

Schiphol Group
Jaarverslag
2014



Waardecreatie

Connecting the Netherlands

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



Waarom



Missie

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



Ambitie

De luchthaven Schiphol ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport: de voorkeursluchthaven voor reizigers, airlines en logistieke dienstverleners.

Wat

We vullen onze strategie in langs vier thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance.



Top Connectivity

Verbindend

- Netwerk van directe bestemmingen
- Luchthaven-infrastructuur
- Bereikbaarheid weg en spoor



Excellent Visit Value

Concurrerend

- Reisgemak
- Prijs-kwaliteit
- Onderscheidend



Competitive Marketplace

Aantrekkelijk

- Locaties, producten en diensten
- Flexibele logistiek
- Attractief ondernemers-klimaat



Sustainable performance

Toekomstbestendig

- People
- Planet
- Profit
- Financiële soliditeit
- Dialoog met stakeholders

Hoe

Op Schiphol geven drie business areas die elkaar aanvullen en versterken invulling aan de AirportCity-formule: Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate. De vierde business area, Alliances & Participations, focust op onze regionale luchthavens en onze internationale activiteiten.



Aviation

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



Consumer Products & Services

Producten en diensten voor reizigers en bedrijven op Schiphol.



Real Estate

Operationeel en commercieel vastgoed op Schiphol en andere luchthavens.



Alliances & Participations

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

Wie

Schiphol heeft een groot aantal maatschappelijke stakeholders met veelal uiteenlopende belangen: reizigers, airlines, omwonenden, sectorpartners, overheden, financiële stakeholders, business partners en medewerkers.



Reizigers



Airlines



Omwonenden

- Tafels van Alders
- Omgevingsraad Schiphol
- Bewoners-aanspreekpunt Schiphol



Sectorpartners

- Luchtvaart-maatschappijen
- Luchtverkeers-leiding Nederland
- Afhandelaren
- Douane
- Koninklijke Marechaussee



Overheden

- Omliggende gemeenten
- Provincies
- Ministeries



Financiële stakeholders

- Aandeelhouders
- Banken
- Obligatie-beleggers



Business partners

- Concessionarissen
- Huurders
- Beveiligings-bedrijven
- Facilitaire dienstverleners
- Bouw- en installatiebedrijven



Medewerkers



Waarde



Kapitaal

Input

Output

Outcome

Geproduceerd

- Luchthaven infrastructuur
- Gebouwen
- Parkeerterreinen
- Wegen

- Hoogwaardige faciliteiten en infrastructuur
- Concurrerende tarieven
- Aantrekkelijk vastgoed

Sociaal en relaties

- Dialoog met stakeholders
- Samenwerkingsverbanden

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

Menselijk

- Medewerkers
- Schipholwerkers

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

Intellectueel

- Kennis
- Expertise

- Merken en concepten
- Innovatie

Natuur

- Energie
- Grondstoffen
- Drinkwater
- Grondbezit

- Emissies
- Geluid
- Materiaalgebruik en afval
- Afvalwater
- Oppervlaktewater
- Ruimtebeslag
- Biodiversiteit

Financieel

- Vermogenspositie
- Kredietwaardigheid

- Rendement
- Credit rating
- Belasting
- Dividend

Welvaart

- Verbindingen
- Economische waarde
- Waarde voor stakeholders
- Veiligheid
- Draagvlak
- Merkwaarde
- Betrokken en gemotiveerde medewerkers
- Kwaliteit water, lucht en bodem

Welzijn







Feiten en cijfers

pagina **10**



Luchthavens in de keten

pagina **14**



Dialogen met stakeholders

pagina **23**



Strategie

pagina **33**



Netwerk van bestemmingen

pagina **40**



Medewerkers in cijfers

pagina **57**

Inhoudsopgave

Jaaroverzicht 2014 **6**

Over ons **7**

Profiel 8

Feiten en cijfers 10

Missie 12

Waardecreatie 13

Businessmodel 16

Stakeholders en materialiteit 22

Strategie **27**

Bericht van de CEO 28

Veranderende omgeving 30

Strategie 33

Onze resultaten **36**

Managementagenda 2014 37

Onze resultaten 38

Financiële gang van zaken 60

Governance **63**

Verslag Raad van Commissarissen 64

Raad van Commissarissen 72

Directie 74

Corporate Governance 75

Remuneratie 79

Risicomanagement 83

Jaarrekeningen

Maatschappelijke verantwoording 90

Financiële jaarrekening 103

Jaaroverzicht 2014

Eerste kwartaal

- Op 24 en 25 maart vindt de Nuclear Security Summit (NSS) plaats en ontvangt Schiphol 51 wereldleiders en hun gevolg. Hiervoor is de Polderbaan buiten gebruik genomen. De organisatie is complex en een groot operationeel succes. Aansluitend aan de NSS vindt groot onderhoud aan de Polderbaan plaats.
- Schiphol ontvangt de SKYTRAX-award voor beste luchthaven van West-Europa. Wereldwijd is Schiphol in 2014 gezakt van de derde naar de vijfde plaats.
- Nieuw horecacluster opent op Schiphol Plaza met La Place, HEMA en Happy Seafood.

Tweede kwartaal

- In april presenteren Schiphol Group en Lelystad Airport het Ondernemingsplan Lelystad Airport. Het plan schetst de voorgenomen ontwikkeling van Lelystad Airport als ondersteuning van Amsterdam Airport Schiphol voor niet-mainportgebonden verkeer.
- Schiphol krijgt Airport Carbon Accreditation 3+ voor haar inspanningen om de CO₂-emissies te verlagen. Hiermee behoort Schiphol tot de wereldtop van duurzame luchthavens.
- Schiphol doneert 212.000 euro aan UNICEF. Hiervan komt 152.000 euro uit de collectezuilen in de terminal en 60.000 euro uit acties van eigen medewerkers.
- Schiphol's Oranje Uitzwaai-app is een commercieel succes; via grote schermen wordt op 5 juni het Nederlands Elftal uitgezwaaid naar het WK Voetbal in Brazilië.
- Schiphol wint voor de negentiende keer de Asian Freight & Supply Chain Awards (AFSCA) als Beste Vliegveld van Europa.

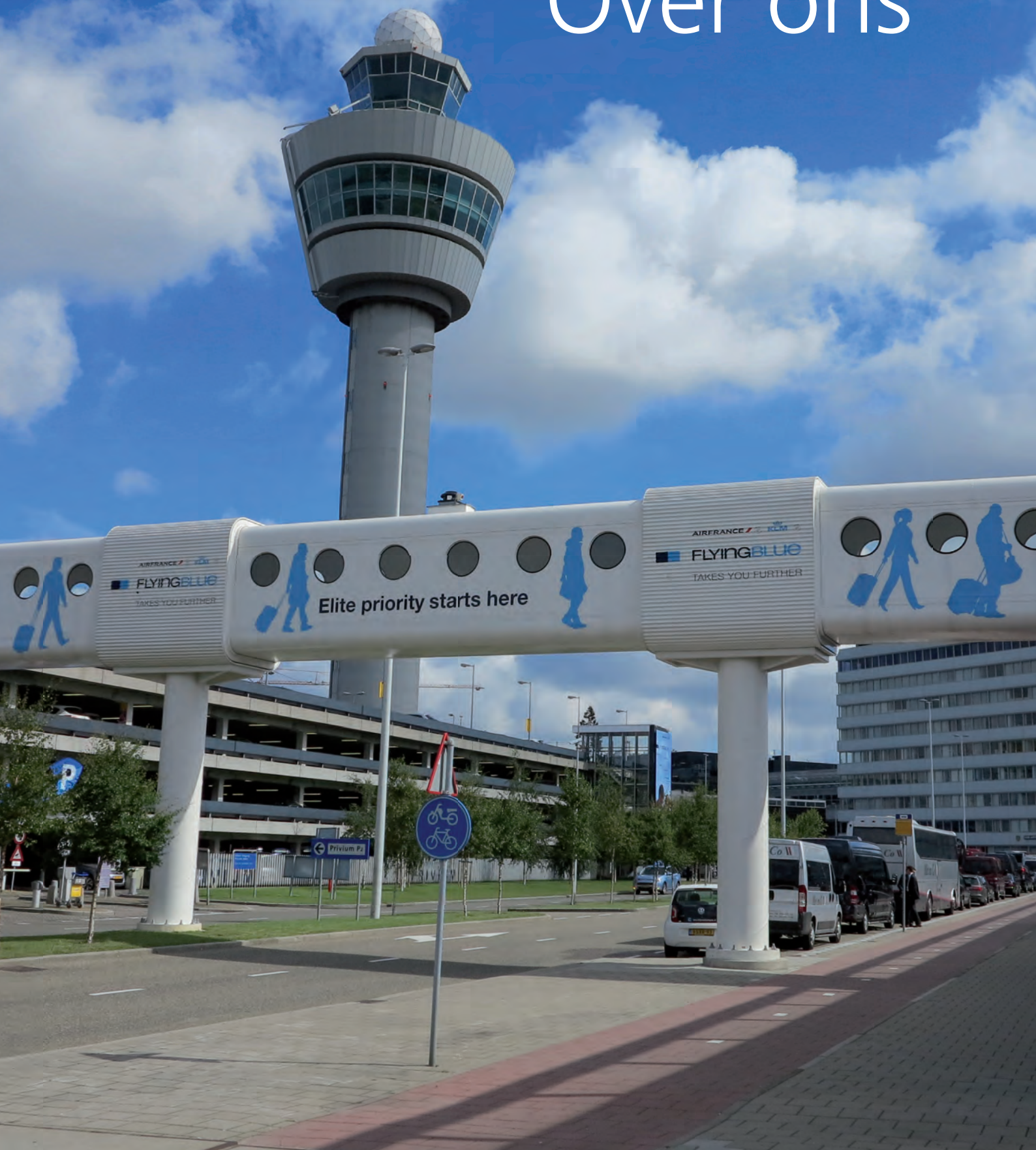
Derde kwartaal

- Op 17 juli verongelukt vlucht MH17, vertrokken vanaf Schiphol, in Oekraïne. Aan boord waren 283 passagiers, onder wie 196 Nederlanders, plus 15 bemanningsleden. De ramp heeft grote impact in Nederland. Op Schiphol wordt een plek voor steunbetuigingen ingericht.
- Op 1 september neemt Ad Rutten, COO sinds 2005, afscheid in verband met zijn pensionering. Birgit Otto volgt hem op als Chief Operations Officer van Schiphol Group.
- Op de Marktconsultatiedag A-gebied geven ruim 150 toekomstige partners- en leveranciers input voor de bouw en aanbesteding van een nieuwe pier en terminal aan de zuidkant van Schiphol.
- Start vernieuwing Lounge 2, waarmee 20 procent meer winkel- en horecaruimte wordt gecreëerd. Oplevering in 2015.

Vierde kwartaal

- Definitief Luchthavenbesluit Eindhoven Airport; het juridische kader voor verdere groei.
- Ingebruikname nieuw securityfilter Vertrek 1. Dit is de eerste van vijf nieuwe innovatieve en gebruiksvriendelijke centrale securitydoorgangen.
- Business Traveller Award: Britse zakenreizigers kiezen Schiphol voor de 25ste keer als Best Airport in Europe.
- Op Schiphol worden 167 elektrische Tesla's Model S ingezet voor personentaxivervoer door BBF Schipholtaxi en BIOS-groep. Geen andere luchthaven biedt zoveel duurzame taxi's.
- In oktober wordt de consultatie Havengelden afgerond: de tarieven gaan per 1 april 2015 met circa 7 procent omlaag.
- Schiphol krijgt internationale erkenning voor haar Corporate Responsibility-programma: de luchthaven ontvangt de Airports Going Green Award van het Chicago Department of Aviation.
- Als eerste grote hubluchthaven in Europa behaalt Schiphol het EASA-certificaat. De regels van het Europees Agentschap voor Luchtvaartveiligheid zijn strenger dan nationale of ICAO-normen.

Over ons



Profiel

Schiphol Group is een onderneming die luchthavens in Nederland exploiteert, internationale activiteiten ontplooit en participaties heeft in buitenlandse luchthavens. De exploitatie van Amsterdam Airport Schiphol is haar grootste activiteit. De groep is ook volledig eigenaar van de luchthavens Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport.



Van de grootste hubairports in Europa is Amsterdam Airport Schiphol in de loop der jaren uitgegroeid tot Europe's Preferred Airport. Vanuit Schiphol zijn 319 bestemmingen rechtstreeks bereikbaar. In 2014 groeide het aantal reizigers via Schiphol met 4,6 procent naar bijna 55 miljoen en werd er 1,6 miljoen ton vracht verwerkt. Op Schiphol zijn meer dan vijfhonderd bedrijven gevestigd, waar in totaal ongeveer 65.000 mensen werken. De activiteiten op en rond Schiphol vormen een belangrijke motor voor een duurzame groei van Nederland.

Het groepstotaal aan passagiers op de Nederlandse luchthavens was bijna 61 miljoen. Het aantal reizigers via Rotterdam The Hague Airport groeide met 6,1 procent en het aantal reizigers via Eindhoven Airport zelfs met 16 procent.

Schiphol Group heeft vier aandeelhouders: de Staat der Nederlanden voor 69,8 procent, de stad Amsterdam 20,0 procent, Aéroports de Paris 8,0 procent, de stad Rotterdam 2,2 procent. De onderneming streeft naar een redelijk rendement op het eigen vermogen met een gematigde tariefs- en een stabiele dividendontwikkeling. We investeren in de infrastructuur en de faciliteiten op onze luchthavens met een solide financieel beleid dat erop is gericht nu en in de toekomst volledig zelfstandig te kunnen voorzien in de financiering hiervan.

Schiphol Group werkt nauw samen met buitenlandse luchthavens die de positie van de onderneming kunnen versterken, waaronder de luchthavens van Aéroports de Paris, waarmee wij een kruisparticipatie van 8 procent hebben. Ook zijn wij betrokken bij Terminal 4 op JFK International Airport in New York. Wij hebben een strategische samenwerking met de luchthaven Incheon, een belang in de luchthaven van Brisbane en zijn actief op de luchthavens van Hong Kong en Aruba. Gezamenlijk dragen deze internationale activiteiten significant bij aan het resultaat van Schiphol Group.

Op de luchthavens werken we met partners, overheidsorganisaties en andere partijen in verscheidene netwerken. Wij willen efficiënte, betrouwbare en inspirerende faciliteiten bieden voor airlines en reizigers. In onze bedrijfsvoering werken we nauw samen met sectorpartners zoals luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, Luchtverkeersleiding Nederland, douane en Koninklijke Marechaussee en met overheden en businesspartners zoals retail-, horeca- en securitybedrijven. Een nauwe, langdurige en constructieve samenwerking met hen is de sleutel tot een blijvend succesvolle luchthavenoperatie. Draagvlak in de omgeving voor onze activiteiten is zeer belangrijk. We houden daarom nauw contact met omwonenden.

Schiphol Group heeft eind 2014 2.104 medewerkers in dienst; het merendeel (1.915) is werkzaam op de locatie Schiphol.

Schiphol Group



Amsterdam Airport Schiphol



Regionale luchthavens

- Rotterdam
- The Hague Airport
- Eindhoven Airport
- Lelystad Airport



Buitenlandse luchthavens

- Aéroports de Paris
- Brisbane Airport
- JFK (T4) New York



Feiten en cijfers



319

bestemmingen Schiphol



296

passagiersbestemmingen Schiphol



31%

zakelijk reismotief Schiphol



5

hoofd start- en landingsbanen Schiphol



1,6

miljard € vastgoed



CO₂

neutraal (eigen activiteiten Schiphol)



39%

bereikbaarheid Schiphol openbaar vervoer



31%

medewerkers vrouw



43%



61

miljoen passagiers



55

miljoen passagiers Schiphol



40%

transferpassagiers Schiphol



1,6

miljoen ton vracht Schiphol



5,8

miljard € totale activa



88%

bezettingsgraad vastgoed



2,7%

energie-efficiëntie Schiphol



26%

afval gescheiden op Schiphol



3,6%

ziekteverzuim



8,2%

Kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld

	2014	2013 ¹	%
Resultaten			
Netto-omzet	1.474	1.364	8,1
Resultaat uit hoofde van verkoop vastgoedbeleggingen	1	-	553,1
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	-2	3	178,6
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen)	837	796	5,1
EBITDA ²	635	571	11,3
Afschrijvingen	228	248	-8,1
Bijzondere waardeveranderingen	4	17	-75,9
Exploitatieresultaat	403	305	32,1
Financiële baten en lasten	-86	-90	-4,8
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	27	61	-55,1
Resultaat voor belastingen	345	276	24,9
Winstbelasting	-71	-45	57,2
Resultaat na belastingen	274	231	18,5
Nettoresultaat	272	227	19,5
Eigen vermogen			
	3.453	3.309	4,3
Investeringen in vaste activa	396	323	22,4
Kasstroom uit operationele activiteiten	508	462	10,0
Voorgesteld dividend	138	135	2,5
Kernratio's			
RONA na belastingen ³	6,6%	6,1%	
Rendement gemiddeld eigen vermogen (ROE) ⁴	8,2%	7,0%	
Leverage ⁵	35,0%	36,2%	
FFO/totale schuld ⁶	26,5%	26,0%	
FFO interest dekkingsratio ⁷	6,4	5,8	
Winst per aandeel ⁸	1.461	1.222	
Dividend per aandeel	744	727	
Bedrijfsomvang (in aantallen)			
Vliegtuigbewegingen handelsverkeer ⁹	484.250	468.996	3,3
Passagiersbewegingen (x 1.000) ⁹	60.591	57.556	5,3
Vracht (x 1.000 ton) ⁹	1.633	1.531	6,7
Personeelsbestand op basis van gemiddeld aantal FTE's	2.039	2.058	-0,9

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

2 Exploitatieresultaat plus afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen

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

4 Netto resultaat (toekomend aan aandeelhouders) / Gemiddeld eigen vermogen

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

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

7 Funds From Operations plus bruto rentelasten / bruto rentelasten

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

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

Missie

De missie van Schiphol Group is Connecting the Netherlands: Nederland optimaal blijven verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten; *Connecting to compete* en *to complete*. We ontwikkelen onze activiteiten op een evenwichtige wijze, in binnen- en buitenland. Daarbij staan onze kernwaarden centraal: betrouwbaar, efficiënt, gastvrij, inspirerend en duurzaam.

Connecting the Netherlands

Schiphol Group is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke opdracht. De luchthavens van de groep, en met name Amsterdam Airport Schiphol, creëren waarde voor de samenleving en de economie, in Nederland en ook daarbuiten.

Verbinden van Nederland is betekenisvol vanuit meerdere perspectieven: de economische en de menselijke kant. Allereerst leiden verbindingen tot duurzame groei. Hoe meer directe verbindingen Nederland heeft met belangrijke centra in de wereld, hoe gemakkelijker het voor Nederlandse bedrijven is internationaal handel te drijven, of om hoogwaardige kennis aan te trekken. Verbindingen dragen bij aan onze welvaart. Ze vergroten de aantrekkelijkheid van Nederlandse steden als vestigingsplaats voor buitenlandse bedrijven en (hoofd)kantoren; een groot goed in een globaliserende wereld waarin economische activiteiten zich concentreren in een beperkt aantal metropoolregio's. Dit noemen wij *Connecting to compete*.

En dan is er de menselijke kant: *Connecting to complete*. Verbindingen maken het immers mogelijk dat mensen vanuit verschillende landen elkaar ontmoeten en sociale netwerken opbouwen. Verbindingen dragen bij aan het welzijn van individuen en samenlevingen over de hele wereld.

Het netwerk van verbindingen vormt het hart van de onderneming. We hebben een groot aantal airlines als klant; het verbindingennetwerk wordt gedragen door onze homecarrier KLM, zowel voor reizigers als vracht. We kunnen de verbindingen alleen faciliteren als we de luchtvaartmaatschappijen en hun passagiers uitstekende infrastructurele voorzieningen en voldoende capaciteit bieden. De bereikbaarheid van onze luchthavens met het openbaar vervoer en per auto draagt bij aan onze connectiviteit, zowel voor reizigers als de mensen die er werken. Voor vracht geldt hetzelfde: een goede aansluiting op het spoor- en wegennet is essentieel.

Schiphol Group ziet het als haar taak de luchthaven Schiphol in stand te houden en verder te ontwikkelen als mainport. De regionale luchthavens waarin Schiphol Group participeert – Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport - vervullen hierin een cruciale rol. Zij verbinden de regio met Europa en vormen een belangrijke aanvulling op het netwerk van de luchthaven Schiphol, zowel wat betreft vakantievluchten als zakelijk verkeer. Lelystad Airport zal in de toekomst ruimte bieden voor de verdere ontwikkeling van de mainportfunctie van Schiphol. Ook onze internationale deelnemingen dragen bij aan het versterken van de mainport.

Verbinden is voor ons meer dan het faciliteren van vertrekkende, aankomende en overstappende reizigers. Wij ontwikkelen onze luchthavens niet alleen als vertrek- of eindpunt van een reis, maar ook als inspirerende locaties om te verblijven, te ondernemen en te werken.

In al ons handelen hebben we oog voor onze omgeving. Wij zijn ons zeer bewust van de impact van de luchtvaartactiviteiten op bijvoorbeeld het milieu of het ruimtelijk beslag. Wij realiseren ons dat de lusten en de lasten van de luchthavens niet evenredig in de omgeving verdeeld zijn. Daarom werken we voortdurend samen met onze stakeholders aan het beperken van de negatieve gevolgen van onze activiteiten en investeren we in het versterken van de leefbaarheid in de directe omgeving van onze luchthavens.

Waardecreatie

Schiphol Group is de exploitant van Amsterdam Airport Schiphol, de grootste luchthaven van Nederland, en van een aantal regionale luchthavens. Door Nederland te verbinden creëert Schiphol Group waarde. Het vergroot de welvaart en het welzijn zowel in Nederland als daar buiten.

Luchthavens in de keten

De waardeketen van een luchthaven wordt gevormd door de processen voor het vervoer van reizigers en goederen. Een luchthaven biedt infrastructuur en faciliteiten voor vertrekkende, overstappende en aankomende reizigers en goederen, en de bedrijven in dit proces. Behalve een multimodaal knooppunt zijn we een aantrekkelijke marktplaats voor diensten en producten en bieden we uiteenlopende vestigingsmogelijkheden. De belangrijkste partners in deze keten zijn luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL), douane en Koninklijke Marechaussee, businesspartners zoals retail- en horecabedrijven en securitybedrijven.

Luchthaventerrein

- Materiële aspecten: betekenis voor de regio, operationele capaciteit, bereikbaarheid, klantwaardering, veiligheid, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, circulaire economie, ketenverantwoordelijkheid, financiële soliditeit.
- Door de kwaliteit en de capaciteit in de totale keten is een groot netwerk van bestemmingen opgebouwd, biedt de luchthaven een hoge verblijfskwaliteit, en hebben alle activiteiten een grote economische spin-off voor de regio en Nederland en Schiphol Group. Op het luchthaventerrein ontwikkelt, bouwt en exploiteert Schiphol Group vastgoed. De terminal en verscheidene gebouwen zijn eigendom van Schiphol Group. Ook geeft zij grond uit in erfpacht. Een groot aantal kantoorpanden, loodsen en andere gebouwen zoals hotels, wordt door Schiphol ontwikkeld in opdracht of in samenwerking met de gebruiker/huurder. Schiphol Group is, samen met overheden, verantwoordelijk voor de planologische ontwikkeling van het luchthaventerrein.

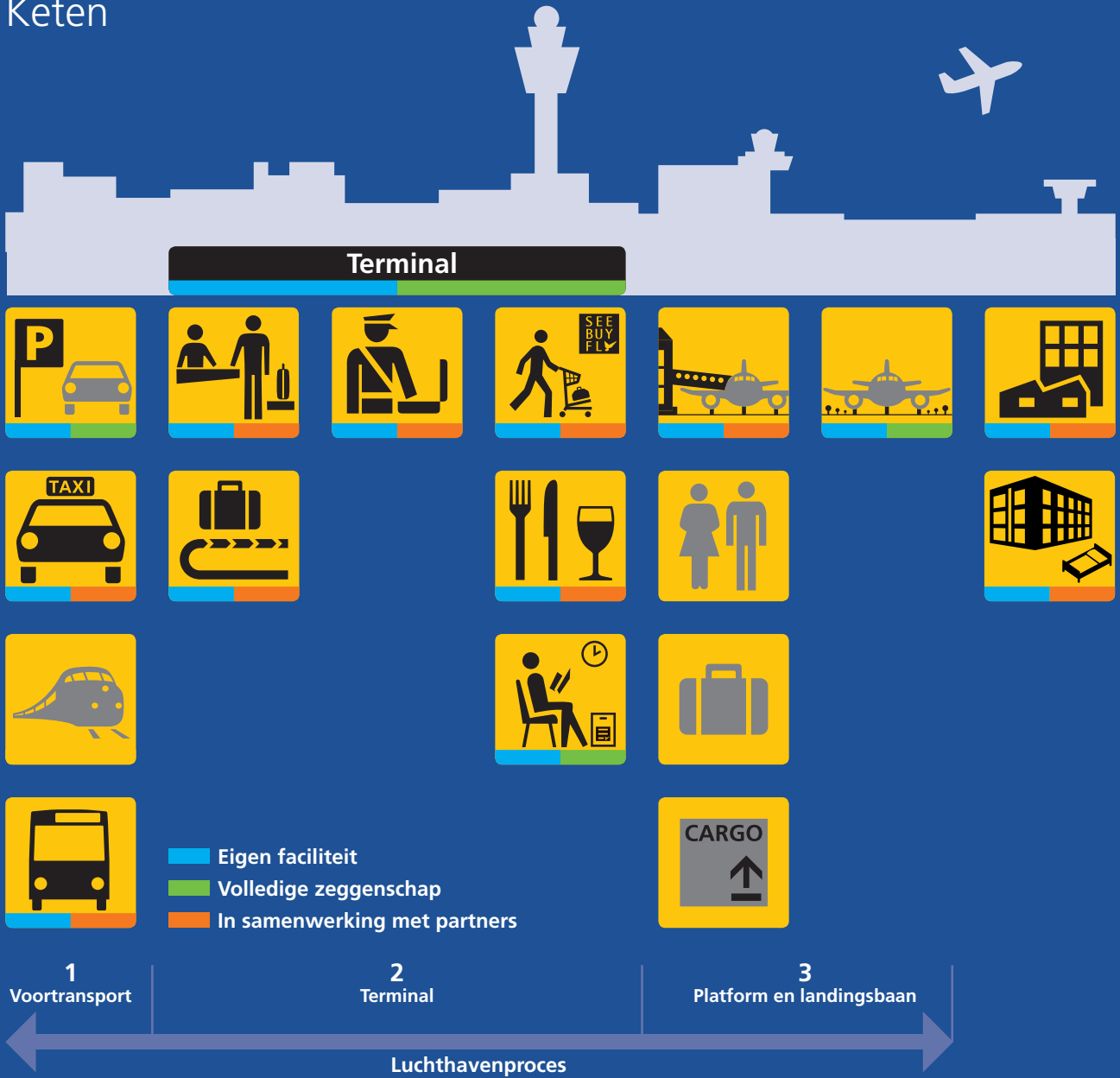
1. Voor/na-transport

- Materiële aspect: bereikbaarheid, CO₂-emissies, luchtkwaliteit.
- Schiphol Group is eigenaar van de parkeerterreinen en kan door parkeertarieven het gebruik hiervan sturen. Halen en brengen van reizigers leidt tot vier autobewegingen, parkeren door reizigers tot twee. Schiphol geeft concessies uit voor het taxivervoer op de luchthaven. Samen met NS en ProRail optimaliseert Schiphol het treinvervoer. Schiphol legt wegen en busbanen aan op de luchthaven, en werkt met busbedrijven en overheden aan een kwalitatief hoogwaardig busnet.

2. Terminal

- Materiële aspecten: operationele capaciteit, klantwaardering, veiligheid, CO₂-emissies, ketenverantwoordelijkheid, circulaire economie, werkgeverschap.
- De terminal is infrastructuur van Schiphol Group. In deze terminal werken eigen medewerkers, en medewerkers van sectorpartners en businesspartners. Incheckbalies en bagagesysteem zijn assets van Schiphol Group. Sectorpartners (airlines, afhandelaren) werken met deze infrastructuur. Een veilige en efficiënte controle van personen en goederen is een samenwerking tussen securitybedrijven (leveranciers van Schiphol Group), Koninklijke Marechaussee en douane. De lounges achter de grens/security-controle, met zitruimtes, winkels en horeca, zijn assets van Schiphol Group. Schiphol geeft concessies uit voor het exploiteren van winkels en horeca. De retail en verblijfsconcepten ontwikkelt Schiphol samen met deze businesspartners.

Keten



3. Platform en landingsbanen

- Materiële aspecten: operationele capaciteit, veiligheid, geluid, CO₂-emissies, ketenverantwoordelijkheid, circulaire economie, luchtkwaliteit.
- De gate, waar de passagier het vliegtuig instapt, is een asset van Schiphol Group. Schiphol Group is verantwoordelijk voor de infrastructuur voor het in- en uitstapproces. Het vliegtuig zelf is eigendom van de luchtvaartmaatschappij. De luchtvaartmaatschappij heeft de verantwoordelijkheid voor het veilig vervoeren van passagiers, bagage en vracht. De platformen en landingsbanen zijn assets van Schiphol Group. Schiphol Group is verantwoordelijk voor het onderhoud, de beschikbaarheid en de veiligheid van deze infrastructuur. LVNL geeft aan welke start- of landingsbaan gebruikt moet worden; vanuit de verkeerstoren houdt LVNL contact met de piloot. De operatie van luchtvaartmaatschappijen (vliegen) veroorzaakt geluidshinder voor de omgeving.

Lees meer over de materiële aspecten in *stakeholders en materialiteit*.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

De processen voor het vervoer van personen en goederen worden uitgevoerd door een groot aantal betrokken partijen. Schiphol Group is als exploitant verantwoordelijk voor deze processen. Dit is vastgelegd in wetgeving en in onze exploitatievergunningen. De betrokken partijen werken nauw samen in de dagelijkse, complexe operatie. Luchthavens hebben niet altijd volledig de controle over de uiteindelijke performance; dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van meerdere partijen. Zo kan een runway incursion ontstaan door een verkeerde handeling door een eigen medewerker, maar ook door bijvoorbeeld een medewerker van luchtvaartmaatschappij, LVNL of een afhandelaar. De daling van het aantal runway incursions is een goed voorbeeld van de gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen.

De luchthaven is ook de partij die het meest wordt aangesproken voor geluidshinder en CO₂, waarbij geluid en emissies in belangrijke mate veroorzaakt worden door het vliegverkeer. Als luchtvaartmaatschappijen hun vloot vernieuwen, zijn de vliegtuigen door technologische ontwikkeling stiller en schoner. Hierdoor daalt het aantal klachten uit de omgeving bij de luchthaven, terwijl de verbetering niet toe te schrijven is aan de luchthavenexploitant. Voor CO₂-uitstoot geldt hetzelfde: het vliegverkeer is de grootste veroorzaker. In nauwe samenwerking hebben KLM en Schiphol Group besloten om de ontwikkeling van biobrandstoffen te bespoedigen. Ook ArkeFly onderneemt een dergelijk initiatief.

Luchthaven

De opdracht van de luchthaven in dit proces is die van de exploitant van het luchthaventerrein. De exploitatievereisten zijn vastgelegd in de Wet luchtvaart. In de Wet luchtvaart staat dat het onze maatschappelijke functie is om het optimaal gebruik van de luchthaven als kwalitatief hoogwaardig knooppunt van nationaal en internationaal luchtverkeer te bevorderen. En dat we dit moeten doen met inachtneming van de grenzen die voor de veiligheid en het milieu gelden. De luchthaven draagt zorg voor de voorzieningen die nodig zijn voor een goede afwikkeling van het luchtverkeer en het daarmee samenhangende personen- en goederenvervoer op de luchthaven.

Schiphol Group heeft deze verantwoordelijkheid weergegeven in haar missie: Connecting the Netherlands. In het businessmodel is deze missie in vier kernactiviteiten vorm gegeven: Aviation, Consumer Products & Services, Real Estate en Alliances & Participations. Lees meer hierover in *businessmodel*.

Wij hebben een strategie ontwikkeld waarmee we in de komende jaren onze missie willen verwezenlijken, rekening houdend met de trends en ontwikkelingen, risico's en de omgeving waarin we ons bevinden. We hebben doelstellingen gekoppeld aan onze ambities en deze vastgelegd in het Strategic Plan 2013-2017. Lees meer hierover in *strategie*.

Met een waardecreatiemodel maakt een organisatie inzichtelijk hoe ze waarde toevoegt. De input in het model bestaat uit resources waarmee waarde wordt gecreëerd. Op basis van deze input leveren de bedrijfsactiviteiten een bepaalde output op (zoals producten, diensten, afval). De bedrijfsactiviteiten vormen samen met de output de outcome. De outcome geeft de verandering in waarde weer als gevolg van de bedrijfsactiviteiten in zowel positieve als negatieve zin.

Businessmodel

Schiphol Group kent vier clusters van activiteiten: Aviation, Consumer Products & Services, Real Estate en Alliances & Participations. Gezamenlijk bepalen zij het success van Schiphol Group.



De inkomsten van Schiphol Group bestaan onder meer uit landingsgelden en passagiersheffingen, concessies uit retail en horeca, opbrengsten uit reclameobjecten en parkeren, huur en erfpacht van vastgoed, en inkomsten uit deelnemingen.

Schiphol als AirportCity

De luchthaven Schiphol is ontwikkeld tot een AirportCity, die reizigers, luchtvaartmaatschappijen en bedrijven 24 uur per dag alle diensten biedt die zij nodig hebben. Schiphol wil zich blijvend onderscheiden en ontwikkelt hiervoor onder meer een scala aan commerciële activiteiten.

Business areas

Op Schiphol geven drie business areas die elkaar aanvullen en versterken invulling aan de AirportCity-formule: Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate.

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

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

De business area **Real Estate** ontwikkelt en beheert vastgoed op en rond Schiphol. Uitgangspunt is dat het luchthavengebied een aantrekkelijke vestigingsplaats is voor bedrijven en een locatie om prettig te verblijven, bijvoorbeeld in een van de hotels. Wij bieden een grote variëteit aan hoogwaardig vastgoed in de vorm van kantoor- en bedrijfspanden en logistieke gebouwen.

De vierde business area, **Alliances & Participations**, richt zich op de exploitatie van regionale luchthavens en de ontwikkeling van internationale activiteiten. Ook onze regionale luchthavens ontwikkelen wij vanuit de AirportCity-formule door te investeren in vastgoed en een aantrekkelijk winkel- en horeca-aanbod te creëren. Onze AirportCity-formule en onze operationale expertise 'exporteren' we naar het buitenland. Tegelijkertijd vergroten we met de buitenlandse activiteiten onze eigen kennis. We werken met partners samen om innovatieve concepten en oplossingen te ontwikkelen, en waar mogelijk kopen we gezamenlijk in.

Economische regulering

De economische regulering bepaalt grotendeels de ruimte die Schiphol Group heeft om de kosten die direct samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, de infrastructuur en security in rekening te brengen. We hebben te maken met de zogeheten dual till-regulering. Dit systeem maakt een onderscheid tussen twee soorten inkomstenstromen: de gereguleerde en de niet-gereguleerde.

Voor Amsterdam Airport Schiphol zijn de tarieven voor de aviation-activiteiten gereguleerd, waarbij het rendement voor deze activiteiten is gemaximeerd. Het maximale rendement is gelijk aan de gereguleerde gemiddelde vermogenkostenvoet die jaarlijks wordt bepaald. Hierop heeft de ontwikkeling van de 10-jaarsrente op staatsobligaties een grote invloed. Daarmee is het rendement van Schiphol Group op haar aviation-activa afhankelijk van de renteontwikkeling. De tarieven, waaronder de start- en landingsgelden en de passagiers- en securityheffingen die luchtvaartmaatschappijen afdragen aan Schiphol, worden periodiek vastgesteld volgens wettelijke bepalingen die zijn vastgelegd in de Wet luchtvaart.

De gereguleerde WACC die voor het vaststellen van tarieven van 2014 werd gehanteerd was 4,3 procent. De gereguleerde WACC voor het tariefsjaar 2015 ligt hier significant onder met 2,9 procent. In 2014 is een rendement gerealiseerd van 3,9 procent op de netto-activa (RONA) van de business area Aviation.

De non-aviation activiteiten op Schiphol zijn niet gereguleerd. Dit zijn alle activiteiten op het gebied van winkels, horeca, verhuringen, media, vastgoedontwikkeling, autoparkeergelden en onze internationale activiteiten. Ook de exploitatie van onze regionale luchthavens is niet gereguleerd. De niet-gereguleerde inkomstenstroom levert een substantiële bijdrage aan het financiële resultaat van de groep en stelt ons in staat een gezonde financiële positie te behouden.

Lees meer over de omgeving waarin wij onze activiteiten uitvoeren en de strategie in het onderdeel *strategie*.



Kerncijfers

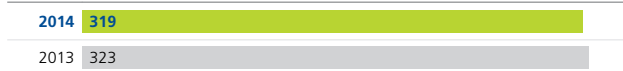
EUR miljoen	2014	2013	%
Totale omzet	839	793	5,7
Bedrijfslasten	565	550	2,8
Afschrijvingen	163	189	-13,5
EBITDA	274	244	12,3
Exploitatieresultaat	110	55	101,2
Gemiddelde vaste activa	2.147	2.093	2,6

EUR miljoen	Aviation			Security		
	2014	2013	%	2014	2013	%
Totale omzet	551	521	5,8	288	272	5,7
Bedrijfslasten	323	317	1,7	242	232	4,4
Afschrijvingen	123	152	-18,9	40	37	8,7
EBITDA	229	204	12,1	45	40	13,3
Exploitatieresultaat	105	52	103,0	5	3	71,1

Key performance indicators

Aantal lijndienstbestemmingen

Passagiers en vracht



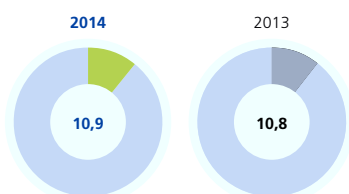
IR-Rate bagage afhandeling

(% van bagage vertraagd)



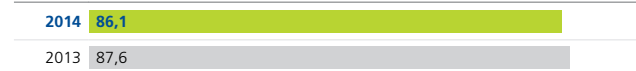
Marktaandeel passagiers Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)



Punctualiteit aankomend verkeer

(in %)



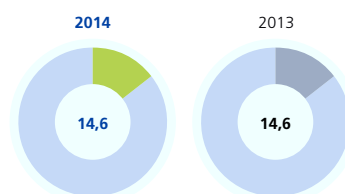
Punctualiteit vertrekkend verkeer

(in %)



Marktaandeel vracht Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)





Kerncijfers

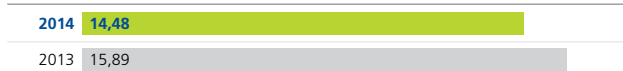
EUR miljoen	2014	2013	%
Totale omzet	366	366	0,0
Bedrijfslasten	158	156	1,3
Afschrijvingen	27	29	-9,9
EBITDA	208	210	-0,9
Exploitatieresultaat	181	180	0,6
Gemiddelde vaste activa	298	282	5,7

EUR miljoen	2014	2013	%
Concessies	145	149	-2,8
Parkeren	86	82	5,4
Winkelverkopen	82	85	-3,8
Verhuringen	18	19	-7,2
Reclame en Media	18	19	-2,0
Overige activiteiten	17	12	42,6
Totale omzet	366	366	0,0

Key performance indicators

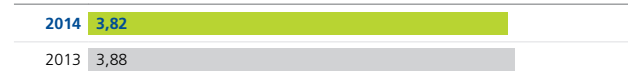
Bestedingen per passagier Retail Airside

EUR per vertrekkende passagier



Bestedingen per passagier Horeca Airside

EUR per vertrekkende passagier



Parkeeropbrengsten

EUR per vertrekkende NL passagier



Concessie-inkomsten

EUR per vertrekkende passagier





Kerncijfers

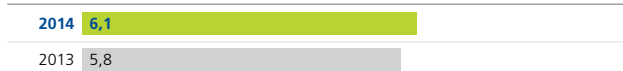
EUR miljoen	2014	2013	%
Totale omzet	205	145	41,5
Bedrijfslasten	103	75	37,9
Afschrijvingen	20	17	14,0
Bijzondere waardeveranderingen	4	17	-75,9
EBITDA	102	74	38,4
Exploitatieresultaat	79	39	100,5
Gemiddelde vaste activa	1.702	1.478	15,2

EUR miljoen	2014	2013	%
Vastgoed beleggingen gebouwen	70	42	65,1
Vastgoed beleggingen terreinen	24	24	1,7
Operationeel vastgoed	43	44	-2,1
Overig	68	35	96,2
Totale omzet	205	145	41,5

Key performance indicators

Direct rendement op vastgoedbeleggingen

(in %)



Totaal rendement op vastgoedbeleggingen (incl. indirect rendement)

(in %)



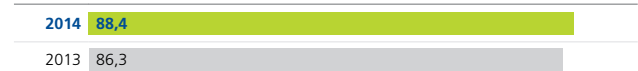
Omzetverdeling in 2014

EUR miljoen (in %)



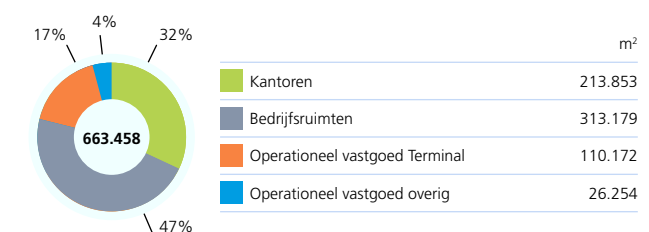
Bezettingsgraad

(in %)



Vastgoedportefeuille naar categorie

in %





Kerncijfers

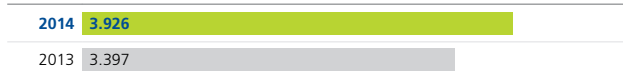
EUR miljoen	2014	2013	%
Totale omzet	178	166	7,6
Bedrijfslasten	126	122	3,0
Afschrijvingen	19	13	45,7
EBITDA	51	43	18,4
Exploitatieresultaat	33	31	7,0
Resultaat deelnemingen incl rentebaten en dividend	42	56	-24,5
Gemiddelde vaste activa	921	929	-0,9

EUR miljoen	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige deelnemingen		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Totale omzet	15	10	88	79	76	78	178	166
Exploitatieresultaat	6	6	16	15	11	10	33	31
Resultaat deelnemingen incl rentebaten en dividend	42	56	-	-	-	-	42	56
Totaal resultaat	49	62	16	15	11	10	75	87
Gemiddelde vaste activa	754	752	112	104	55	73	921	929

Key performance indicators

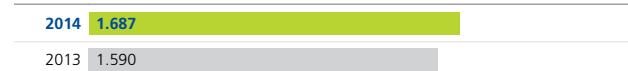
Eindhoven Airport

Passagiers x 1.000



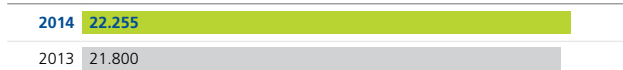
Rotterdam The Hague Airport

Passagiers x 1.000



Brisbane Airport (Australië)

Passagiers x 1.000



JFK IAT, New York (USA)

Passagiers x 1.000



Stakeholders en materialiteit

Schiphol Group ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de positie van de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens te bestendigen en uit te bouwen. Regelmatig overleggen we met onze stakeholders over de invulling van deze opdracht.



In dialoog

Schiphol Group heeft een groot aantal stakeholders met veelal uiteenlopende belangen. Met onze stakeholders hebben we op reguliere basis en op verscheidene niveaus over diverse onderwerpen contact. Sommige belanghebbenden komen op bedrijfsbezoek. Met stakeholders delen wij informatie over zowel de dagelijkse bedrijfsvoering en wet- en regelgeving als actuele zaken, zoals grootschalige investeringen en verbouwingen. De directie van Schiphol Group is betrokken bij deze contacten. Dankzij onze reguliere contacten en dialogen blijven wij op de hoogte van wat er leeft bij onze stakeholders. En van onze kant informeren wij onze stakeholders over wat er bij Schiphol Group speelt.

Onze stakeholders hebben aangegeven dat ze de meeste informatie over onze strategie en doelstellingen uit direct contact met ons halen. Daarnaast informeren we hen ook via andere communicatiemiddelen (onder andere social media, websites, nieuwsbrieven) al naar gelang het onderwerp en de doelgroep. Op ons jaarverslag ontvangen wij met name reacties van aandeelhouders, financiers, beleidsmakers en toezichthouders. We geven met het jaarverslag een actueel beeld van lopende projecten, belangrijke ontwikkelingen en resultaten; die informatie is ook nuttig voor andere stakeholders en voor (toekomstige) medewerkers en leveranciers.

Gespreksonderwerpen

Schiphol Group heeft nadrukkelijk de hand uitgestoken naar haar stakeholders – niet alleen naar onze partners in de keten, maar ook naar bedrijven uit andere sectoren. Het is onze bedoeling invloedrijke bedrijven te betrekken bij een aantal vraagstukken; zij kunnen ons met hun specifieke kennis en inzichten scherp houden. Bovendien willen we tonen dat Schiphol Group méér dan een onderneming is met een financiële focus, zich verbonden voelt met de omgeving en een belangrijke maatschappelijke functie vervult.

We staan voor diverse uitdagingen en dilemma's, bijvoorbeeld op het gebied van selectiviteit (groei versus kwaliteit mainportnetwerk), werkgelegenheid (verschuiving in werkgelegenheid door automatisering in onder andere de bagagekelder, door invoering van centrale security non-Schengen), bereikbaarheid (regionaal openbaar vervoer in relatie met internationale treinverbindingen), klanten (uitbreiding operationele capaciteit in relatie tot tarieven), gezondheid (emissies in relatie tot gezondheid en milieu). Deze uitdagingen gaan we het liefst aan in nauwe samenwerking met onze stakeholders. Schiphol Group volgt waar mogelijk vragen en adviezen die uit deze gesprekken voortkomen op.

Materialiteit

In 2013 is een eerste aanzet gedaan om duidelijk te krijgen of de onderwerpen waarover wij rapporteren in het jaarverslag ook van materieel belang zijn voor onze stakeholders. Door middel van dialogen en interviews hebben wij een materialiteitsanalyse

Voorbeelden van dialogen met stakeholders

In twee bijeenkomsten, waaraan directies van een zeer gevarieerde doorsnede uit het bedrijfsleven deelnamen, is vrijuit van gedachten gewisseld over de strategische uitdagingen waar Schiphol Group voor staat. Onze CEO was hierbij gastheer. Zo bleek dat bij een aantal bedrijven het idee leeft dat het zakenleven de relatie met het ministerie van Economische Zaken zou kunnen versterken. Diverse genodigden uitten verder hun zorg over de infrastructuur van Nederland; om de concurrentiepositie te versterken, zou daar meer in moeten worden geïnvesteerd. We merkten ook dat de bedrijven graag goed op de hoogte willen worden gehouden over de hubstrategie van Schiphol en de daaraan gekoppelde toekomstige positie van Lelystad Airport. Lees verder bij *betekenis voor de regio*.

Aan de Tafel van Alders Schiphol bespreken betrokken partijen en Schiphol over de stand van zaken met betrekking tot de *convenanten* en het nieuwe geluidsstelsel. Partijen delen hier ook hun mening over de inzet van hinderbeperkende maatregelen en het baangebruik. Het inzetten van vier banen gedurende piekperioden was onderwerp van discussie. De Tafel van Alders Schiphol en CROS zijn eind januari 2015 overgegaan in de Omgevingsraad Schiphol. Lees verder bij *betekenis voor de regio* en *geluid*.

Het plan Omgeving en geluid, waarin aangegeven wordt dat Schiphol inzet op het versterken van de betrokkenheid bij de omgeving, is besproken met de omliggende gemeentes. In 2014 is tijdens het afscheid van Ad Rutten als COO een symposium georganiseerd over de relatie met onze omgeving. De burgemeester van de gemeente Haarlemmermeer, de heer Weterings, de heer Van Ojik als bewonersvertegenwoordiger, Hans Alders en Ad Rutten hebben op openhartige wijze van gedachten gewisseld over de impact van de luchthaven op de directe leefomgeving. Voor de ontwikkeling van Lelystad Airport zijn onder regie van de Tafel van Alders Lelystad avonden georganiseerd in de omgeving van Lelystad. Lees verder bij *betekenis voor de regio* en *geluid*.

Gedurende het jaar hebben we verscheidene gesprekken gevoerd met luchtvaartmaatschappijen over prognoses, investeringen en strategische ontwikkelingen. Het consultatieproces is jaarlijks het officiële moment waarop we met airlines in gesprek gaan over deze zaken en onze tarieven. De consultatie is niet alleen een formele en wettelijke verplichting. We gebruiken deze dialoog ook om de hubstrategie en timing van investeringen af te stemmen. Gezamenlijk evalueren we het consultatieproces en voeren we verbeteringen door. De invoering van de pre-consultatie, waarbij in een vroeg stadium al informatie wordt verstrekt, en het afgeven van een tariefsintentie zijn hiervan voorbeelden. Lees verder bij *financiële soliditeit* en *operationele capaciteit*.

In 2014 is in aanloop naar de aanbesteding voor beveiligingsdiensten door de sociale partners aandacht gevraagd voor de statijden van beveiligingsmedewerkers. Schiphol heeft naar aanleiding hiervan in de aanbestedingsdocumentatie normen gesteld voor statijden, waardoor deze met ingang van de gunning worden verbeterd. Op de C-pier waren nog technische installaties uit de jaren zeventig in gebruik. Op verzoek van KLM, de grootste gebruiker van deze pier, heeft Schiphol maatregelen genomen om de klimaatbeheersing en de lichtinval op deze pier aan te passen. Lees verder bij *veiligheid* en *ketenverantwoordelijkheid*.

Tijdens de marktconsultatiedag die georganiseerd is voor de ontwikkeling van het A-gebied hebben ruim honderdvijftig bedrijven uit alle mogelijke sectoren, waaronder airlines, aannemers, kennisinstituten input kunnen leveren op de keuzes die Schiphol voor dit omvangrijke bouwproject moet gaan maken, zowel op het gebied van duurzaamheid als design. Ook is een bedrijvendag georganiseerd om het lokale en regionale midden- en kleinbedrijf in de omgeving van Lelystad op de hoogte te stellen en vragen te beantwoorden. Lees verder bij *operationele capaciteit*.

opgesteld. Vervolgens hebben we in 2014 de materiële aspecten getoetst bij relevante afdelingen en collega's die direct contact hebben met onze stakeholders. Bij deze toetsing is ook gebruik gemaakt van media-analyses en de eigen onderzoeken naar trends en ontwikkelingen en risico's. Ook hebben we gekeken waarover Aéroports de Paris, Heathrow Airport en Fraport rapporteren. De uitkomst hiervan hebben we samengevat in een materialiteitsmatrix die grafisch weergeeft welke aspecten van belang zijn voor onze stakeholders en voor onszelf. De matrix bevestigt dat we in onze bedrijfsstrategie de juiste prioriteiten hebben gelegd. De directie heeft de matrix gevalideerd.

Scope

De onderwerpen in de matrix hebben betrekking op zowel Amsterdam Airport Schiphol als Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport. Gezien de voorgenomen ontwikkeling van Lelystad Airport is de verwachting dat de onderwerpen tevens op deze locatie zullen gaan spelen. Lelystad Airport valt buiten de scope totdat deze luchthaven in gebruik wordt genomen voor niet-mainportgebonden commercieel passagiersverkeer.

De inhoud van dit jaarverslag is bepaald aan de hand van de materiële aspecten zoals weergegeven in de materialiteitsmatrix. Dit helpt ons om voor de lezer de impact en relevantie van de opgenomen informatie te duiden.

Materialiteitsmatrix**In de keten**

Alle in de matrix genoemde onderwerpen zijn relevant voor zowel onze luchthavens als partijen in de *keten*. We rapporteren in dit jaarverslag over alle materiële onderwerpen waarover Schiphol Group volledige zeggenschap heeft, met uitzondering van de onderwerpen netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, bereikbaarheid, geluid en veiligheid. Bij deze onderdelen betreffen de gerapporteerde prestaties ook die van ketenpartners.

Ontwikkeling

De volgende materiële aspecten laat Schiphol Group in vijf CR thema's samenkomen: betekenis voor de regio, bereikbaarheid, geluid, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, circulaire economie en werkgeverschap (zie *Corporate Governance* - organisatie van CR). In 2014 is gewerkt aan doelstellingen die beter aansluiten op het strategische karakter van deze vijf thema's. In 2015 zullen deze doelstellingen in nauw overleg met de luchthavens van Rotterdam, Eindhoven en Lelystad ook voor hen gaan gelden. In het jaarverslag 2014 rapporteren we nog over prestatie-indicatoren die we de laatste vijf jaar gebruikt hebben om onze prestaties weer te geven.

Stakeholders aan het woord

We vroegen een aantal stakeholders, tevens materiedeskundigen in de luchtvaartsector, naar hun mening over onze invulling van voor hen relevante materiële aspecten.

Stakeholder	Materieel aspect
Airlines	Netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, klantwaardering, betekenis voor de regio, veiligheid, financiële soliditeit, geluid, bereikbaarheid, CO ₂ -emissies, ketenvaerwoordelijkheid, luchtkwaliteit, circulaire economie
Reizigers	Netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, klantwaardering, veiligheid, bereikbaarheid
Sectorpartners (douane, Koninklijke Marechaussee, Luchtverkeersleiding Nederland, afhandelaren)	Netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, veiligheid, geluid, ketenvaerwoordelijkheid
Businesspartners (bouwbedrijven, securitybedrijven, facilitaire dienstverleners, concessionarissen, huurders, overige leveranciers)	Netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, betekenis voor de regio, veiligheid, financiële soliditeit, ketenvaerwoordelijkheid
Financiële stakeholders (aandeelhouders, financiers)	Operationele capaciteit, betekenis voor de regio, financiële soliditeit
Medewerkers	Betekenis voor de regio, veiligheid, financiële soliditeit, geluid, bereikbaarheid, CO ₂ -emissies, luchtkwaliteit, werkgeverschap, ketenvaerwoordelijkheid
Omwonenden	Betekenis voor de regio, veiligheid, financiële soliditeit, geluid, bereikbaarheid, CO ₂ -emissies, luchtkwaliteit, circulaire economie
Overheden (ministeries, provincies, gemeentes)	Netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, klantwaardering, betekenis voor de regio, veiligheid, financiële soliditeit, geluid, bereikbaarheid, CO ₂ -emissies, ketenvaerwoordelijkheid, luchtkwaliteit, circulaire economie, werkgeverschap, water
Netwerk- en belangenorganisaties	Netwerk van bestemmingen, operationele capaciteit, klantwaardering, betekenis voor de regio, veiligheid, financiële soliditeit, geluid, bereikbaarheid, CO ₂ -emissies, ketenvaerwoordelijkheid, luchtkwaliteit, circulaire economie, werkgeverschap, water
Kennisinstellingen	Veiligheid, geluid, bereikbaarheid, CO ₂ -emissies, luchtkwaliteit, circulaire economie, water

Op 30 april 2014 werd bekend gemaakt dat Amsterdam Airport Schiphol als eerste hubluchthaven in de wereld het certificaat '3+' in de Airport Carbon Accreditation (ACA) is toegekend. De ACA is een benchmark die inzichtelijk maakt wat luchthavens doen om CO₂ te verminderen. Ook Eindhoven Airport heeft dit niveau.

"It is a testament to the vision of Amsterdam Airport Schiphol that it has achieved certification at the highest level of Airport Carbon Accreditation: Neutrality. Although there are 17 other carbon neutral airports out there, Schiphol - welcoming 55 million passengers a year - can rightfully claim to be the busiest carbon neutral airport in the world. Its work in this regard is ongoing at every level of the airport's operations – from its impressive intermodality, its low emission airside vehicles, its ongoing implementation in A-CDM, its fleet of Tesla zero emissions taxis and much more. I congratulate Amsterdam Airport Schiphol on another excellent year and look forward to sharing in the forthcoming celebrations of its centenary in 2016."

Olivier Jankovec

Director General, Airports Council International Europe

Wij hebben als Luchtverkeersleiding Nederland natuurlijk onze eigen verantwoordelijkheid voor veiligheid, maar het Veiligheidsplatform Schiphol is voor mij dé plek om ons gezamenlijk over de veiligheid op en rond de luchthaven te ontfermen. Vandaar ook dat ik als CEO zelf aan dit platform deelneem.

Het Veiligheidsplatform Schiphol (VpS) is een excellente demonstratie van het besef dat vliegveiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Alle partijen komen regelmatig bijeen om deze gezamenlijke verantwoordelijkheid te zien en te beleven en bovenal om tot gezamenlijk beleid te komen ten aanzien van de luchthaven (grond- en landzijdig). Dit resulteert in meer samenhang tussen de luchtvaartbedrijven. De interne veiligheid per bedrijf is goed, maar de winst op veiligheid in de toekomst ligt op de samenhang en consistentie van de luchtvaartwaardeketen. Een goed voorbeeld van de opbrengst van deze samenwerking is het verminderen van het aantal runway incursions op de luchthaven, zeker gezien de complexiteit van de luchthaven.

De processen van de luchtvaartpartijen zijn zichtbaar en onzichtbaar verbonden, maar deze zijn ook verweven en op oneindige wijze afhankelijk van elkaar. Om deze reden moet een ieder zich bij elke verandering steeds vergewissen van de gevolgen voor zichzelf en voor een ander. Ook de afgelopen jaren werd duidelijk dat LVNL afhankelijk is van de infrastructuur van Schiphol, wat een effectieve samenwerking zo belangrijk maakt.

Een goede kosten-/batenanalyse is belangrijk en moet worden uitgedrukt over de partijen heen. Regelmatig komen we tegen dat de partijen die de investering doen, niet degenen zijn die het voordeel ervan hebben. In een normale competitieve business setting zou die investering dan niet gebeuren. Wij stappen daar overheen en laten de gezamenlijke verantwoordelijkheid groter zijn dan het individuele bedrijfsbelang. Daarom gaan zowel LVNL als Schiphol de uitdaging aan om dat in de toekomst nog beter te doen om tot een nog betere integrale veiligheid te komen.

Paul Riemens

CEO Luchtverkeersleiding Nederland

Een goede internationale connectiviteit is cruciaal voor metropolitane regio's in de huidige geglobaliseerde samenleving. Een goede internationale connectiviteit minimaliseert reiskosten voor de consument en zorgt voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Regio's met een uitstekende connectiviteit zijn innovatiever en productiever. 'Connectivity is key to competitiveness'.

Schiphol biedt de metropoolregio Amsterdam een uitstekende connectiviteit naar de belangrijke economische centra in Europa en daarbuiten. Een sterke, internationaal georiënteerde lokale markt, goede landzijdige bereikbaarheid, de hoge piekcapaciteit, korte overstaptijden, een hoog serviceniveau en concurrerende 'visit costs' zijn pluspunten van de luchthaven in de concurrentieslag om de passagier en de airlines.

De connectiviteit die Schiphol biedt is in feite veel groter dan we op basis van de lokale markt mogen verwachten. De huboperatie van KLM en partners is hier in belangrijke mate verantwoordelijk voor omdat lokaal- en transfervoer gecombineerd wordt op dezelfde vlucht. Dit betekent overigens niet dat concurrerende hubairlines, prijsvechters en overige airlines niet belangrijk zijn voor de internationale verbondenheid. Integendeel. Maar het is de hubcarrier die het connectiviteitsvoordeel levert.

Hier ligt tevens één van de belangrijkste kwetsbaarheden voor de toekomst. De Europese hubairlines staan onder druk. Door concurrentie van prijsvechters op de Europese markt. Maar ook door concurrentie van een nieuwe generatie hubairlines uit de Golfregio en Turkije die profiteren van de verschuiving van het economisch zwaartepunt richting Azië alsmede van een laag kostenniveau. Deze concurrentie is goed voor de consument, maar brengt tevens het risico van een vershraling van de connectiviteit met zich mee.

Guillaume Burghouwt

Hoofd cluster Luchtvaart, SEO Economisch Onderzoek

Alle luchtvaartpartners zijn gebaat bij een goede samenwerking en openheid. Alleen samen kunnen we als sector het juiste antwoord geven op de sterke mondiale concurrentie die airlines, maar ook airports, onderling voelen. De marges bij airlines zijn klein, en we moeten snel reageren op vraag en aanbod in de markt.

Vanuit ons standpunt dat een luchthaven geen doel, maar een middel moet zijn, kijken we daarom kritisch naar de ratio voor uitbreidingen van luchthaveninfrastructuur, de daaraan gekoppelde investeringen en de financiële consequenties daarvan voor de luchthaventarieven.

In de afgelopen jaren hebben Schiphol en de airlines een aantal keer lijnrecht tegenover elkaar gestaan. We hebben elkaar scherp gehouden. Het gehoor geven aan het herhaaldelijk pleidooi van BARIN om rekening te houden met de positie van de 'airlines-gebruikers' van de luchthaven Schiphol, heeft de samenwerking verbeterd.

Het Schiphol consultatieproces is uitgegroeid tot een dialoog waarin transparantie centraal staat. De luchthaven laat nu zien dat zij werkt aan de nodige efficiency-verbeteringen, kostenbeheersing en het beter managen van de assets. In combinatie met een gunstige rente-ontwikkeling en een wederom hoger aantal passagiers dan begroot, leidt dit vanaf april 2015 tot een tariefsverlaging van bijna 7 procent. Een constructieve opbrengst, die daadwerkelijk bijdraagt aan verlaging van het kostenniveau van de airlines en daarmee aan de concurrentiekracht van de luchtvaartmaatschappijen én de luchthaven. Het laat zien dat verantwoorde investeringen in een topluchthaven samen kunnen en moeten gaan met sterk concurrerende tarieven. Deze lijn moet in de komende jaren worden voortgezet. De positie van Schiphol is immers geen vanzelfsprekendheid.

Frank Allard

Voorzitter Board of Airline Representatives (BARIN)

Strategie



Bericht van de CEO



2014 was een bewogen jaar voor Schiphol Group. Het meest aangrijpend was het verongelukken van vlucht MH17 onderweg van Schiphol naar Kuala Lumpur: alle 298 inzittenden kwamen om het leven in Oekraïne. Veel gezinnen en families zijn geconfronteerd met een dramatisch verlies. Een groot aantal medewerkers van Amsterdam Airport Schiphol was direct of indirect betrokken bij de gevolgen van deze tragedie: omdat zij een rol speelden bij de afhandeling van de vlucht of de opvang van de nabestaanden, of omdat ze een taak vervulden bij de indrukwekkende bloemenzee die als eerbetoon ontstond voor Vertrekhal 3. Onder emotionele omstandigheden is er veel en goed werk verzet. Daar ben ik iedereen zeer erkentelijk voor.

Er waren ook positieve momenten, zoals tijdens de Nuclear Security Summit in maart. De voorbereidingen waren lang en intensief, niet in de laatste plaats vanwege het grote aantal publieke en private partijen waarmee werd samengewerkt en de zeer grote veiligheidsbelangen. Operationeel verliep alles vlekkeloos en dat is een compliment aan een ieder waard.

Ondanks dat Schiphol Group omzet, aantal reizigers en vrachtvolumes in 2014 zag toenemen, is alertheid geboden. De luchtvaartsector beleeft onzekere tijden. Geopolitiek blijft het een turbulente periode met onrust in het Midden-Oosten, Oekraïne en terreurdreiging in de westerse wereld. Het economisch herstel vordert maar moeizaam, zeker in Europa. En als we inzoomen op luchthavens, springt de opmars van de luchthavens in de Golfregio

en Istanbul in het oog. Maar ook de concurrenten van Schiphol in West-Europa – Londen Heathrow en de luchthavens in München en Frankfurt – investeren fors in capaciteit en kwaliteit. De concurrentie neemt duidelijk toe. Ook voor de Europese netwerkcarriers zijn het uitdagende tijden. Voor onze grootste businesspartner KLM zijn de uitdagingen groot. De lowcostmaatschappijen winnen marktaandeel, net als de netwerkcarriers uit de Golfregio en Turkije. Hoewel het de verwachting is dat de wereldwijde passagiersmarkt de komende vijftien jaar met 3 tot 5 procent zal groeien, is het de vraag in hoeverre Amsterdam Airport Schiphol daarvan zal profiteren. Passagiersstromen veranderen en verschuiven, waardoor de hubs in West-Europa – en dus ook Schiphol – minder voor de hand zullen liggen.

Hoe deze ontwikkelingen het hoofd te bieden? Hoe het succes van de organisatie op lange termijn te garanderen? Hiervoor is het noodzakelijk *Europe's Preferred Airport* te blijven. Daar zijn we dag in dag uit mee bezig. De grootschalige verbouwingsoperatie 'Schiphol verbouwt, vernieuwt, verbindt', die we in 2013 zijn begonnen om onze capaciteit en kwaliteit te vergroten is hier een goed voorbeeld van. In 2015 zullen we van alle inspanningen de eerste resultaten zien met de oplevering van ons innovatieve centrale-securityconcept, de stijlvolle nieuwe Lounge 2 en de ingebruikname van het nieuwe Hilton Hotel. Het presenteren van het Ondernemingsplan Lelystad Airport in april 2014 moet in ditzelfde kader worden beschouwd. De aanbesteding is inmiddels gestart. Het verplaatsen van de vluchten die niet vitaal zijn voor de

mainportfunctie van Schiphol naar Lelystad Airport dient om voldoende capaciteit te creëren voor mainportgebonden verkeer en daarmee de concurrentiekracht van de Mainport Schiphol te versterken. Niet alle stakeholders onderschrijven de nut, noodzaak en timing van de aanleg van Lelystad Airport. Wij blijven ook hierover de dialoog met alle relevante stakeholders aangaan. De tariefsverlaging van circa 7 procent per 1 april 2015 op de locatie Schiphol is eveneens bedoeld om de concurrentiepositie van de luchtvaartmaatschappijen en de luchthaven een impuls te geven. Bij het maken van de keuzes voor onze investeringen staat het belang van de mainport en alle partners die daarbinnen opereren voorop.

Schiphol verbindt Nederland. Die verbindingen maken internationaal zaken doen makkelijker en vergroten de aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats voor buitenlandse bedrijven. Verbindingen leiden tot welvaart; de toegevoegde waarde van de hub Schiphol voor Nederland is rond de 30 miljard euro. Maar connectiviteit is niet alleen een kwestie van euro's, economische groei en winst. Verbinden heeft ook een sociale component. Schiphol maakt het mogelijk dat mensen elkaar ontmoeten en netwerken opbouwen – ver weg én dichtbij. Verbinden betekent ook oog hebben voor mens, milieu en de omgeving. Om de verbindingskracht te behouden, moet Amsterdam Airport Schiphol een hubluchthaven blijven. Onze thuismarkt is eenvoudigweg te klein om zonder hubfunctie een relevante positie te behouden in de wereld.

Om duurzame groei te realiseren en faciliteren, zijn twee zaken essentieel. Enerzijds dient de Mainport Schiphol zich te onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten door de directe verbindingen met de regio's waar de passagiersgroei zich concentreert. Dit betekent dat er ruimte moet zijn om te groeien. Minder groei leidt onvermijdelijk tot afkalving van onze unieke concurrentiepositie en verzwakking van onze positie als banenmotor. Anderzijds moet Schiphol een aantrekkelijke keuze zijn en blijven voor reizigers én vracht vanwege het comfort van de reiziger, de adequate operationele capaciteit, het concurrerende kostenniveau en de efficiënte afhandeling. En dat allemaal met behoud van draagvlak bij de omwonenden en andere relevante stakeholders. Wij blijven met onze burens in gesprek en staan voor onze afspraken. Mocht echter blijken dat deze afspraken in de praktijk niet werken, hopen wij op basis van flexibiliteit en wederzijds begrip samen te kunnen zoeken naar reële alternatieven waar alle partijen bij winnen.

De lusten en de lasten van de luchthaven zijn niet altijd evenredig verdeeld. Economische groei en banen zijn er voor heel Nederland. De geluidshinder is er alleen voor de mensen in de omgeving. De samenleving hecht steeds meer waarde aan duurzaamheid en de maatschappelijke bijdrage die organisaties leveren. De luchtvaartsector wordt als grootverbruiker van fossiele grondstoffen gezien als een vervuiler. Dat zijn allemaal dilemma's die inspanning, transparantie en voortdurend overleg vergen. Schiphol neemt die opdracht serieus. Wij voelen het niet alleen als onze verantwoordelijkheid de waarde 'economische groei en banen' te

realiseren, maar ook bij te dragen aan het individuele welzijn door het verbinden van mensen en het oog hebben voor onze omgeving. De Mainport Schiphol is zowel een economische als een sociale eenheid.

Om die eenheid nog steviger en toekomstbestendiger te maken, investeren we al veel, maar het is in onze ogen noodzakelijk een extra stap te zetten. Groei is gezien alle ontwikkelingen allesbehalve vanzelfsprekend. Onze concurrentiepositie zullen we meer dan ooit moeten bevechten. Op een aantal onderwerpen zullen wij onze inspanningen daarom intensiveren. Allereerst willen we de (operationele) processen nog efficiënter maken. Enerzijds zullen wij meer scherpere aanbrenge in de kosten van onze eigen processen. Daarnaast gaan wij samen met onze partners de efficiency van de keten verder verbeteren. Bij nog meer efficiency zijn alle partijen op Schiphol – onze homecarrier voorop – zeer gebaat. Het is onze verwachting dat wij onze concurrentiekracht verder kunnen versterken.

Wij willen ons extra inzetten om de bereikbaarheid van Schiphol te verbeteren. In 2015 wordt al een stap in de goede richting gezet met de Hoogwaardig Openbaar Vervoersverbinding Noord, een busknooppunt waar reizigers comfortabel en snel kunnen overstappen op lijnen naar Schiphol Plaza, Haarlem, Amsterdam, Amstelveen en Amsterdam-Zuidoost. Maar we kijken al verder. Onze wens om de Noord/Zuidlijn door te trekken tot aan Schiphol is wellicht een onderwerp met een langetermijnperspectief, maar dit is wel hét moment om daar onze energie in te steken. En dat zullen we ook doen.

Schiphol bestaat bijna honderd jaar. Daar zijn we trots op. Tegelijkertijd voelen wij het als onze opdracht om ook voor de komende honderd jaar zeker te stellen dat Schiphol een economische en sociale factor van betekenis blijft door het verbinden van Nederland met de wereld. De luchtvaart moet voor Nederland worden behouden. Daar blijven wij keihard en koersvast aan werken.

Jos Nijhuis

President-directeur & CEO Schiphol Group

Veranderende omgeving

Om onze goede positie te behouden en te versterken, spelen wij proactief in op veranderingen in onze eigen omgeving, in de luchtvaartsector en in de wereld. We moeten alert en toekomstgericht reageren op zowel de kansen en bedreigingen die zich aandienen.



Turbulente wereld

Geopolitieke ontwikkelingen kunnen grote invloed hebben op luchthavens en daarmee ook op onze onderneming. Te denken valt aan onrust in het Midden-Oosten en Oekraïne, maar ook bijvoorbeeld aan de uitbraak van het ebolavirus in West-Afrika. Deze gebeurtenissen kunnen gevolgen hebben voor de operatie van luchtvaartmaatschappijen en de bereidheid van passagiers om te vliegen.

Economische situatie

De economische situatie, in Europa en daarbuiten, is van invloed op onze onderneming. Hoewel de wereldeconomie weer groeit, is de onzekerheid nog steeds niet verdwenen, onder meer vanwege een achterblijvende groei in de Europese Unie.

Uit scenarioanalyses van het Centraal Planbureau blijkt dat Schiphol zich moet voorbereiden op een aanzienlijke stijging van het aantal reizigers, gezien de verwachte groei van de wereldeconomie. Het accommoderen van deze groei is ook noodzakelijk om de groei-aspiraties van de Randstad mogelijk te maken. Economische activiteit zal zich in de komende decennia sterker concentreren in metropoolregio's. De kwaliteit en connectiviteit die grote stedelijke regio's kunnen bieden, worden belangrijker dan ooit. Dat sluit aan op onze missie: *Connecting the Netherlands*.

De verwachte toestroom van reizigers kan een positief effect hebben op de commerciële omzet op onze luchthavens, mits het aanbod en de service goed blijven aansluiten op de verwachte groei. Voor de aantrekkingskracht van een metropoolregio is het aanbod van hoogwaardig vastgoed dicht bij luchthavens essentieel.

Veranderende passagiersstromen

De luchtvaartsector zal ook te maken krijgen met een verandering in het aanbod van passagiers en de wereldwijde passagiersstromen. De verwachting is dat de passagiersmarkt in de komende 15 jaar 3 tot 5 procent per jaar zal groeien. Van deze groei ligt het zwaartepunt in Azië, en voor deze passagiersstroom zijn de hubs in West-Europa minder voor de hand liggend. De luchthavens in Azië en het Midden-Oosten zullen de top-25 gaan domineren: dankzij hun geografische ligging ten opzichte van Noord-Amerika, Afrika en Australië kunnen zij zich ontwikkelen als sterk overstapknoppunt. Samen met onze partners zullen we er hard aan moeten werken om ons marktaandeel te behouden; we kunnen alleen profiteren van de toekomstige groei in het passagiersverkeer als wij erin slagen Amsterdam Airport Schiphol goed en waar mogelijk onderscheidend ten op zichte van andere hubs te verbinden met regio's waar de groei zich concentreert, zoals het Verre Oosten en Latijns-Amerika.

Uitdagende tijden netwerkcarriers

De Europese netwerkcarriers beleven moeilijke tijden. Hun businessmodel brengt hogere kosten met zich mee dan dat van concurrerende point-to-point carriers of carriers die opereren vanuit andere regio's. De concurrentie van de point-to-point maatschappijen neemt toe, niet alleen in het vakantiesegment maar ook in het zakelijke segment. Verder groeit het Europese marktaandeel van carriers uit de Golfregio zoals Emirates, Qatar Airways en Etihad. De sterke groei van netwerkcarrier Turkish Airlines beïnvloedt het Europese speelveld eveneens. Ook Air France-KLM, het moederbedrijf van onze homecarrier KLM, heeft te maken met deze groeiende concurrentie. De mate waarin zij deze concurrentieslag aankan is cruciaal voor Schiphol, aangezien momenteel ongeveer 70 procent van de Schiphol-vluchten wordt uitgevoerd door KLM of een van haar SkyTeam- of codesharepartners.

Toenemende concurrentie

Om haar hubfunctie in Europa te behouden moet Amsterdam Airport Schiphol ook het hoofd bieden aan toenemende concurrentie van andere hubluchthavens. Het is meestal de combinatie van luchthaven en netwerkcarrier die het succes bepaalt van een hub in de mondiale luchtvaartsector. Op de transfermarkt zijn met name Istanbul en de luchthavens in het Midden-Oosten in opmars. Maar ook de traditionele concurrentie in West-Europa, zoals Londen Heathrow, München en Frankfurt, is fors aan het investeren in capaciteit en/of kwaliteit. Verder trekken de luchthavens in onze catchment area, zoals Brussel en Düsseldorf, reizigers aan die ook voor Schiphol kunnen kiezen. Het is daarom essentieel dat Schiphol een aantrekkelijke keuze voor reizigers blijft en dat we blijven investeren in operationele capaciteit en kwaliteit. De luchthaven zal moeten uitbreiden en vernieuwen om het groeiend aantal grotere vliegtuigen te kunnen ontvangen en bijbehorende grote passagiersstromen te kunnen verwerken.

Meer vracht

Vracht is een belangrijke bron van inkomsten voor Nederland. Schiphol vervult als mainport een rol in het transport van hoogwaardige en tijdskritieke goederenstromen. We voorzien voor de komende jaren een verdere groei van vracht. Vrachtstromen vanuit bijvoorbeeld China verlopen via een aantal belangrijke gateways in Europa. Tevens constateren we dat de industriële groei vooral toeneemt in Duitsland en in Oost- en Zuid-Europa. Als Schiphol haar positie als vrachthub wil consolideren en zelfs versterken, is het essentieel de aansluiting met deze regio's te behouden.

Draagvlak voor groei

De activiteiten van luchthavens staan in de schijnwerpers van de publieke opinie. Ondanks de positieve economische en maatschappelijke effecten wordt het lastiger draagvlak te vinden voor uitbreiding van luchthavens in metropoolregio's. Het is noodzakelijk rekening te houden met de omwonenden van de luchthavens en overheden in de omgeving, die direct hebben te maken met de gevolgen van het (groeiende) luchtverkeer. Bovendien heeft de sector, als grootverbruiker van fossiele brand- en grondstoffen, te maken met uitdagingen waar de hele wereld voor staat: het behoud van het milieu, het tegengaan van klimaatverandering en het zuinig omgaan met grondstoffen. We zullen ons nog meer moeten inspannen om steun te verwerven voor ons handelen en voor bijvoorbeeld noodzakelijke grootschalige uitbreidingen.

Sterkte-zwakteanalyse

Sterktes

- Netwerk van bestemmingen
- Moderne en goed geoutilleerde hubluchthaven
- Non-aviation activiteiten
- Prijs-kwaliteitverhouding
- Innovatievermogen
- Bewuste afweging people, planet en profit
- Betrokkenheid bij omgeving
- Bereikbaarheid via weg
- Reputatie en naamsbekendheid

Kansen

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

Zwaktes

- Kleine thuismarkt
- Afhankelijkheid transfermarkt
- Piekgedreven bezetting capaciteit
- Relatief oude infrastructuur ten opzichte van concurrerende luchthavens
- Complex stelsel van regels en afspraken voor gebruik landingsbanen en luchtruimcapaciteit
- Geografische ligging ten opzichte van Azië minder gunstig dan die van luchthavens Istanbul en Dubai
- Afhankelijkheid van een aantal grote klanten

Bedreigingen

- Concurrentie tussen luchthavens
- Geografische verplaatsing van vervoers- en handelsstromen
- Hub by-passing als gevolg van inzet nieuwere vliegtuigtypen
- Uitdagingen voor Europese netwerkcarriers
- Zwakke Europese economie
- Capaciteitstekort
- Strengere security-eisen
- Kwaliteitsbeleving onder druk door grootschalige verbouwingen
- Online retail en prijsvergelijking
- Verminderd draagvlak in metropoolregio's
- Europese regulering
- Bezorgdheid over luchtkwaliteit
- Bereikbaarheid per spoor

Strategie

Onze opdracht is de positie van de Mainport Schiphol als multimodaal knooppunt te handhaven en verder te ontwikkelen. Daarvoor dient Schiphol Group in de volle breedte succesvol te zijn. Onze strategie om dit te realiseren is gestoeld op vier thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance.



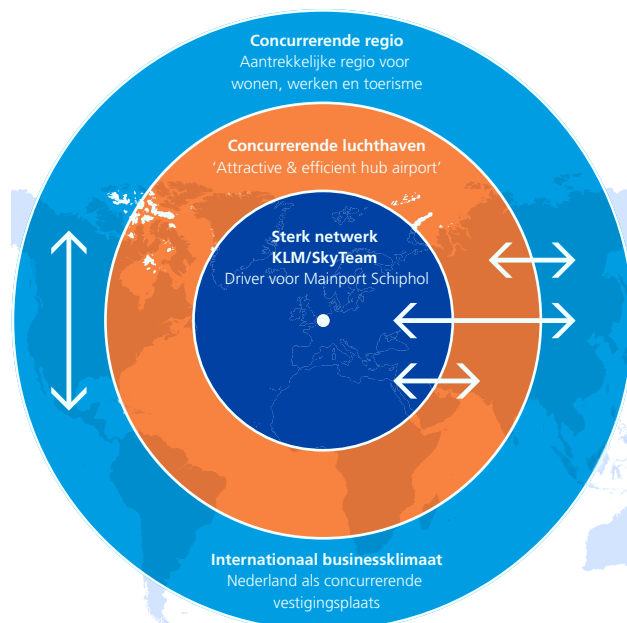
De ambitie van Schiphol Group is Schiphol te blijven ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport; de voorkeursluchthaven voor reizigers en airlines. We zijn er trots op dat reizigers Schiphol hoog inschalen en verkiezen als voorkeurspunt van vertrek of overstap. Ons beleid is erop gericht deze topositie in Europa te behouden. Dit vereist een heldere strategie en een nauwe samenwerking met onze partners en stakeholders.

De mainportpositie van Amsterdam Airport Schiphol is van vitaal belang voor Nederland. Om de economische functie van Schiphol te versterken en te voldoen aan de afspraken met betrekking tot hinderbeperking, is aan de Tafel van Alders afgesproken Schiphol op selectieve wijze verder te laten groeien. Om deze groei van Schiphol te kunnen accommoderen, worden Eindhoven Airport en Lelystad Airport ontwikkeld als alternatief voor het niet-mainportgebonden vliegverkeer. Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport hebben daarnaast ook een eigen netwerk dat de zakelijke en niet-zakelijke (vakantie)markt in hun regio bedient.

Onze internationale activiteiten leveren een significante bijdrage aan de strategie en het financiële resultaat van de groep. Ze versterken de mainportfunctie van Schiphol. De betrokkenheid bij de ontwikkeling van Terminal 4 op John F. Kennedy International Airport in New York is daar een mooi voorbeeld van. Ook de strategisch alliantie met Aéroports de Paris, onder meer de exploitant van Parijs Charles de Gaulle, de grootste SkyTeam-hub van Europa, is van belang. Tegelijkertijd doen we nuttige ervaring

op met andere businessmodellen. Onze internationale aanwezigheid vergroot ook de bekendheid van het merk Schiphol.

Mainport Schiphol



Strategische thema's

Voor de realisatie van onze strategie hebben we gekozen voor vier strategische thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance.



Top Connectivity

Het handhaven en vergroten van het netwerk van bestemmingen, samen met onze homecarrier en andere luchtvaartmaatschappijen, is onze belangrijkste opdracht. Dankzij dit netwerk behoort Schiphol tot de vijf belangrijkste knooppunten van Europa. De ontwikkeling van Eindhoven Airport en Lelystad Airport ondersteunt de mainportfunctie van Schiphol. Een goede bereikbaarheid per weg en per spoor is essentieel voor de connectiviteit van onze luchthavens.



Excellent Visit Value

We willen de beste kwaliteit tegen een aantrekkelijke prijs bieden voor airlines, reizigers en alle andere gebruikers van onze luchthavens. We investeren in voldoende hoogwaardige capaciteit en een hoogstaand commercieel aanbod. De waardering van onze klanten voor onze faciliteiten en diensten is het kompas voor de vernieuwingen die we doorvoeren.



Competitive Marketplace

Onze luchthavens zijn aantrekkelijke vestigings- en verblijfslocaties. Om als vestigingsplaats te kunnen blijven concurreren, is een competitieve marktplaats belangrijk waar bedrijven kennis en vaardigheden kunnen uitwisselen en combineren. We stemmen het aanbod van faciliteiten en vastgoed af op de vraag en willen Schiphol verder ontwikkelen als distributieknooppunt voor vracht.



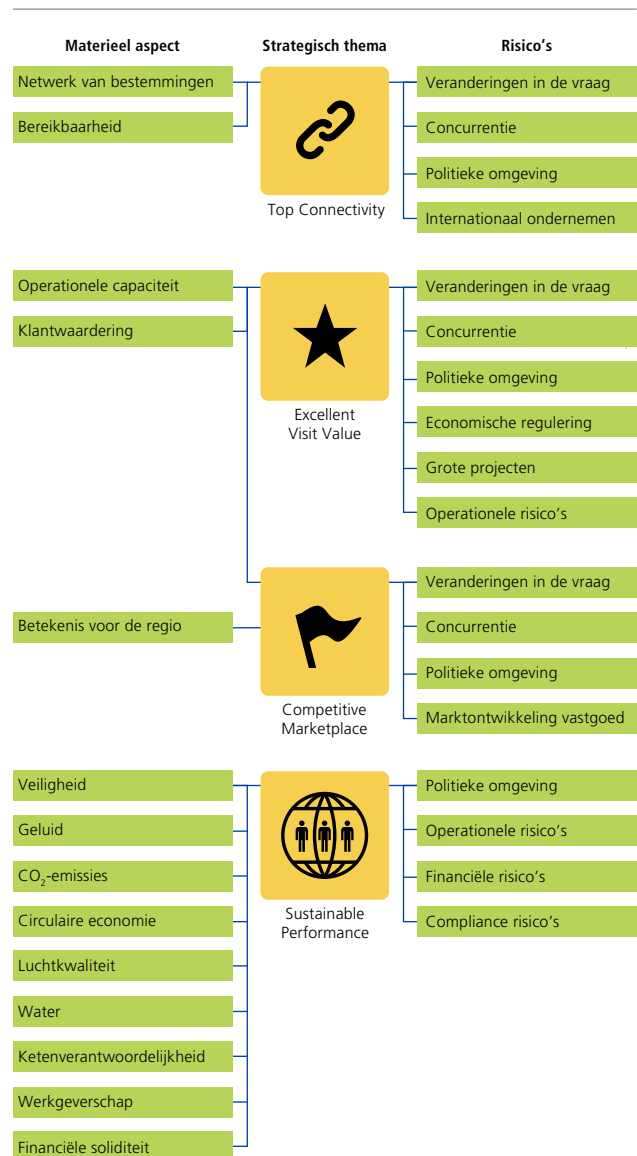
Sustainable Performance

Schiphol Group is een financieel solide onderneming die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en in haar bedrijfsvoering bewuste afwegingen maakt tussen people, planet en profit. We kunnen onze luchthavens alleen laten groeien door dit te doen in evenwicht met onze omgeving. We blijven investeren in een goede relatie met bestuurders, omwonenden, sectorpartners en de overheid.

Belangrijkste risico's

Onze *strategische thema's* brengen risico's met zich mee. De belangrijkste zijn in dit schema weergegeven, waarbij we het verband duidelijk maken tussen de materiële aspecten voor Schiphol Group en onze strategische thema's en de risico's die daaraan verbonden zijn.





Risicoverhoudingen



Doelstellingen

Voor elk strategisch thema zijn doelstellingen geformuleerd voor de periode 2013-2017. In een tactisch plan geven we hier verdere uitwerking aan. We sturen vervolgens op basis van KPI's. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat Schiphol Group voldoet aan de vereisten van een solide financieel beleid zodat ze haar kredietwaardigheid behoudt. Daarnaast willen we minimaal kunnen voldoen aan de rendementseis van de Nederlandse Staat die momenteel is vastgesteld op 6,7 procent (rendement op eigen vermogen) voor Schiphol Group. De Managementagenda 2015 hangt direct samen met de strategische doelstellingen en geeft de belangrijkste aandachtsgebieden voor het lopende kalenderjaar. De hoogte van de variabele beloning van het management van Schiphol Group is mede afhankelijk van het realiseren van deze managementagenda en de daaraan gekoppelde individuele targets van het management.

In de Managementagenda 2015 richten we ons met name op capaciteit, kwaliteit, kosten en bedrijfscultuur. Het verbeteren van de concurrentiepositie van de Mainport Schiphol en de voorbereidingen voor de ontwikkeling van het A-gebied staan hoog op de agenda. Ook is het cruciaal dat de bestaande grootschalige investeringsprojecten, waaronder centrale security voor het non-Schengengebied, volgens plan worden opgeleverd.

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

Onze resultaten








































Managementagenda 2014

Het afgelopen jaar hebben we hard gewerkt aan het vergroten van onze capaciteit en versterken van onze concurrentiepositie. Onder meer door scherp op onze kosten te letten en door de groei van het aantal passagiers zijn de tarieven met ingang van 2015 met ongeveer 7 procent verlaagd. De voorbereidingen voor de ontwikkeling van de nieuwe terminal en pier (het 'A-gebied') zijn in volle gang, al moet er nog een aantal knelpunten worden opgelost om het ontwerp te kunnen finaliseren. Ook in de huidige terminals wordt hard gewerkt aan verbeteringen, waaronder de centrale security niet-Schengen en de verbouwing van Lounge 2. De beoogde opleverdatum van de nieuwe centrale securityfilters voor niet-Schengen bestemmingen wordt naar verwachting gehaald. Een aantal deelprojecten zal doorlopen tot de tweede helft van 2015.

Zowel op het gebied van retail als vastgoed hebben we goede voortgang geboekt in de uitvoering van onze strategie. Daarnaast hebben we ons bedrijfsresultaat vergroot en is de financiële positie van Schiphol Group solide. We zullen het komende jaar nog een slag maken in het professionaliseren en efficiënter maken van onze organisatie.

Managementagenda 2014

	 Top Connectivity	 Excellent Visit Value	 Competitive Marketplace	 Sustainable Performance
Bevorderen van de ontwikkeling van de mainport, onder meer door te blijven sturen op concurrerende tarieven				
Verdere uitvoering Masterplan inclusief ontwikkeling A-gebied				
Continueren intensieve relatie met stakeholders				
Realiseren van grote investeringsprojecten met zo min mogelijk operationele verstoring en met specifieke aandacht voor Corporate Responsibility				
Zorgdragen voor voldoende liquiditeit en toegang tot financiering				
Versterken van internationale activiteiten en positie				
Realiseren Corporate Responsibility-ambities				
Succesvolle verdere uitvoering Retail Vision 2020 en verbeteren marktpositie van Real Estate door 'Creating Preferred Locations'-strategie				
Focus op een 'lean' organisatie en verder verbeteren efficiency				
Realiseren van de compliance-ambities				

-  Target is gerealiseerd
-  Target is gedeeltelijk gerealiseerd
-  Target is niet gerealiseerd

Onze resultaten

De maatschappelijke opdracht van Schiphol Group is het bestendigen en uitbouwen van de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens. Bij de invulling van deze opdracht hebben wij impact op de maatschappij.



Onze resultaten laten zien hoe wij onze verantwoordelijkheid nemen en een goede balans zoeken tussen de positieve en negatieve effecten van onze activiteiten. Wij streven steeds naar een bewuste afweging tussen people, planet en profit, onder meer in onze investeringsbeslissingen en aanbestedingen.

Betekenis voor de regio

Nederland heeft met haar geografische ligging en haar uitstekende infrastructuur en onderwijs belangrijke troeven in handen om internationale bedrijven aan te trekken. De aanwezigheid van de internationale luchthaven Schiphol en onze regionale luchthavens dragen hier aan bij.

Motor voor Nederlandse economie

De activiteiten op en rond Schiphol en de andere luchthavens zijn een belangrijke motor voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. In een onderzoek van BCG/McKinsey (2011) is bevestigd dat de luchtvaart ongeveer 26 miljard euro bijdraagt aan het Bruto Nationaal Product (BNP) en dat er direct of indirect 290.000 banen uit voortvloeien. Alleen al op de locatie Schiphol waren in 2014 ongeveer vijfhonderd bedrijven gevestigd, die gezamenlijk werk boden aan ongeveer 65.000 medewerkers.

Ook onze andere luchthavens vormen een belangrijke spil in de economie. Op Rotterdam The Hague Airport werken 142 medewerkers. Indirect biedt de luchthaven werk aan 2.500 werknemers. Eindhoven Airport biedt 300 arbeidsplaatsen aan directe werkgelegenheid en indirect ongeveer 1.200.

De aantrekkingskracht van Nederland, met steden als Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven en Den Haag als belangrijke attracties, heeft direct en indirect gevolgen voor onze luchthavens. In 2014 is het aantal inkomende toeristen gestegen, zo blijkt uit cijfers van het Nationaal Bureau voor Toerisme & Congressen. In 2014 mocht Nederland ruim 14 miljoen buitenlandse gasten verwelkomen, een toename van 10 procent in vergelijking met het jaar ervoor. Een groot deel van de buitenlandse toeristen arriveert via Schiphol. Nederland trekt toeristen uit bijna alle Europese landen en ook uit andere werelddelen, met name uit Azië.

Belang voor Amsterdam en de Randstad

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

De regionale luchthavens spelen in hun omgeving een essentiële verbindende rol die steeds meer aan betekenis wint voor bedrijvigheid, kennisontwikkeling en toerisme. Ook leveren zij een wezenlijke bijdrage aan de uitbouw van de mainportfunctie van Schiphol. De ontwikkeling van Eindhoven Airport en Lelystad Airport is belangrijk voor de groei van de Mainport Schiphol, omdat zij een alternatief kunnen gaan bieden voor het niet-mainportgebonden vliegverkeer.

Rotterdam The Hague Airport voorziet met haar netwerk van bestemmingen in toenemende mate in de vervoersbehoefte van en naar de regio zuidwest-Nederland. De luchthaven profileert zich nadrukkelijk als toegangspoort voor de steden Rotterdam en Den Haag en hun regio's; de steden en de luchthaven benadrukken dat het voor bedrijven mede dankzij de luchthaven aantrekkelijk is zich juist in dit gebied te vestigen.

Eindhoven Airport is essentieel voor de ontwikkeling van de regio Eindhoven. De luchthaven verbindt Brainport, het hightechcentrum van Eindhoven, met andere bestemmingen in met name Europa. De luchthaven verbetert het vestigingsklimaat en is cruciaal om de ambities van de regio te verwezenlijken.

AirportCity Schiphol

Flexibiliteit, multifunctionaliteit, connectiviteit, beleving en value for money zijn de onderscheidende waarden voor Schiphol als toplocatie. Met faciliteiten voor werken, verblijf en ontspanning is Schiphol een dynamische stad op zichzelf. Binnen de AirportCity bieden we bedrijven en logistieke dienstverleners een variëteit aan locaties, kantoor- en bedrijfspanden en een keuze in huurcontracten, met als bijzonder voordeel de directe nabijheid van een internationale luchthaven. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden in het vastgoed slagen we erin een bezettingsgraad te bereiken tussen de 85 en 90 procent, wat een goede prestatie is.

Als gastheer voor de bedrijven op het luchthaventerrein en de 65.000 medewerkers spant Schiphol zich in om gemeenschappen te ontwikkelen die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de werklocatie. In 2014 is SPOT Schiphol Community van start gegaan; een online platform waar bedrijven en medewerkers elkaar kunnen vinden en waarmee meer bekendheid kan worden gegeven aan de voorzieningen op Schiphol. Ook worden activiteiten georganiseerd, zoals TEDx Schiphol. De herontwikkeling van het gebouw The Base is een voorbeeld van hoe we werken en ontmoeten combineren. Dit multifunctionele gebouw herbergt verschillende functies: naast kantoren en restaurantvoorzieningen bieden we in het The Base Business Center vergaderfaciliteiten en kleine flexibele ruimtes. In 2014 hebben de eerste bedrijven zich gevestigd, is er een 24-uurs kinderdagverblijf geopend en een Starbucks. Begin 2015 komen er nog een kapper, sportfaciliteiten en restaurants.

Om bedrijvigheid aan te trekken en internationale zakenreizigers goed te kunnen bedienen, zijn ook uitstekende hotelvoorzieningen onmisbaar. Op Schiphol nadert de bouw van het nieuwe Hilton

Hotel zijn voltooiing. Deze blikvanger krijgt 433 kamers, 23 vergaderzalen en veel hoogwaardige faciliteiten. Het hotel heeft een eigen ondergrondse parkeergarage, en een overdekte promenade verbindt het rechtstreeks met het WTC en de terminal van Schiphol. De opening is naar verwachting in 2015.

Bezoekers en reizigers bieden we op onze luchthavens de mogelijkheid te winkelen en te ontspannen. We breiden waar mogelijk het aanbod uit. Op Schiphol Plaza is een nieuw horecacluster geopend met La Place, La Place Express, Happy Seafood en HEMA.

Werkgelegenheid op en rond luchthavens

Het Luchtvaart College Schiphol, een samenwerking tussen KLM, het ROC van Amsterdam en Schiphol Group, bundelt de krachten van luchtvaartgerelateerde bedrijven, beroepsonderwijs en overheidsinstanties in de regio en versterkt de arbeidsmarkt op Schiphol. Per jaar worden gemiddeld zeshonderd studenten opgeleid, driehonderd aan een stageplek geholpen, en elk jaar worden duizend werknemers getraind of geschoold. Op de locatie Schiphol bevordert het college intersectorale mobiliteit, met het doel dat medewerkers kunnen rouleren tussen de bedrijven die zijn gevestigd op het luchthaventerrein. Ook plaatst het college mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt.

Op Rotterdam The Hague Airport loopt een werkgelegenheidsproject voor jongeren. In samenwerking met de politie Rotterdam en de gemeente Rotterdam is in 2014 project Startbaan II in gang gezet, een vervolg op het scholings- en werkgelegenheidsproject Startbaan (2013). Meer partners, waaronder Havenbedrijf Rotterdam, hebben zich bij de organisatie aangesloten, waardoor de luchthaven een breder werkervaringsprogramma kan aanbieden.

Betrokken bij de omgeving

Schiphol Group wil een betrokken en betrouwbare buur zijn. Een goede relatie met partijen in onze omgeving is essentieel voor het behoud van draagvlak voor onze activiteiten en toekomstige groei. Alleen samen met onze partners en met diverse overheden en in goed overleg met andere stakeholders kunnen we invulling geven aan onze missie (zie ook *Geluid*).

Schiphol heeft zitting in diverse structurele bestuurlijke overleggen op provinciaal en gemeentelijk niveau. Daar hechten we grote waarde aan. In 2014 hebben we na de gemeenteraadsverkiezingen de nieuw gekozen raden van de omringende gemeenten ontvangen voor een werkbezoek. We nemen verder actief deel in SMASH (Structuurvisie Mainport Amsterdam Schiphol Haarlemmermeer), een overleg over de versterking van de metropoolregio en de rol van de luchthaven daarin.

We organiseren activiteiten om in contact te blijven met onze direct omwonenden: die activiteiten bieden ons de kans ook de positieve aspecten van onze onderneming te benadrukken. Zo geven we lespakketten voor basisscholen uit en hebben we in 2014, net als in

eerdere jaren, de zogeheten Burendagen georganiseerd voor omwonenden van de luchthaven Schiphol. In 2015 zal Schiphol Group zich met een aantal nieuwe activiteiten richten op de relatie met de omwonenden. Dit doen we vanuit de visie dat we de band met onze omwonenden willen versterken en vanuit een positief uitgangspunt de toegevoegde waarde van Schiphol voor hen willen vergroten.

Ook onze regionale luchthavens investeren in een goede relatie met hun omgeving. In Lelystad hebben we, in samenwerking met de Tafel van Alders Lelystad, het overleg met belanghebbenden in de omgeving geïntensiveerd, met het oog op onze plannen daar in de komende jaren een grote uitbreiding te realiseren. In Eindhoven wordt aan de regionale Tafel van Alders de ontwikkeling van de luchthaven besproken met de belangrijkste stakeholders. Rotterdam heeft een eigen Commissie Regionaal Overleg waarin regelmatig wordt gesproken met de belangrijkste partijen in de omgeving.

Netwerk van bestemmingen

Schiphol Group faciliteert via haar luchthavens een uitgebreid netwerk van Europese en intercontinentale bestemmingen. Het aantal bestemmingen en de frequentie van de vluchten bepalen de economische en maatschappelijke waarde van dit netwerk. Onze doelstelling is dit netwerk in stand houden en uitbreiden.

In 2014 zien we bij de luchthavens van Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven een stijgende lijn in het aantal passagiers, het volume vracht en het aantal vliegtuigbewegingen. Schiphol laat een hogere groei zien dan de topdrie luchthavens van Europa; Londen Heathrow, Parijs Charles de Gaulle en Frankfurt. Er is desondanks niet enkel sprake van een positieve ontwikkeling. Binnen de toptien in passagiersaantallen is Schiphol ingehaald door Istanbul Atatürk Airport, dat nu op de vierde plek staat met een marktaandeel van 11,3 procent. Schiphol is de vijfde luchthaven van Europa met een aandeel van 10,9 procent (2013: 10,8 procent).

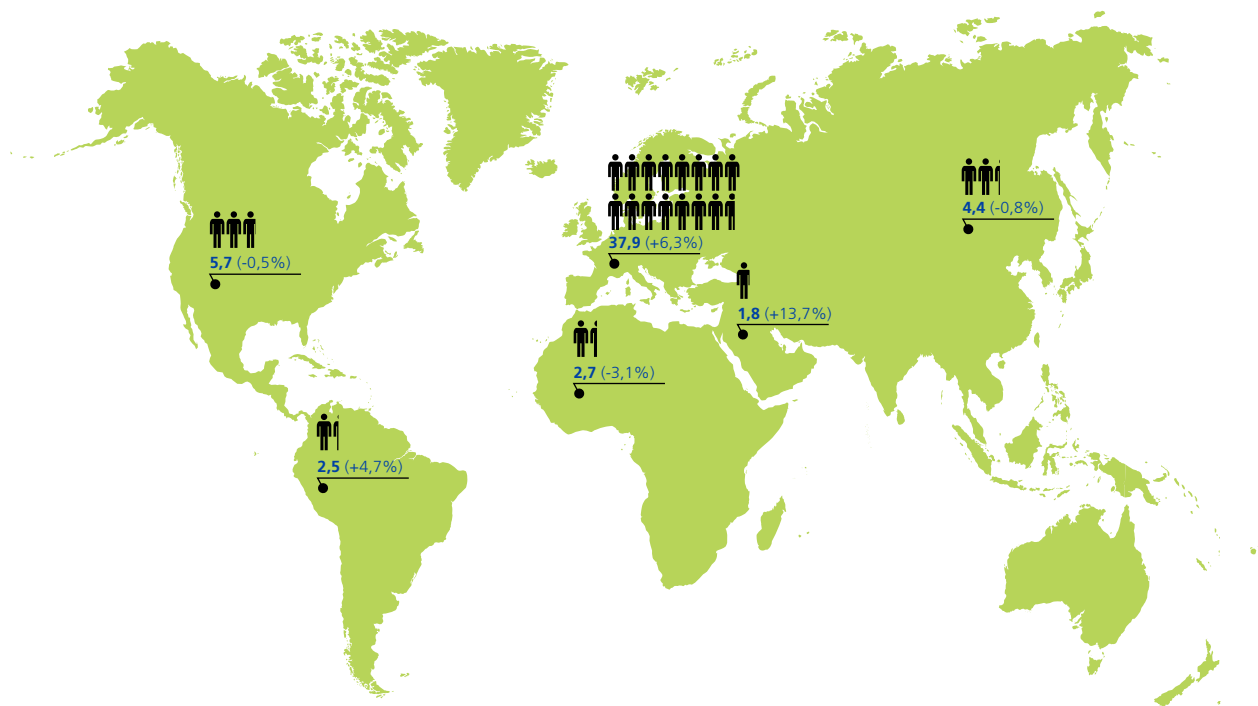
Buiten de toptien toont met name Brussel een grote groei. We zien op deze luchthaven, net als bij andere Europese luchthavens, groei in lowcostverkeer. In haar directe catchment area heeft Amsterdam Airport Schiphol haar marktaandeel weten te behouden.

Netwerkontwikkeling

Het aantal directe bestemmingen op Schiphol is uitgekomen op 319, ten opzichte van 323 in 2013. Het overgrote deel van de bestemmingen, 296, betreft passagiersbestemmingen, de overige 23 zijn full freighter-bestemmingen. Het aantal bestemmingen van KLM en haar codeshare partners is met drie gestegen naar 206. Schiphol dankt de geografische diversiteit van bestemmingen aan het transferproduct van met name homecarrier KLM en partners. Amsterdam Airport Schiphol richt zich op het mainport-gebonden verkeer.

Passagiersvolume en -groei per werelddeel

Passagiers Schiphol in miljoenen (groei t.o.v. 2013)



Er is sprake van substantiële groei van lowcostverkeer in de gehele catchment area. Daarnaast zet de sterke ontwikkeling van luchtvaartmaatschappijen uit de Golfregio en uit Istanbul door, zowel op Schiphol als op andere Europese luchthavens. Door de komst van deze airlines hebben passagiers nu bijvoorbeeld meer keus hoe zij naar Azië vliegen; met een overstap op Schiphol of via een luchthaven in de Golfregio.

Er deden zich geen grote wijzigingen voor in de geografische samenstelling van het netwerk. KLM heeft Santiago (Chili) toegevoegd aan haar dienstregeling en is in de zomer ook gaan vliegen op Bilbao (Spanje) en Zagreb (Kroatië). Las Vegas en Oakland zijn niet langer directe bestemmingen vanaf Schiphol.

Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal bestemmingen in 2014 gelijk gebleven: 40. Ruim een kwart hiervan wordt het gehele jaar door aangeboden, de rest is seizoensgebonden. Een nieuwe bestemming is Istanbul Atatürk Airport, gevlogen door Turkish Airlines. British Airways is begonnen met vijf dagelijkse vluchten naar Londen City. Het aantal bestemmingen vanaf Eindhoven Airport is in 2014 verder gestegen, van 70 naar 76. Dat is toe te schrijven aan de groei bij lowcostmaatschappijen, zoals Wizz Air, transavia.com en Ryanair.

Aantal reizigers verder toegenomen

Geopolitieke onrust heeft in 2014 weinig invloed gehad op de vervoersstromen, en in zeer geringe mate op het aantal passagiers dat via onze luchthavens reist. Het totaal aantal passagiers op onze luchthavens in Nederland is gestegen met 5,3 procent naar 60,5 miljoen.

Op Amsterdam Airport Schiphol bedroeg de groei 4,6 procent naar 55 miljoen passagiers. Het aantal vliegtuigbewegingen groeide met 3,0 procent naar 438.300. De gemiddelde stoelcapaciteit is met 1,3 procent omhoog gegaan naar 159 en ook de bezettingsgraad van de toestellen is gestegen, van 81,7 procent in 2013 naar 82,2 procent.

Opvallend is de groei in het aantal zogeheten OD-passagiers (Origin & Destination-passagiers, met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt): dat aantal steeg met 7 procent naar 32,7 miljoen. Met name Nederland als bestemming groeide sterk. De groei van het aantal overstappende passagiers op Schiphol was minder sterk: met 1,2 procent naar 22,3 miljoen. Het aandeel van transferreizigers op het totaal is hierdoor licht afgenomen van 41,9 naar 40,5 procent. Het totaal aantal reizigers op Schiphol met een zakelijk reismotief bedraagt 31 procent.

Met name het vliegverkeer binnen Europa groeide sterk en komt nu uit op 69 procent van het passagiersvolume. De Golfregio liet een forse groei zien van 13,7 procent, met name bij Abu Dhabi (34 procent) en Dubai (23 procent). Het aandeel van die regio is nu 3 procent van het totaal aantal reizigers. Het aantal reizigers van en naar de Verenigde Staten is licht gedaald (-0,5 procent) en maken nog steeds ruim 10% van het totaal aantal passagiers uit; vooral

New York, Atlanta en Minneapolis blijven hele belangrijke bestemmingen. Naar Azië (-0,8 procent) en Afrika (-3,1 procent) daalde het aantal passagiers.

Ook bij de regionale luchthavens is het aantal passagiers gegroeid. Op Rotterdam The Hague Airport steeg het aantal met 6,1 procent naar 1,7 miljoen; op Eindhoven Airport met 16 procent tot ruim 3,9 miljoen. Tussen de 20 en 25 procent van de passagiers via Eindhoven reist met een zakelijk doel; de rest vliegt met een persoonlijk motief of gaat op vakantie.

Vliegtuigbewegingen 2014 op Schiphol

Positie 2014	Positie 2013	Luchtvaart- maatschappij	Totaal	Groei t.o.v. 2013 in %
1	(1)	KLM	221.178	2,6%
2	(2)	transavia.com	28.411	3,5%
3	(3)	easyJet	25.837	3,0%
4	(5)	Delta Air Lines	10.962	-3,4%
5	(6)	British Airways	10.805	2,4%
6	(4)	Air France	9.550	-29,3%
7	(7)	Lufthansa	8.534	-16,6%
8	(8)	ArkeFly	8.207	-3,2%
9	(9)	Flybe	6.497	14,8%
10	(11)	SAS	5.113	4,7%
11	(13)	Vueling	5.104	12,0%
12	(10)	Aer Lingus	4.927	-1,4%
13	-	Cityjet	4.001	-
14	(14)	Turkish Airlines	3.652	-1,0%
15	(12)	Alitalia	3.598	-23,8%
16	(20)	Corendon Dutch Airlines	3.075	19,4%
17	(15)	Martinair	2.980	-3,6%
18	(16)	Swiss	2.912	0,4%
19	(17)	United Airlines	2.731	-0,7%
20	(19)	TAP Portugal	2.642	-1,6%
21	(21)	China Southern	2.602	2,9%
22	(18)	Austrian Airlines	2.584	-4,3%
23	(38)	HOP!	2.263	113,7%
24	(27)	Emirates	2.168	42,1%
25	(22)	Pegasus	2.105	1,3%
26	(24)	LOT Polish Airlines	2.006	7,5%
27	(23)	Corendon	1.950	-0,6%
28	(30)	Aeroflot	1.886	29,4%
29	(25)	Norwegian	1.861	0,1%
30	(26)	Royal Air Maroc	1.652	2,0%
Overige luchtvaartmaatschappijen			46.503	15,8%
Totaal			438.296	3,0%

Positie bij vracht verstevigd

Het ingezette economische herstel lijkt in het vrachtvervoer zijn vruchten af te werpen. Het volume aan vracht dat via Schiphol zijn weg vond kwam in 2014 uit op 1,6 miljoen ton, een stijging van 6,7

procent. De toename bij de full freighters (toestellen die uitsluitend vracht vervoeren) is het grootst: 8,3 procent. Nieuwe vrachtbestemmingen in 2014 zijn Malmö en Monrovia. Schiphol heeft daarmee haar derde positie in de toptien van Europese vrachtluchthavens gehandhaafd, achter Frankfurt en Parijs Charles de Gaulle. Ons marktaandeel is uitgekomen op 14,6 procent (2013: 14,6). We moeten daarbij in ogenschouw nemen dat Air France-KLM haar full-freightercapaciteit aan het reduceren is.

Om onze goede positie als distributieknooppunt en hub voor vracht vast te houden, gaan we verder met innovaties in het logistieke proces. Een voorbeeld hiervan is eLink, de papierloze vrachtafhandeling. In 2014 is de eerste paal geslagen voor SmartGate Cargo, een integrale, snelle douaneafhandeling. Dit is een van de eerste internationale publiek-private samenwerkingen in de luchtvrachtsector.

Operationele capaciteit

Schiphol Group investeert in haar operationele capaciteit om de verwachte groei in het aantal passagiers te kunnen blijven accommoderen. Voorop staat dat we te allen tijde hoge kwaliteit bieden aan de airlines en de reizigers. We sturen op een concurrerend kostenniveau.

Amsterdam Airport Schiphol verbouwt en vernieuwt

Op de luchthaven Schiphol lopen we aan tegen de grenzen van de capaciteit, zeker in de piekuren. Voor de verdere groei en versterking van Schiphol is een omvangrijke verbouwing, uitbreiding en vernieuwing van de faciliteiten noodzakelijk. We hebben hiervoor een Masterplan ontwikkeld dat modulair is opgebouwd: we breiden de capaciteit geleidelijk uit. We zullen reizigers meer comfort kunnen bieden met ruimere terminals en pieren en soepelere passagiersprocessen. We zijn nu de eerste fase van dit plan aan het uitvoeren.

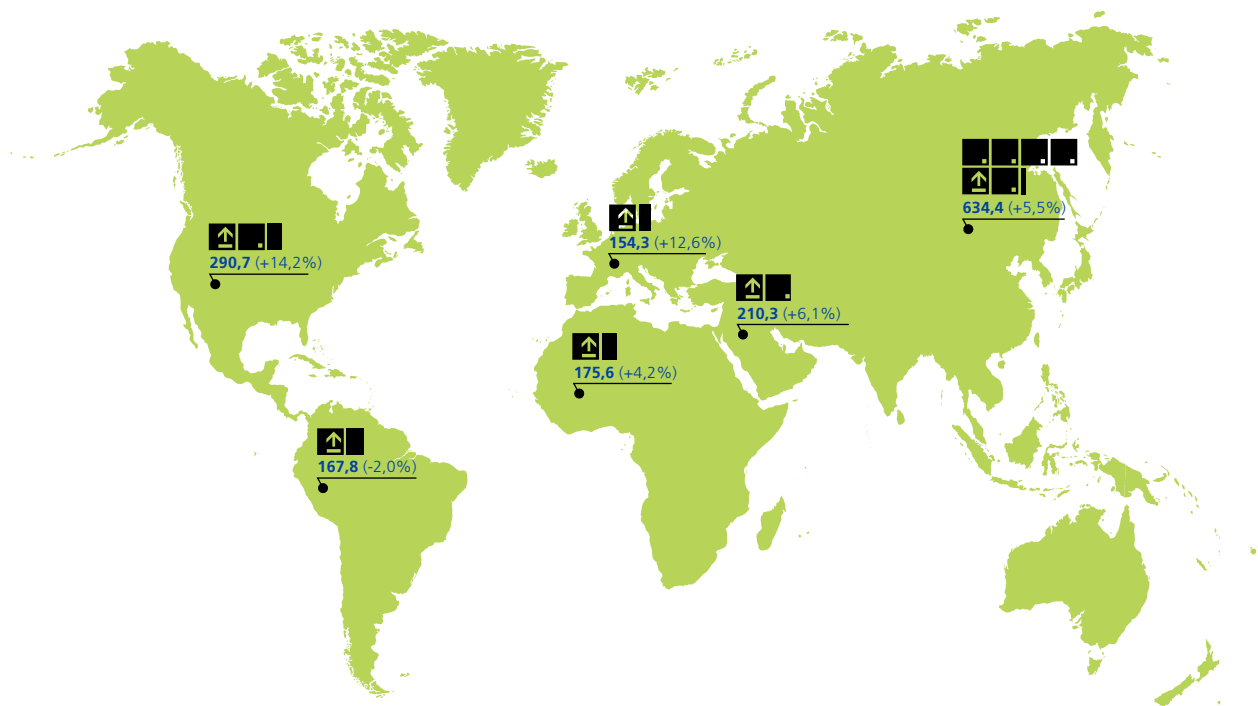
In oktober 2014 hebben we al een aantal verbeteringen en vernieuwingen kunnen doorvoeren. We hebben in het Schengen-gedeelte van de terminal (Vertrekfilter 1) een securityfilter nieuwe stijl geopend: klantvriendelijker en efficiënt. Deze vernieuwing draagt bij aan een vlottere doorstroom van passagiers in de terminal. De aanpassingen aan de 'stempork' van de D-pier zijn ook gereed. Er zijn nu tien opstelplaatsen beschikbaar voor grotere vliegtuigtypes zoals B737-700 en B737-800.

Centrale security in het niet-Schengen gebied

Zowel in Vertrekhal 2 als in Vertrekhal 3 hebben we een extra verdieping, een mezzanine, gebouwd ten behoeve van de aanleg van centrale securityfilters. In het eerste kwartaal van 2015 beginnen we met de inbouw van de security-apparatuur. De Holland Boulevard in het EF-gebied is inmiddels 16 meter uitgebouwd in de richting van het platform. Het nieuwe GH-gebouw, waar

Vrachtvolume en -groei per werelddeel

Vracht Schiphol x 1.000 ton (groei t.o.v. 2013)



overstappende passagiers zullen worden gecontroleerd, is voltooid. De bouw van de extra verdiepingen op de E-, F- en G-pieren is in 2014 gestart. De planning is dat alle nieuwe securityfilters in juni 2015 gereed zullen zijn. Het hele proces legt druk op de organisatie: bouwwerkzaamheden in een terminal tijdens een doorlopende operatie zijn zeer complex. Het zal tot in 2016 duren voordat het gehele project is afgerond.

Vernieuwing Lounge 2

In 2014 zijn we begonnen met een grootschalige verbouwing en vernieuwing van het hele winkel- en horecagebied van Lounge 2. Deze verbouwing en de herinrichting zal zijn afgerond in de tweede helft van 2015. Eind 2014 zijn twee nieuwe airlinelounges geopend op het dak van het Panoramaterras voor British Airways en voor Servisair.

De verbouwingen op Schiphol hebben een, veelal tijdelijk, negatief effect op de beleving en de bestedingen van de reizigers. Doordat in Lounge 2 tijdens de vernieuwing sommige winkels en horecagelegenheden een periode dicht of minder goed bereikbaar of zichtbaar zijn, gaan de bestedingen van de reizigers daar eveneens omlaag.

Het vernieuwde securityfilter aan de Schengen-zijde heeft een blijvend negatief effect op de besteding van reizigers: het nieuwe vertrekfilter heeft namelijk een aantal vierkante meters van de retail in Lounge 1 ingenomen.

Vorbereidingen A-gebied

De ontwikkeling van het A-gebied is de eerstvolgende stap in de realisatie van het Masterplan van Schiphol. Op dit moment worden voorbereidingen getroffen voor de bouw van een nieuwe passagiersterminal, bij de huidige bagagekelder Zuid en de B-pier. Deze terminal is nodig om de groei van het aantal passagiers te kunnen opvangen en is bedoeld voor zowel intercontinentale reizigers als reizigers binnen Europa.

De bouw van de nieuwe A-pier maakt onderdeel uit van het project 'A-gebied'. Deze pier wordt zodanig ontworpen dat aan de noordzijde middelgrote vliegtuigen (B737) kunnen worden afgehandeld en aan de zuidzijde (afwisselend) zowel de grote als middelgrote vliegtuigen. Daarmee biedt de A-pier een oplossing voor het tekort aan opstelplaatsen en gates, dat voor de komende jaren was voorzien.

Met de ontwikkeling van het A-gebied anticipeert Schiphol op verdere groei, teneinde de luchtvaartmaatschappijen en de reizigers met een kwalitatief hoogwaardig product te faciliteren en om haar ambitie als Europe's Preferred Airport blijvend te kunnen waarmaken.

Overdekt lang parkeren

We lopen op steeds meer momenten in het jaar aan tegen de grenzen van de capaciteit van onze parkeergarages en -terreinen. In december 2014 heeft Schiphol een contract getekend voor de

bouw van een nieuwe parkeergarage op P3 (lang parkeren). Deze garage, de eerste overdekte parkeergarage voor lang parkeren op de luchthaven, krijgt vijf verdiepingen en gaat plek bieden aan 2.500 auto's. De werkzaamheden zijn eind 2014 gestart. De garage wordt in het tweede kwartaal 2016 opgeleverd.

De parkeeromzet is in 2014 gestegen met ruim 6 procent. Dat is onder meer toe te schrijven aan de groei van het aantal vertrekkende passagiers en ons nieuwe product Holiday Valet Parking (valet parking voor vijf dagen of langer).

Ontwikkeling van Lelystad Airport

Om de economische functie van Schiphol te behouden en te versterken, is afgesproken Schiphol selectief te laten groeien en Eindhoven Airport en Lelystad Airport te ontwikkelen als alternatief voor niet-mainportgebonden verkeer.

De voorzieningen en infrastructuur van Amsterdam Airport Schiphol zijn afgestemd op de wensen en de specifieke vereisten van netwerkcarriers en hun passagiers, die voor een groot deel Schiphol gebruiken als overstapluchthaven. Pure vakantievluchten, die we niet als vitaal beschouwen voor de mainportfunctie, kunnen we uitstekend bedienen met eenvoudige infrastructuur. Dat is ook beschreven in het Ondernemingsplan voor de ontwikkeling van Lelystad Airport dat Schiphol Group in 2014 heeft gepubliceerd. Lelystad Airport wil hier eenvoudige maar tegelijkertijd aantrekkelijke faciliteiten bieden voor luchtvaartmaatschappijen die met name vliegen op vakantiebestemmingen. We kunnen maatschappijen niet verplichten van de nieuwe luchthaven te gaan vliegen, maar met scherpe tarieven en efficiënte faciliteiten, waaronder voldoende parkeergelegenheid voor reizigers, willen we Lelystad Airport aantrekkelijk voor hen maken.

We zijn ons ervan bewust dat er in de sector vragen leven met betrekking tot de tijdsplanning en de haalbaarheid van de ontwikkeling van Lelystad Airport. We zijn hierover voortdurend in gesprek met betrokken stakeholders. Het luchthavenbesluit, dat het juridisch kader vormt voor de beoogde ontwikkeling van Lelystad Airport, wordt verwacht in de eerste helft van 2015.

Groei Rotterdam The Hague Airport

Ook Rotterdam The Hague Airport wil voldoen aan de vraag van de regio naar nieuwe verbindingen ten behoeve van economische bedrijvigheid en toerisme. Er wordt een aanvraag voor een luchthavenbesluit voorbereid; de inzet is een geleidelijke groei door het toevoegen van nieuwe bestemmingen. Voor het luchthavenbesluit wordt onder meer een milieueffectrapportage, een economische onderbouwing en een maatschappelijke kosten-batenanalyse opgesteld. Er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijk draagvlak bij (regionale) bestuurders en omwonenden, wat naar verwachting in 2015 leidt tot een standpunt. Dit draagvlak is noodzakelijk voor het indienen van de aanvraag van het luchthavenbesluit.

Luchthavenbesluit Eindhoven Airport van kracht

Op 1 november 2014 is het Luchthavenbesluit Eindhoven van kracht geworden. Dat betekent dat Eindhoven Airport zich definitief verder kan ontwikkelen en een deel van de groei van Schiphol kan overnemen. De capaciteitsgroei zal ook een impuls betekenen voor de regionale economie en voor de versterking van Brainport Eindhoven. Het aantal vliegtuigbewegingen mag groeien tot 43.000 per jaar en het aantal passagiers tot 5,5 miljoen. Voor het jaar 2015 verwacht Eindhoven Airport 30.000 vliegtuigbewegingen en ruim 4 miljoen passagiers. Aan de Tafel van Alders is afgesproken dat in 2015, tijdens de zogeheten eerste groeifase, onder meer wordt getoetst of er voldoende hinderbeperkende maatregelen zijn genomen. Doel is vanaf 2016 de tweede groeifase in te zetten.

Bereikbaarheid

Schiphol Group werkt continu aan een uitgebreid, betrouwbaar en toegankelijk netwerk van multimodale verbindingen; die zijn nodig om de metropoolregio Amsterdam en de Mainport Schiphol te voeden. We willen niet enkel optimaal bereikbaar zijn door de lucht, maar ook over de weg en via het spoor. Dit is cruciaal voor reizigers, bedrijven, leveranciers en werknemers.

Rondom Amsterdam Airport Schiphol is beperkte ruimte om het wegensysteem, de parkeervoorzieningen en openbaar vervoer te laten meegroeien. Daarom besteden we veel aandacht aan een efficiënte inrichting van voorzieningen en een goede doorstroming van het verkeer op de luchthaven. We werken aan een fijnmazig en hoogfrequent openbaarvervoernetwerk en aan een gevarieerd en voldoende aanbod van parkeermogelijkheden die passen bij de behoeften van bezoekers, passagiers en medewerkers. Op en om onze regionale luchthavens gaat het vooral om het verbeteren van de aansluiting op het openbaar vervoer en snelle toegangswegen.

Bereikbaarheid van Schiphol

We zijn ons ervan bewust dat de bereikbaarheid van Schiphol onder druk staat. Dit is niet goed voor onze concurrentiepositie. De drie andere Europese hubs (Londen, Frankfurt en Parijs) hebben wel de beschikking over snelle internationale spoorverbindingen. Daarom vinden wij het essentieel dat er maatregelen worden genomen: het doortrekken van de Noord/Zuidlijn is nodig als extra openbaar vervoerverbinding via de metro met Amsterdam. De capaciteit die dan vrijkomt op het spoor, kan benut worden voor internationale treinverbindingen. Treinverbindingen met Berlijn en Frankfurt zijn noodzakelijk naast de bestaande treinverbinding met Parijs. Daarnaast zijn trein en metro schone vervoersmogelijkheden die passen in onze ambitie om CO₂-emissies te verlagen.

Het verbeteren van de bereikbaarheid via weg en spoor vereist een langetermijnvisie. Veel kan nu nog niet: het station op Schiphol is te klein en de capaciteit van de spoortunnel beperkt.

We streven ernaar in goed overleg met de nationale en regionale overheden, Rijkswaterstaat, vervoerexploitanten de gezamenlijke belangen op één lijn te brengen en zo de bereikbaarheid van de luchthaven continu te verbeteren. In 2014 hebben we een aantal verbeteringen kunnen realiseren.

Per auto

De renovatie van de Coentunnel is afgerond: de capaciteit van de tunnel is vergroot en het aantal files is afgenomen. Ook is gestart met de omlegging van de A9; de oplevering staat gepland voor 2018. De doorstroom op het knooppunt A4/A9 zal daardoor verbeteren.

Openbaar vervoer

Het Hoogwaardig Openbaar Vervoersknooppunt (HOV) Noord nadert zijn voltooiing. Dit is een nieuw busstation waar veel buslijnen samenkomen. Met HOV Noord zal Schiphol beter bereikbaar worden voor onder meer de regio Haarlem. Op dit knooppunt kunnen reizigers comfortabel en snel overstappen op snelle hoogwaardige buslijnen naar Schiphol Plaza, Haarlem, Amsterdam, Amstelveen en Amsterdam-Zuidoost. Het project, een samenwerking tussen Schiphol, de stadsregio Amsterdam, de provincie Noord-Holland en de gemeente Haarlemmermeer, is in het voorjaar van 2015 gereed.

ProRail en de NS hebben, in samenspraak met Schiphol, maatregelen getroffen om het aantal verstoringen in het treinverkeer te verminderen. Zo is meer focus gekomen op onderhoud van het spoor rond Schiphol en wordt de Schipholtunnel beter schoongehouden. Dit heeft geleid tot minder dwarrelend stof en daardoor minder loze brandmeldingen.

Schiphol is per december 2014 ook weer dagelijks per nachttrein bereikbaar vanuit Amsterdam; in de periode december 2013 tot en met december 2014 ging er in drie van de zeven nachten enkel een pendelbus. Hiermee is de verbinding zoals voorheen hersteld en is een voor de passagier oncomfortabele overstap verdwenen.

Vervoerskeuze reizigers

Reizigers waarderen Amsterdam Airport Schiphol om de bereikbaarheid: ze zetten de luchthaven achter de luchthaven van Kopenhagen op de tweede plek in het jaarlijkse Airport Service Quality-onderzoek. Dit komt overeen met onze doelstelling. In dit onderzoek, dat 280 luchthavens bestrijkt, wordt de tevredenheid van reizigers gemeten.

We monitoren de kwaliteitsbeleving van het openbaar vervoer onder de bezoekers van Schiphol. De score voor de trein is het sterkst gestegen, van 70 naar 78.

Gedurende het hele jaar nemen we enquêtes af bij reizigers in de wachtruimte bij de gates. Een van de vragen is hoe de reiziger naar Schiphol is gekomen. In 2014 is het aandeel reizigers dat met de auto weggebracht en opgehaald wordt gedaald en het aandeel reizigers dat de auto op Schiphol parkeert, gestegen. We zijn

tevreden over deze ontwikkeling omdat parkeren twee verkeersbewegingen met zich meebrengt, in vergelijking met de vier verkeersbewegingen bij ophalen en wegbrengen. Het aandeel reizigers dat met het openbaar vervoer reist, is na een jarenlange afname gestabiliseerd. Het aantal verstoringen in de Schipholtunnel is in 2014 afgenomen, waardoor het imago van betrouwbaar reizen per trein hopelijk weer gaat verbeteren.

Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol

In %	2014	2013
Openbaar vervoer	39,1	39,2
Weggebracht per auto	26,2	26,6
Auto geparkeerd	13,7	13,0
Taxi	9,3	9,9
Collectief vervoer	8,4	8,0
Overig	3,3	3,3

Bereikbaarheid van regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport is beter bereikbaar geworden met het openbaar vervoer. De RET, het openbaarvervoerbedrijf van Rotterdam en omgeving, heeft de frequentie van de shuttlebus van het RandstadRailstation Meijersplein naar de terminal verhoogd naar elke tien minuten. Op dit station, aan de spoorverbinding tussen Den Haag CS en Rotterdam Zuid, is nu duidelijk met borden aangegeven vanaf welke halte de bus naar Rotterdam The Hague Airport vertrekt. De luchthaven is eveneens te bereiken met een bus vanaf Rotterdam CS.

Eindhoven Airport werkt samen met nationale en regionale overheden aan een betere bereikbaarheid van de luchthaven. In 2014 zijn vorderingen gemaakt om te realiseren dat de luchthaven in 2020 beter verbonden is met de snelwegen A2 en A58. Voor de langere termijn kijken de partijen naar een verbetering van het openbaar vervoer naar en van de luchthaven. Ook de mogelijkheden voor een treinstation op Eindhoven Airport in 2028 worden bestudeerd.

Schiphol Group wil op haar luchthavens de reizigers comfort en service bieden op topniveau. Alleen als we een constante hoge kwaliteit leveren, kunnen we onze ambitie waarmaken dat reizigers Amsterdam Airport Schiphol blijven verkiezen boven andere Europese luchthavens als vertrekpunt van hun reis of om over te stappen.

De mening van reizigers over onze luchthavens in 2014

Elk jaar doen we zelf onderzoek naar hoe tevreden reizigers zijn over ons. We meten de waardering over het aankomst- en het vertrekproces, de bereikbaarheid van de luchthaven, en de prijs-kwaliteitverhouding van de winkels en horeca achter de paspoortcontrole.

Amsterdam Airport Schiphol

Hoe reizigers ons serviceniveau waarderen lezen we onder meer af aan de ASQ-benchmark (Airport Service Quality), waarin Europese luchthavens met elkaar worden vergeleken. Voor wat betreft de OD-passagiers (de Origin-Destination-passagiers, met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt) staan we op de vijfde plaats; de luchthaven van Kopenhagen is eerste. Ons streven is een derde positie. Bij de transferpassagiers staan we derde; boven aan die lijst staat München. We streven hier naar de koppositie in 2020.

Uit de onderzoeken komt onder meer de verkorting van de wachttijd bij de nieuwe centrale securitycontrole van Lounge 1 positief naar voren. Reizigers vinden de ambiance prettiger en het proces efficiënter dan in de oude situatie. Vanaf de zomer van 2015 zal dit concept ook zijn ingevoerd in Vertrek 2 en 3. Positief scoorden ook de bereikbaarheid, en de beschikbaarheid van bagagekarren. Als grootste minpunt geldt het wachtcomfort bij de gates. Met de invoering van centrale security in de hele terminal zal dit verbeteren. Ook scoren we dit jaar slechter op de loopafstanden en het gemak waarop passagiers hun weg door de terminal vinden. Een van de oorzaken hiervoor is te vinden in de verbouwingen op de Holland Boulevard en Lounge 2.

Ondanks de grote verbouwingen op de luchthaven is de kwaliteitsbeleving gemiddeld genomen op niveau gebleven. Metingen wijzen uit dat goede informatievoorziening een positief effect heeft op de beleving van de reiziger. Schiphol zal de informatievoorziening verder uitbreiden, met name in de omgeving van de verbouwingen zelf.

De Net Promoter Score is met 30 nagenoeg op hetzelfde niveau gebleven (2013: 29). Voor het vertrekproces zien we in de Airport Service Quality-benchmark dat Schiphol het goede niveau heeft weten te behouden met 4,03 (2013: 4,03; op een schaal van 1 t/m 5). Dit geldt ook voor het aankomstproces.

In de ASQ-benchmark blijkt dat reizigers de prijskwaliteitsverhouding van de retail waardeerden met de score 3,09 (3,05 in 2013). Het oordeel over de prijs-kwaliteitsverhouding van de horeca steeg naar 2,99 (2,91 in 2013).

Schiphol kreeg in 2014 ook waardering van de luchtvaartmaatschappijen. Tijdens de World Routes Conference, de jaarlijkse internationale conferentie waar airports en airlines bijeenkomen, ontving Schiphol voor haar airlinemarketinginspanningen de Marketing Award Highly Commended Routes Europe en de Marketing Award Highly Commended World Routes in the category 50 million plus passengers.

Rotterdam The Hague Airport

De Net Promoter Score van Rotterdam The Hague Airport is in 2014 gestegen van 29 naar 30. De luchthaven schrijft dit onder meer toe aan het opleidingsprogramma Certified Smile, een samenwerkingsverband met de Hotelschool Den Haag: het

dienstverlenend personeel van zowel de luchthaven zelf als van ketenpartners heeft een training gevolgd in een gastvrije benadering van de reizigers.

Awards

Amsterdam Airport Schiphol en onze regionale luchthavens scoren goed in externe onderzoeken en verkiezingen. Ze zijn ook in 2014 meermalen onderscheiden.

Amsterdam Airport Schiphol

- SKYTRAX: Best Airport Western Europe. In de wereldwijde ranking gedaald van nummer 3 naar nummer 5. Uitgereikt tijdens de World Airport Awards 2014.
- Marketing Award Highly Commended Routes Europe en Marketing Award Highly Commended World Routes (categorie meer dan 50 miljoen passagiers).
- Moodie International: Best Mobile App. Plus eervolle vermelding Best Facebook Page en Best Twitter Feed.
- Cargonews Asia: Best Airport in Europe (voor de 19de keer). Uitgereikt tijdens de Asian Freight & Supply Chain Awards.
- IATA: Cargo Excellence Award.
- Airport Going Green Award voor Schiphol's Corporate Responsibility-programma door de Chicago Department of Aviation.
- Future Travel Experience Award 2014: Best Airport Security Initiative.
- Blue Insurance Travel Media Awards 2014: Best International Airport.
- Grand Prix Content Marketing: Schiphol TV beste videokanaal.
- Zoover Awards: Beste luchthaven 2014.

Rotterdam The Hague Airport

- Zoover Awards: Beste (regionale) luchthaven 2014.

Eindhoven Airport

- Zoover Awards: Meest Populaire luchthaven 2014.

Geluid

Schiphol Group heeft oog voor de omgeving en luistert naar haar burens. Ook in formele organen zijn wij permanent in gesprek, zoals aan de Tafel van Alders en in de Commissie Regionaal Overleg luchthaven Schiphol, die op 29 januari 2015 zijn omgevormd tot de Omgevingsraad Schiphol.

Aan de Tafel van Alders zijn in 2008 *afspraken* gemaakt over de verbetering van de leefkwaliteit in de omgeving van Schiphol, de selectieve groei van Schiphol en de beperking van geluidshinder.

Verbeteren leefkwaliteit

Schiphol Group werkt mee aan de verbetering van de leefkwaliteit in gebieden die hinder kunnen ondervinden van de activiteiten op en rond onze luchthavens. Schiphol is deelnemer aan de Stichting

Leefomgeving Schiphol, naast de provincie Noord-Holland en het Rijk. De stichting financiert verscheidene projecten die de kwaliteit van de leefomgeving in de regio Schiphol verbeteren. Ze biedt ook compensatie in natura (zoals geluidsisolatie) aan individueel gedupeerden in onleefbare of onwerkbaar situaties die buiten bestaande wettelijke regelingen vallen. In 2014 heeft de stichting besloten alsnog geld vrij te maken voor schrijnende gevallen die aanvankelijk hulp waren misgelopen, bijvoorbeeld omdat de indieningstermijn was verstreken. Het streven is dat per 1 april 2015 alle openstaande aanvragen zijn afgewikkeld.

Een van de projecten waaraan de stichting heeft meegewerkt is de vernieuwing van het stationsgebied Halfweg. Het gemoderniseerde gebied is in november 2014 opgeleverd. De stichting heeft 2,8 miljoen euro bijgedragen. Er zijn ook projecten in uitvoering in Campus Uilenstede in Amstelveen en de Iepenlaan in Uithoorn. Lees verder bij *betekenis voor de regio* - betrokken bij de omgeving.

Hinderbeperking

Ook in 2014 heeft Schiphol zich samen met andere luchtvaartpartijen – waaronder KLM, BARIN en Luchtverkeersleiding Nederland – ingezet om de hinder door luchtvaartactiviteiten, zoals geluidhinder, zo veel als mogelijk te beperken. We beseffen dat als het luchtverkeer verder groeit, het onontkoombaar is dat de geluidhinder in bepaalde gebieden zal toenemen. Al in 2013 is duidelijk geworden dat we de aan de Tafel van Alders afgesproken 5 procent hinderbeperking ruimschoots gaan halen. Bij een volume van 510.000 vliegtuigbewegingen zal het aantal ernstig gehinderden in het binnen- en buitengebied afnemen met 10 tot 12 procent ten opzichte van een situatie zonder deze hinderbeperkende maatregelen.

Daarnaast is in 2014 door een optimalisatie van de startprocedures van KLM de geluidshinder in delen van de omgeving van Schiphol afgenomen. We zien ook een positieve ontwikkeling in de vlootvernieuwing: steeds vaker zetten luchtvaartmaatschappijen nieuwe, stillere vliegtuigen in. Zo zijn in 2014 de MD11-toestellen van KLM uitgefaseerd.

Nieuw geluidsstelsel

In oktober 2013 is aan de Tafel van Alders een akkoord bereikt over een nieuw geluidsstelsel voor Schiphol. Het oude stelsel met 35 handhavingpunten bleek in de praktijk moeilijk uit te leggen: als handhavingpunten aan hun maximum zaten bij gebruik van voorkeursbanen die minder mensen hinderden, moest het vliegverkeer worden verplaatst naar een baan die juist meer hinder opleverde.

In het nieuwe Normen en Handhavingstelsel zijn er regels die er voor moeten zorgen dat in de gegeven omstandigheden (met name weercondities) de start- en landingsbanen worden gebruikt die het geringste aantal gehinderden opleveren én dat daarbij niet meer banen worden ingezet dan gegeven het verkeersaanbod strikt noodzakelijk is.

In 2014 is aan de Tafel van Alders gediscussieerd over de stelregel in het nieuwe geluidsstelsel die voorschrijft dat in beperkte mate vier banen tegelijk mogen worden gebruikt. In de praktijk bleek dat deze regel al bij het huidige verkeersvolume een knelpunt was en daardoor verdere ontwikkeling van Schiphol zou blokkeren. Een oplossing was noodzakelijk, en in januari 2015 hebben de Alderspartijen een akkoord gesloten. Tot 2020 krijgt Schiphol minder groeiruimte: Het maximale verkeersvolume is verlaagd van 510.000 naar 500.000 vliegtuigbewegingen. In ruil hiervoor mag de vierde baan vaker worden gebruikt.

Het resultaat van deze afspraken leidt tot een evenwichtige balans tussen de ontwikkeling van Schiphol met een betrouwbare netwerkoperatie en de kwaliteit van de leefomgeving.

Het nieuwe stelsel wordt omgezet in wet- en regelgeving. Schiphol is initiatiefnemer van de milieueffectrapportage die naar verwachting in 2015 zal worden afgerond. Hierna kan het nieuwe stelsel wettelijk van kracht worden.

Eén overschrijding in 2014

Zolang het nieuwe handhavingstelsel nog niet in wetgeving omgezet is, rapporteren we volgens het huidige handhavingstelsel. In dit stelsel wordt het geluid berekend bij 35 handhavingpunten voor het hele etmaal en aanvullend 25 handhavingpunten specifiek voor de nachtperiode (23.00 tot 7.00 uur). Voor elk van deze punten is wettelijk een maximale geluidsbelasting per jaar vastgesteld. Onze doelstelling is geen overschrijdingen. Binnen het huidige oude stelsel is er in het gebruiksjaar 2014 één overschrijding op de grenswaarde geweest bij één handhavingpunt bij de Kaagbaan. In dit geval is het een direct gevolg van het consequent toepassen van het nieuwe handhavingstelsel, terwijl de rapportage nog op basis van het geldende 'oude' handhavingstelsel geschiedt. De afspraak aan de Tafel van Alders is dat we altijd het baangebruik regelen volgens het nieuwe stelsel. We hebben de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu en de partijen in de omgeving uiteraard wel op de hoogte gebracht van deze overschrijding.

Meldingen van omwonenden

We streven ernaar omwonenden zo helder mogelijk te informeren over het vliegverkeer. Via het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (Bas) kunnen zij op de hoogte blijven over baanonderhoud en -gebruik.

Het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol is een stichting – gefinancierd door de Luchtverkeersleiding Nederland en Schiphol – die onder meer informatie geeft over het vliegverkeer en wonen rondom Schiphol. Bas legt huisbezoeken af bij veelklagers en andere omwonenden die zich ernstig gehinderd voelen en hebben gevraagd om persoonlijk contact.

Op de website van Bas is dagelijks te lezen welke start- en landingsbanen zijn gebruikt en waarom. Bezoekers van de site kunnen zien hoe dit zich verhoudt tot de voorkeursvolgorde uit het nieuwe geluidsstelsel. Aan het begin van elke avond verschijnt er

een verslag, met een terugblik op de afgelopen dag en een vooruitblik op de rest van de dag.

Melders en aard meldingen bij Bas

	2014	2013
Aantal melders	7.472	4.624
Aantal specifieke meldingen	104.307	93.045
Aantal periode meldingen	46.424	28.189
Aantal algemene meldingen	1.115	537

Het aantal meldingen uit de omgeving van Schiphol is in 2014 aanzienlijk toegenomen, zo blijkt uit cijfers van Bas. De neerwaartse trend van het totaal aantal melders is hiermee doorbroken en heeft het niveau van 2006 bereikt. Ook het totaal aantal periode-, specifieke-, en overige meldingen vertoont door de toename een trendbreuk. Voor de stijging van het aantal melders en meldingen zijn verschillende verklaringen te geven.

Eén verklaring is dat dit jaar meer (langdurig) baanonderhoud is uitgevoerd ten opzichte van het gebruiksjaar 2013. Daarnaast is een nieuwe taxibaan (Sierra) aangelegd bij de Kaagbaan. Als gevolg hiervan was de Kaagbaan voor lange periodes geheel of gedeeltelijk buiten gebruik. Ook was de Polderbaan voor lange tijd niet beschikbaar vanwege de nucleaire top en groot onderhoud. Bovendien was met regelmaat een speciale preferentietabel van toepassing door baanonderhoud aan de andere start- en landingsbanen.

Het gebruik van andere baancombinaties dan 'preferentie 1' (noordelijk baangebruik) levert meer gehinderden, melders en meldingen op. De zuidelijke baancombinaties zijn in 2014 meer ingezet dan het jaar ervoor door meer wind uit zuidelijke tot westelijke richtingen. Vooral in woonplaatsen ten zuiden van luchthaven Schiphol is meer overlast ervaren. Bij veel van deze woonkernen is sprake van meer dan 100 procent toename van het aantal melders.

Schiphol Group betreurt deze toename in het aantal meldingen. Het geeft aan dat veranderingen in het baangebruik, bijvoorbeeld door het buiten gebruik nemen van banen, meer hinder in de omgeving oplevert. Om het vliegverkeer veilig te kunnen afhandelen, is onderhoud aan banen noodzaak. In 2014 is veel energie gestoken in het informeren van de omgeving over het baanonderhoud in 2015, dat zeer intensief zal zijn.

Geluid rondom Rotterdam The Hague Airport

De geluidsbelasting wordt in de omgeving van Rotterdam The Hague Airport berekend door middel van zes handhavingpunten. In het gebruiksjaar 2014 waren er geen overschrijdingen. De luchthaven beschikt over een omzettingregeling, die functioneert als een tijdelijk luchthavenbesluit (op basis van de Wet luchtvaart). In de regeling zijn acht handhavingpunten vastgelegd: op die

punten mag de feitelijke geluidsbelasting de grenswaarde niet overschrijden. Op het meest kritische handhavingspunt heeft de luchthaven in het gebruiksjaar 2014 ongeveer 95 procent van de beschikbare geluidsruimte gebruikt.

Op korte termijn dient Rotterdam The Hague Airport een nieuw (en eerste volledige) luchthavenbesluit te krijgen op basis van de Wet luchtvaart. Daarvoor is onder andere een milieueffectrapportage nodig. In die procedure wordt onderzocht of er een groeivariant is die de voorkeur geniet. Die variant dient in elk geval te passen binnen de grenzen die aan de geluidsbelasting zijn gesteld.

Geluid rondom Eindhoven Airport

In de omgeving van Eindhoven Airport wordt de geluidsbelasting berekend via een andere methodiek. Buiten een bepaald gebied mogen startende en landende vliegtuigen de maximale geluidsbelasting van 35 Ke niet overschrijden. De toegestane geluidsruimte van 6,5 km² waar de geluidsbelasting wel zwaarder mag zijn, is in 2014 volledig benut. Aan de Tafel van Alders is afgesproken dat in 2015, tijdens de zogeheten eerste groeifase, onder meer wordt getoetst of er voldoende hinderbeperkende maatregelen zijn genomen. Doel is vanaf 2016 de tweede groeifase in te zetten waarin wordt gerekend met een geluidsruimte van maximaal 10,3 km². Het luchthavenbesluit is in 2014 van kracht geworden.

Tafel van Alders Lelystad Airport

In 2014 is een milieueffectrapport opgesteld voor de beoogde ontwikkeling van Lelystad Airport. Er is onderzocht welk effect bepaalde vliegroutes hebben op de omgeving van de luchthaven. Aan de Tafel van Alders is gediscussieerd over de mogelijke varianten, ook met de omwonenden. Gezamenlijk is gekozen voor de vliegroute die er het beste uitkomt als het gaat om het vermijden van woonkernen en die de minste impact heeft op het milieu. Er hoeven geen woningen te worden gesloopt. Wel is een gebied aangewezen waarbinnen geen nieuwe woningen mogen worden gebouwd. De gekozen vliegroute is gepresenteerd aan de bewoners. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft, na een positief advies van de Tafel van Alders Lelystad, de variant overgenomen in het concept-luchthavenbesluit.

Meer informatie

Voor meer informatie over het vliegverkeer kunt u kijken op www.bezoekbas.nl. Voor meer informatie over de Tafel van Alders en de Omgevingsraad Schiphol kunt u kijken op: www.alderstafel.nl en www.omgevingsraadschiphol.nl.

Veiligheid

Veiligheid heeft prioriteit in onze bedrijfsvoering en die van onze partners. Samen met de airlines, de Koninklijke Marechaussee, aannemers en andere bedrijven werken wij aan veiligheid voor

reizigers, bezoekers en medewerkers, maar ook aan veiligheid op de werkplek.

Een veilige en gezonde (werk)omgeving op de luchthavens is een verantwoordelijkheid van iedereen. Iedere partner borgt veiligheid in haar eigen proces. Als exploitant ziet Schiphol Group toe op navolging van regels. In perioden van grootschalige bouwwerkzaamheden, zoals nu tijdens het uitvoeren van het Masterplan, krijgen veilige arbeidsomstandigheden extra aandacht.

Het management en de medewerkers hebben een voorbeeldfunctie en dragen het belang van veiligheid en gezondheid intern en extern uit. Veiligheidsbewustzijn wordt gemeten aan de hand van de Ladder van Hudson op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 zeer bewust en vooruitstrevend is. Schiphol heeft zich ten doel gesteld niveau 4 te halen, wat staat voor een proactieve houding. In 2010 was de score 3,6; in 2014 is deze gestegen naar 3,8.

Amsterdam Airport Schiphol heeft in 2014 als eerste grote hubluchthaven in Europa het EASA-veiligheidscertificaat behaald. De EASA regels vervangen de nationale regelgeving en die van ICAO. Deze wetgeving wordt eind 2017 verplicht.

De luchthavens gebruiken verschillende definities. Lees meer hierover bij: *prestatie-indicatoren*.

Veiligheid op en rond start- en landingsbanen

Het veiligheidsbeleid voor start- en landingsbanen richt zich vooral op het voorkómen van situaties waarbij vliegtuigen of andere voertuigen op een start- of landingsbaan rijden terwijl dat niet is gewenst of toegestaan. We spannen ons maximaal in om de kans op een 'runway incursion' te verkleinen. Als die zich toch voordoet, stellen we alles in het werk om eventuele gevolgen te beperken. We werken nauw samen met alle partijen binnen het luchtvaartproces, met name met de Luchtverkeersleiding Nederland.

Schiphol

Op de luchthaven Schiphol vonden in 2014 zeventien runway incursions plaats (2013: 23). We zitten daarmee onder het door ons gestelde maximum van 22. De daling is het gevolg van de blijvende aandacht voor het onderwerp, binnen Schiphol maar ook binnen de hele luchtvaartsector. De meeste runway incursions bestonden uit afwijkingen van procedures, bijvoorbeeld in het geval dat er onduidelijkheid bestaat over de ontvangen radioklaring.

Een speciale taskforce, aangesteld door het Veiligheidsplatform Schiphol, heeft in 2014 op een aantal locaties waar zich herhaaldelijk runway incursions voordeden verbeteringen doorgevoerd. In november 2014 is rijbaan Sierra aan de zuidzijde van de Kaagbaan in gebruik genomen. Deze rijbaan verbindt vrachtplatform Sierra via de kop van de Kaagbaan met Schiphol-Centrum. Hierdoor hoeven minder vliegtuigen de Kaagbaan te kruisen en neemt de kans op een runway incursion af.

Rotterdam The Hague Airport

Op Rotterdam The Hague Airport vonden in 2014 vijf runway incursions (twee in 2013) plaats. De runway incursions betroffen kleine afwijkingen van procedures. In 2014 is besloten op alle taxibanen die naar de start-/landingsbaan leiden zogeheten Runway Guard Lights te plaatsen, waardoor de kans op een runway incursion afneemt.

Eindhoven Airport

Het afgelopen jaar is het aantal runway incursions op Eindhoven Airport gedaald van 22 in 2013 naar 8 in 2014. Het aantal runway incursions op Eindhoven Airport geldt voor het civiel verkeer en militair verkeer samen. Gedurende het jaar is er actief een postercampagne gevoerd ter voorkoming van runway incursions. Daarnaast heeft de luchtverkeersleiding proactief alle vliegtuigen gewaarschuwd.

Aanvaringen met vogels

Schiphol

Vogels die in aanvaring komen met vliegtuigen vormen een ernstig veiligheidsrisico. Om dit risico te beheersen, is er op Schiphol volcontinu een team Bird Controllers actief in het landingsterrein. We trachten met allerlei maatregelen te voorkomen dat vogels de luchthaven opzoeken. In 2014 hebben we daarmee opnieuw vooruitgang geboekt.

Een luchthaven is gebaat bij een beperkte biodiversiteit. Zo zijn we de grasmat rondom de start- en landingsbanen vaker gaan maaien (zeven à acht keer per jaar), waardoor het gras de lengte houdt die nestelen en broeden ontmoedigt. Ook controleren we sloten, bomen en gebouwen intensiever op de aanwezigheid van nesten. Daarnaast zijn we een proef begonnen met een speciale grassoort die minder eetbaar is. Dit gras helpt om hazen en andere kleine knaagdieren te weren uit het landingsterrein, die op hun beurt weer een aantrekkelijke prooi zijn voor roofvogels.

Schiphol heeft het vogeldetectiesysteem aangeschaft waarmee we in 2013 uitgebreid hebben geëxperimenteerd. Daarmee is Schiphol een van de eerste civiele luchthavens ter wereld die een dergelijk systeem gebruiken. Het vogeldetectiesysteem helpt de afdeling Bird Control inzicht te krijgen in de exacte risicolocaties. Het is ook een hulpmiddel bij de metingen voor verscheidene experimenten, zoals de proef met het experimentele grasmengsel.

De activiteiten van de Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen (NRV) zijn voortgezet. De laatste hand is gelegd aan het ontwikkelen van een vogeltoets, om de effecten van landbouw en andere

activiteiten in de directe omgeving van de luchthaven op de vogelpopulatie en vogelbewegingen in beeld te brengen. Aan de hand van de uitkomsten zullen we de risico's die zich kunnen voordoen voor de vliegoperaties beter inschatten.

Ook dit jaar zijn de graanresten in de teeltgebieden rondom de luchthaven versneld ondergeploegd waardoor er minder voedsel te vinden was in de omgeving. Dit resulteerde in minder overvliegende ganzen in de zomermaanden.

Het aantal vogelaanvaringen in 2014 op de luchthaven Schiphol bedraagt 5,8 per 10.000 vliegtuigbewegingen (6,1 in 2013). We zijn verheugd dat we door gezamenlijke inspanning het aantal vogelaanvaringen voor het vijfde jaar op rij hebben weten te verminderen.

Rotterdam The Hague Airport

Het aantal vogelaanvaringen op Rotterdam The Hague Airport kwam in 2014 uit op 5,7 per 10.000 vliegtuigbewegingen (3,0 in 2013). Deze stijging is onder meer te verklaren door de vele regen in augustus. Bovendien kon Rotterdam The Hague Airport geen jachtvogels inzetten om vogels te verjagen. Door een wijziging in Europese wetgeving mogen alleen de slechtvalk en de havik nog worden ingezet terwijl de luchthaven vooral andere soorten gebruikt. Ondanks overleg met de provincie Zuid-Holland heeft de luchthaven nog geen ontheffing kunnen krijgen. Daar kwam bij dat de overheid maatregelen nam in het kader van de bestrijding van de vogelgriep: ook die leidden ertoe dat Rotterdam The Hague Airport de jachtvogels tijdelijk niet mocht inzetten.

Eindhoven Airport

Het aantal vogelaanvaringen is in 2014 gestegen naar 6,4 per 10.000 vliegtuigbewegingen (5,5 in 2013). Het aantal vogelaanvaringen op Eindhoven Airport geldt voor het civiel verkeer en militair verkeer samen.

Veilig werken

Onder veilige inzetbaarheid verstaan we dat medewerkers en derden zich bewust zijn van het belang van veilig werken en van werken in een veilige en gezonde (werk)omgeving. De actiepunten uit het meerjarenbeleidsplan *Veilige en Duurzame Inzetbaarheid 2012-2014* zijn gerealiseerd of in gang gezet. De Arbocatalogus Schiphol is nu uitgebreid met psychosociale arbeidsbelasting: gevolgen van onder meer pesten, hoge werkdruk en discriminatie. In Nederland is dit een van de belangrijkste verzuimoorzaken.

Aantal runway incursions op Schiphol

(per jaar)

2014	17
2013	23
2012	42
2011	36
2010	31

Aantal vogelaanvaringen op Schiphol

(per 10.000 vliegtuigbewegingen)

2014	5,8
2013	6,1
2012	7,0
2011	7,6
2010	7,7

Voor het borgen van veilige en duurzame inzetbaarheid gebruiken wij het Arbo Management Systeem dat in 2014 is geactualiseerd. Daardoor zal de organisatie voor het beheersen van veilige en duurzame inzetbaarheid per 2015 gelijkwaardig zijn aan de structuren van de overige managementsystemen. De te beheersen toprisico's op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn geïdentificeerd; in 2015 zullen we de bijbehorende beheersingsmaatregelen borgen in ons managementsysteem.

Veiligheid tijdens bouwwerkzaamheden

De verschillende bouwprojecten op de luchthaven Schiphol en de interactie met het luchthavenproces in en rond de terminal hebben dit jaar extra aandacht gevraagd; we willen passagiers en bezoekers een veilige omgeving garanderen. Het is een complex proces met een ongekend groot aantal bouwwerkzaamheden in de lopende operatie. De diverse projecten zijn met elkaar verbonden en hebben invloed op elkaar, wat soms leidt tot onvoorziene en ongewenste situaties.

We hebben twee preventieteams ingesteld om proactief de veiligheid op de bouwplaatsen te verhogen en de continuïteit van zowel de operatie als de werkzaamheden te borgen. Een speciaal team is actief om de aanbevelingen van deze preventieteams in de praktijk te brengen. Een concrete maatregel is de instelling van een tactisch en een operationeel team brandveiligheid. Hun taak is de risico's van de projecten in te schatten en in de organisatie te communiceren. Zo weten de betrokken afdelingen eerder hoe bepaalde bouwprojecten kunnen samenlopen en wat de mogelijke gevolgen daarvan kunnen zijn. Zij kunnen dan tijdig aanvullende maatregelen treffen.

De luchthaven heeft in 2014 voor contractors een webpagina gelanceerd met de Schiphol-specifieke eisen voor veilig werken tijdens de bouw. Alle direct bij de bouw betrokken medewerkers binnen Schiphol hebben een VCA-certificaat (training voor veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers inclusief specifieke Schiphol-informatie). Het projectbureau richt zijn organisatie conform VCO (Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Opdrachtgevers) in. Ook de contractors zijn verplicht een VCA-certificaat te hebben.

Bedrijfsongevallen

Schiphol Group heeft methodes vastgesteld voor het meten van de veiligheid van het werken aan airside, in de terminal en bij werkzaamheden die worden uitgevoerd door aannemers. De procedure voor het melden van ongevallen en onveilige situaties is geborgd in ons Arbo Management Systeem, zowel voor interne als externe meldingen. Er wordt gewerkt aan een app voor medewerkers om onveilige situaties digitaal te kunnen melden.

Schiphol hanteert de Lost Time Injury Frequency (LTIF) bij het registreren van bedrijfsongevallen die arbeidsverzuim van medewerkers tot gevolg hebben. Hiermee kunnen we inzichtelijk maken hoe we het doen ten opzichte van andere bedrijven binnen of buiten de branche. Op Schiphol waren acht bedrijfsongevallen

met verzuim waarvan vijf bij de brandweer. Deze bleken niet specifiek brandweergelateerd te zijn. Eén arbeidsongeval had te maken met de luchthavenoperatie, de overige twee niet. In 2014 kwam Schiphol Nederland B.V. (exclusief de brandweer) uit op een LTIF van 1,2 (2013: 0), de doelstelling van een LTIF lager dan 3 is daarmee behaald. Voor de brandweer is het resultaat 22,7 tegen een doelstelling van 40 (2013: 14,2).

In 2014 zijn er circa 100 letselongevallen met passagiers in de terminal geregistreerd. De helft van deze ongevallen heeft te maken met het gebruik van een trap, roltrap of hellingbaan. In drie gevallen liep een reiziger letsel op als gevolg van bouw- of onderhoudswerk. We betreuren elk ongeval en werken eraan om ongevallen te voorkomen. Op 55 miljoen reizigers is het aantal ongelukken relatief gering.

Bij Rotterdam The Hague Airport vonden er in 2014 twee ongevallen plaats, die negentien verzuimdagen tot gevolg hadden.

Emissies

Schiphol Group neemt haar verantwoordelijkheid als het gaat om het beschermen van het milieu en het tegengaan van klimaatverandering. We voeren actief beleid op het terugdringen van emissies. Dat doen we in onze eigen bedrijfsvoering en door partners op de luchthavens te stimuleren ook duurzame maatregelen te nemen.

De wereldbevolking zal in 2050 zijn gegroeid tot 9,5 miljard mensen, zo heeft de Verenigde Naties becijferd in een rapport van juni 2013. Dat betekent dat er in de komende 35 jaar ruim twee miljard mensen bij komen die ook willen wonen, werken en reizen. Dat kan consequenties hebben voor het klimaat. Het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC, het klimaatpanel van de VN) heeft in haar rapport over 2014 bevestigd dat het 'uiterst waarschijnlijk' is dat de opwarming van de aarde een gevolg is van menselijke activiteiten.

Wereldwijd veroorzaakt de luchtvaart 3 procent van de CO₂-uitstoot, voornamelijk door de verbranding van kerosine. Om het meeste effect te sorteren in de terugdringing van de CO₂-uitstoot, zal de luchtvaartsector zich met name moeten richten op het beperken van het gebruik van fossiele brandstoffen.

Biobrandstof

Luchtvaartmaatschappijen hebben verscheidene manieren om hun CO₂-footprint te verlagen: operationele maatregelen zoals het gebruik van lichtere materialen in het toestel (zoals trolleys), nieuwe toestellen (zuinigere motoren, vervaardigd uit lichter materiaal) en vliegen op biobrandstof. Het gebruik van biobrandstof heeft het meest potentieel om een reductie in CO₂-emissies te realiseren. KLM, SkyNRG en Schiphol werken, samen met nog een aantal partners, aan de doorbraak van biobrandstof in de luchtvaart. In

2014 voerde KLM een serie van twintig vluchten naar Aruba en Bonaire op biobrandstof uit. Het is de langste route met een Airbus-vliegtuig op biobrandstof tot nu toe. KLM wil met deze reeks vluchten aantonen dat biobrandstoffen daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren aan verdere reductie van de milieubelasting die inherent is aan de luchtvaartindustrie.

Eerder vloog KLM intercontinentaal op biobrandstof op basis van afgewerkt frituurvet naar Rio de Janeiro en New York en binnen Europa naar Parijs. Naast overheidssubsidie ontvangt dit initiatief ook financiële steun van verscheidene ondernemingen, door middel van het Corporate BioFuel-programma van KLM. In het kader van duurzaamheidsbeleid stellen de bedrijven een bedrag ter beschikking. Daardoor kan KLM een deel van het totale aantal vluchten, of specifieke routes, op duurzame biobrandstof afleggen. Ook Schiphol Group participeert in dit programma. Daarnaast werken Schiphol Group en KLM samen in een aantal (gesubsidieerde) universitaire onderzoeken en pilots naar het gebruik en de mogelijkheden meer biobrandstof in te zetten in de luchtvaart.

In Europees verband wordt onder de noemer Single European Sky gewerkt aan het optimaliseren van het gebruik en de capaciteit van het luchtruim. Nu is het vaak zo dat vanwege de verschillende landsbelangen in het luchtruim vliegtuigen een langere route kiezen, waardoor ze extra brandstof verbruiken en meer CO₂ uitstoten. Schiphol Group staat een snellere invoering van een Single European Sky voor.

Koploper op gebied reductie CO₂-emissie

Schiphol Group reduceert haar eigen emissies door efficiënter gebruik en toepassen van duurzame energie en brandstoffen. Sinds 2012 hebben we de doelstelling om elk jaar onze eigen onderneming CO₂-neutraal te laten zijn.

Schiphol heeft als eerste hubairport in de wereld de hoogste status (3+) in de Airport Carbon Accreditation (ACA) van de Airport Council International (ACI) behaald. Die status is ons toegekend voor onze CO₂-reductieprogramma's en de resultaten die we behalen. We hebben hiermee onze doelstelling voor 2014 gerealiseerd. Onze ambitie is om dit niveau vast te houden. Eindhoven Airport kreeg de 3+ status al in 2013. De CO₂-footprint voor Eindhoven Airport is nog niet beschikbaar.

Rotterdam The Hague Airport heeft nog geen ACA-accreditatie. We juichen daarom diverse inspanningen van Rotterdam The Hague Airport toe. Voor het operationele jaar 2014 is inzichtelijk gemaakt welke bronnen verantwoordelijk zijn voor de CO₂-uitstoot, zodat in de toekomst de resultaten van initiatieven te benchmarken zijn. De CO₂-uitstoot, op een andere wijze berekend dan de CO₂-emissies van Amsterdam Airport Schiphol, bedroeg 2.484 ton. In de afgelopen jaren is een aantal initiatieven ondernomen om de CO₂-uitstoot te beperken, zoals de aanleg van ledverlichting in het landingsterrein en op het platform, het opnieuw isoleren van het gehele terminalgebouw en de installatie van zonnepanelen.

Ook in 2014 hebben we de doelstelling gehaald om Amsterdam Airport Schiphol CO₂-neutraal te laten zijn, deels door emissies te compenseren met certificaten. We streven ernaar de CO₂-uitstoot verder te reduceren en het aandeel compensatie te verlagen. We proberen ook het gedrag te beïnvloeden van gebruikers van de luchthavens, van partners en van medewerkers.

De daling in de CO₂-emissies heeft meerdere oorzaken: het elektriciteitsverbruik is lager doordat, in lijn met de gangbare rekenmethodes, de walstroom wordt gerekend tot het domein van de afhandelingsprocessen en niet tot het eigen elektriciteitsverbruik van Schiphol. Dit is een wijziging in scope ten opzichte van 2013, toen walstroom wel werd meegeteld. Hierdoor zijn de getallen van 2013 en 2014 niet geheel vergelijkbaar. Het verschil is circa 2.100 ton minder CO₂-emissies. Daarnaast hebben we energiebesparende maatregelen uitgevoerd en is er sprake van het meer inzetten van de warmtekraftkoppeling-installatie in de terminal.

CO₂-emissies Amsterdam Airport Schiphol

In tonnen ¹	Veroorzaakt door	2014	2013
Scope 1	Aardgas en brandstoffen die worden verbruikt binnen de vergunning van Schiphol Nederland B.V.	15.994	19.309
Scope 2	Elektriciteit	79.156	85.639
Scope 3	Indirecte emissies eigen activiteiten	6.136	2.746
	Totale CO₂-emissies	101.286	107.694

¹ Dit betreft de uitstoot gedurende het operationele jaar

Energie-efficiëntie

Energie-efficiëntie betekent dat we meer vliegtuigen, passagiers en vracht afhandelen met relatief minder energie. Bij grote groei kan het voorkomen dat het absolute energieverbruik toeneemt, terwijl energie toch efficiënter wordt verbruikt. Het realiseren van de doelstelling voor energie-efficiëntie is een gezamenlijke inspanning van verschillende afdelingen.

In de terminal, in parkeergarages en aan airside hebben we nu ledlampen: dat levert een energie- en kostenbesparing op. Mede hierdoor heeft Schiphol Group in 2014 haar energie-efficiëntiedoelen conform de meerjarenafspraken met de overheid gehaald: circa 4,2 procent. De doelstelling was 3,9 procent. Het percentage is opgebouwd uit een component energie-efficiëntie (2,7 procent) en een component duurzame energie (circa 1,5 procent). Over 2014 is het absolute energieverbruik afgenomen met ongeveer 5 procent. De helft hiervan komt door het relatief zachte weer, de andere helft door een absolute daling van ons elektriciteitsverbruik. Vanaf 2015 is de doelstelling voor de component energie-efficiëntie verhoogd naar 4 procent per jaar.

Duurzame energie

In 2020 willen we 20 procent van de energiebehoefte zelf duurzaam opwekken. In 2014 hebben we een succesvolle aanbesteding afgerond voor een biomassavergistingcentrale die naar verwachting begin 2016 operationeel is. De schatting is dat deze centrale 40 procent (8 procent van de doelstelling van 20 procent) gaat opleveren van onze duurzame energiedoelstelling. We hebben twee installaties voor warmte- en koudeopslag (wko) in gebruik genomen en werken aan een wko-plan voor geheel Schiphol. Op basis van het aandeel duurzame energie in 2013 is het aandeel duurzame energie in 2014 naar schatting 1,5 procent (2 procent in 2013). Dat is lager dan de ten doel gestelde 2 procent omdat het aandeel duurzame energie grotendeels wordt opgewekt via warmte en koude in de grond. Door de gematigde zomers en winters is er minder koude en warmte geladen en is er ook minder warmte en koude uit de grond gehaald.

Zonnepanelen in landingsterrein?

We krijgen vaak de suggestie dat het landingsterrein een uitstekende locatie lijkt voor het plaatsen van zonnepanelen. Ze liggen er echter niet; diverse overwegingen liggen daaraan ten grondslag. In de afgelopen jaren is hierover overleg gevoerd met betrokken partners als Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en luchtvaartmaatschappijen. Dit is van belang omdat we moeten uitsluiten dat zonnepanelen een gevaar vormen voor of invloed hebben op het vliegverkeer. In 2012 is op Schiphol Noord-West een veld zonnepanelen van 3.000 vierkante meter neergelegd. Er is onderzocht of piloten last hebben van schittering en of de panelen de communicatiesystemen van de luchthaven niet verstoren. Dit bleek niet het geval. Na de testfase hebben we bekeken welke gebieden in het landingsterrein het meest geschikt zouden zijn voor de plaatsing. Ook daarbij speelt de factor veiligheid een grote rol: er kan (extra) gevaar ontstaan als een vliegtuig van de baan schiet en in een veld zonnepanelen rijdt. In 2015 onderzoekt Schiphol Group de mogelijkheid een veld zonnepanelen van 2 MegaWatt aan te leggen in het landingsterrein.

Luchtkwaliteit

We willen worden gezien als koploper in het terugdringen van NO_x, PM_x en fijnstof. Dit vinden we belangrijk voor de gezondheid van Schipholwerkers en de directe omgeving. De emissies worden veroorzaakt door de verbranding van brandstof in motoren.

In opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu is in 2014 gewerkt aan een *duurzame brandstofvisie voor transport*. De visie geeft op de lange termijn (2030-2050) inzicht in en houvast bij de verduurzaming van onze mobiliteit en een overgang naar meer duurzame energie in transport. Nederland zet voor het wegvervoer in op een transitie naar elektrische aandrijving voor segmenten waarvoor elektrisch rijden kansrijk is. Elektrisch rijden wordt gecombineerd met duurzame biobrandstoffen en hernieuwbaar gas als overbruggingsoptie en als langetermijnoplossing voor zwaar vervoer. In de luchtvaartsector streven we naar verdere efficiencyverbetering door innovatie van vliegtuigtechnologie, operations en infrastructuur, en doorontwikkeling en toepassing

van duurzame biokerosine sourcing, productie en distributie. Aan de totstandkoming van deze visie hebben meer dan honderd organisaties meegewerkt, ook Schiphol Group leverde een bijdrage. De visie is in oktober 2014 overhandigd aan de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu.

In december 2014 publiceerde onderzoeksbureau TNO een onderzoek naar de hoeveelheid ultrafijnstof in de lucht rondom Schiphol. Volgens de onderzoekers is de concentratie ultrafijnstof in een straal van veertig kilometer rond de luchthaven mogelijk verhoogd door startende vliegtuigen. Er moet nog meer onderzoek worden gedaan naar de effecten van ultrafijnstof op de gezondheid. De Wereldgezondheidsorganisatie geeft aan dat er nog geen wetenschappelijke basis is om veilige concentraties ultrafijnstof vast te stellen. Wel raadt zij aan blootstelling aan ultrafijnstof zoveel mogelijk te beperken. Schiphol Group zal bijdragen aan onderzoeken en waar nodig zelf onderzoeken initiëren. We volgen de vervolgonderzoeken op de voet.

In de tussentijd richten we ons op het stimuleren van schoon vervoer van, naar en op Schiphol. Als reizigers per taxi arriveren of vertrekken, kunnen ze dat voortaan doen op een duurzame manier: in 2014 hebben we een succesvolle aanbesteding gedaan die ook in het buitenland veel publiciteit heeft gekregen. De concessiehouders BIOS en BBF Schipholtaxi hebben 167 elektrische Tesla's in gebruik genomen. Schiphol is daarmee de luchthaven met de grootste vloot aan elektrische taxi's ter wereld.

Het aandeel schonere voertuigen in onze bedrijfsvoering groeit eveneens. Op airside wordt steeds meer elektrisch materieel ingezet door de afhandelaren. Deze ontwikkeling vraagt een goede afstemming en planning: voor het groeiend aantal elektrische voertuigen en materieel moeten voldoende laadpunten en elektrische capaciteit beschikbaar zijn. Er komen in totaal 35 elektrische passagiersbussen; de eerste drie zijn in 2014 gaan rijden.

In 2014 zijn twee vliegtuigopstelplaatsen uitgerust met 400 Hz-installaties. Daarmee kunnen nu 69 vaste opstelplaatsen vliegtuigen voorzien van walstroom, waardoor zij geen kerosinemotor of dieselaggregaat nodig hebben om het vliegtuig te voorzien van elektriciteit. In de praktijk blijken de installaties nog niet optimaal ingezet te worden omdat ze door hun gewicht moeilijk hanteerbaar zijn. Dit maakt duidelijk dat we bij de investeringsbeslissingen alle relevante aspecten mee moeten wegen. In dit geval was er te weinig aandacht besteed aan de werkomstandigheden.

Circulaire economie

Grondstofschaarste is een mondiaal thema. In onze bedrijfsvoering zetten we in op het sluiten van kringlopen, bewust materiaalgebruik, hergebruik en recyclen van afval.

Met een groeiende wereldbevolking neemt de behoefte aan middelen toe. Tegelijkertijd raken natuurlijke hulpbronnen uitgeput en neemt de hoeveelheid afval toe. Wereldwijd proberen mensen nu productkringlopen te sluiten om grondstoffen te sparen.

Ook Schiphol Group ziet de urgentie van deze circulaire economie, al beseffen we dat circulair denken bij ons nog in de beginfase verkeert. Het sluiten van kringlopen vraagt behalve een andere manier van denken ook andere ketens en businessmodellen. Voor deze veranderingen zijn een langetermijnvisie en doorzettingsvermogen nodig. Daarom schaken we op meerdere borden tegelijk: behalve dat we werken met gesloten kringlopen, proberen we ook de lineaire ketens te verduurzamen. Dat doen we enerzijds door minder schadelijke materialen te gebruiken, materialen te hergebruiken en recyclen.

Schiphol is zich ervan bewust dat de resultaten van verscheidene projecten niet altijd goed zijn te meten. Het is moeilijk de ene methode (recyclen) af te wegen tegen de andere (hergebruik). Schiphol beschouwt het toepassen van beide principes als een leertraject waarin we ervaring opdoen. Daarbij spelen, naast het voordeel voor het milieu, ook kostenoverwegingen een rol en aanpassingen van operationele processen. Zo zijn meer faciliteiten nodig voor het nog beter scheiden van afval, en dit kost ook meer tijd. Deze faciliteiten zijn nu niet overal beschikbaar, en ook de benodigde extra tijd ontbreekt vaak. Voor de korte termijn is het onze bedoeling initiatieven te stimuleren en proefondervindelijk te achterhalen wat wel en niet werkt.

Circulair denken

Onze ambitie is dat we focussen op gebruik in plaats van op bezit: we zijn regisseur van de infrastructuur en middelen op onze locaties. In onze toekomstvisie liggen productie en verwerking van afval bij een andere partij. Samen met onze vaste partners, waaronder KLM, VolkerWessels en Philips, proberen we op dit gebied verder te innoveren. Een voorbeeld is Philips' en Turntoo's dienst 'Light as a service'. Hierbij is Schiphol Group niet langer eigenaar van lichtapparatuur in de terminal: we nemen de service af dat er licht is. De leveranciers nemen de verantwoordelijkheid voor de prestaties en de levensduur van de systemen. Deze partijen zijn beter in staat kringlopen te sluiten.

Materiaalgebruik

Schiphol zoekt actief naar mogelijkheden om voorwerpen te laten fabriceren uit biobased materialen – te denken valt aan hennep, olifantsgras en vlas, in plaats van bijvoorbeeld plastics op basis van fossiele brandstoffen. We hebben in 2014 een aantal projecten ondersteund door middel van teelt en proeven. Boeren in onze

omgeving zijn betrokken bij de verwerking van teelt tot biobased materialen waarvan bijvoorbeeld straatmeubilair wordt gemaakt.

We zien een groeiende creativiteit bij onze leveranciers. Een voorbeeld is VanderLande Industries, die de Blueveyor-bagagebanden heeft vervaardigd uit niet-toxische en recyclebare materialen. Bovendien zijn de banden zo ontwikkeld dat ze 55 procent minder energie verbruiken.

Hergebruik van goederen

We vinden steeds creatievere, nieuwe bestemmingen voor goederen en materialen aan het eind van hun gebruikelijke levensduur. Zo hebben we in 2014 een tweede leven geschonken aan oude passagiersbruggen en een grote hoeveelheid landingsterreinlampen. We zijn bezig met een try-out voor creatief hergebruik van deze lampen: ze worden omgebouwd en verkocht als vintage lampen. Delen van de passagiersbruggen doen onder andere dienst als rookruimte voor de ingang van Schiphol Plaza en vanaf 2015 ook als spottersplaats. We onderzoeken nog mogelijkheden voor andere voorwerpen die een nieuw leven kunnen krijgen. Het zijn inspirerende voorbeelden die een breed publiek bereiken en bewust maken van onze duurzame ambities.

Recyclen van afval

Onze doelstelling voor 2020 is dat 70 procent van het operationele afval (zonder bouw- en slooafval en glycolhoudend water) wordt gerecycled op Amsterdam Airport Schiphol. In 2014 is het aandeel gescheiden afval lager uitgevallen: 25,9 procent (2013: 36,0 procent). De doelstelling was 30 procent. Het percentage is gedaald doordat er minder gras uit het landingsterrein wordt verzameld. Het maaibeeld is gewijzigd: door het jaar heen maaien we vaker, maar het gras blijft liggen. Lees meer hierover bij *veiligheid* - vogelaanvaringen. Het aandeel gescheiden afval kan nog verbeteren; het Nederlandse gemiddelde ligt op 51 procent. In vergelijking met de drie Europese hubs scoren we relatief goed in recycling van bouw- en slooafval: vrijwel alles wordt opnieuw gebruikt, minder dan 1 procent van deze categorie afval komt uiteindelijk op de stort terecht.

Op Rotterdam The Hague Airport is in 2014 de voorbereiding afgerond voor het implementeren van afvalscheiding in de terminal. De luchthaven wil in 2015 een afvalscheiding hebben waarin het afval van de luchthaven zelf maar ook dat van in de terminal actieve ketenpartners (zoals horeca, winkels, afhandelaar, beveiligingsbedrijf) is inbegrepen. In 2014 is 14,2 procent van het afval gerecycled. Bij Eindhoven Airport wordt het afval wel gescheiden ingezameld maar zijn geen rapporteerbare cijfers beschikbaar.

Fosfaat uit afvalwater

Fosfaat, een grondstof die wordt gebruikt bij de productie van voedsel, wordt steeds schaarser. In het project Sustainable Airport Cities werken Amsterdam Airport Schiphol, Evides Industriewater, de vereniging van waterbedrijven Vewin en KWR Watercycle Research Institute samen om fosfaat te winnen uit afvalwater.

Schiphol is een geschikte locatie voor een pilot omdat de watercyclus van de luchthaven vergelijkbaar is met die van een kleine stad.

De redenering hierachter is dat als we fosfaat uit het afvalwater halen, de waterkwaliteit op en rond het luchthaventerrein verbetert. Het zuiveringsproces wordt efficiënter en er zijn minder hulpstoffen zoals chemicaliën nodig. Het gewonnen fosfaat gaat naar bijvoorbeeld boeren in de omgeving van Schiphol: zij kunnen het gebruiken als kunstmest. Zij kunnen ook beoordelen wat de kwaliteit van het gewonnen fosfaat is. Aan de hand van de resultaten kunnen de onderzoekers de technieken verder verbeteren: hoe beter het product werkt voor de eindgebruiker, hoe groter de economische haalbaarheid van deze methode.

Lozingen op oppervlaktewater

In 2014 heeft Schiphol voor het tegengaan van gladheid op de banen 116.394 liter kaliumformiaat gebruikt. Dit is aanzienlijk minder dan in 2013 (1.676.740 liter), omdat 2014 nagenoeg geen koude periodes heeft gekend. Het kaliumformiaat stroomt samen met de neerslag via het hemelwaterrioolsysteem naar het oppervlaktewater (sloten). Het is biologisch afbreekbaar maar onttrekt daarbij zuurstof aan het water. De kwaliteit van het water wordt afgeleid van het zuurstofgehalte.

Omdat het gebruik afhangt van hoe koud de winter is, hebben we geen harde doelstelling op het reduceren van kaliumformiaat. In opdracht van het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft Schiphol het *SaneringsPlan 4* opgesteld. In dit plan zijn maatregelen opgenomen om minder kaliumformiaat of alternatieven te gebruiken. Bovendien vegen en zuigen we zoveel als mogelijk het gebruikte kaliumformiaat op om te voorkomen dat het in het oppervlaktewater terecht komt.

In 2014 hebben we twee auto's in gebruik genomen met een gladheidmeetsysteem, en in de verhardingen is een gladheidsmeldsysteem geplaatst. Daardoor weten we of het nodig is om te sproeien. We hebben zuinigere sproeimachines met een registratiesysteem waarin precies wordt bijgehouden waar de wagens hebben gereden en hoeveel er is gesproeid. We werken ook met alternatieven: op de platforms gebruiken we een kleine hoeveelheid kaliumformiaat waar we vervolgens zand over strooien. Als het dan weer aanvriest, is er ook een stroef oppervlak ontstaan.

Percentage gescheiden afval op Schiphol
(per jaar)

2014	25,9
2013	36,0
2012	35,0
2011	30,2
2010	34,0

Ketenverantwoordelijkheid

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

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

CR in inkoopprocessen

Uitgangspunt is dat de leveranciers waarmee Schiphol Group werkt, bewust bezig zijn met Corporate Responsibility. In onze inkoopprocessen is het een belangrijk criterium. De maatschappelijke thema's waaraan Schiphol wil bijdragen zijn daarbij leidend.

De centrale inkoopafdeling van Schiphol Group selecteert leveranciers waarvan de business areas goederen, werken en diensten kunnen afnemen. De tendercommissie toetst op rechtmatigheid, integriteit en nadrukkelijk ook op doelmatigheid. Hierin wordt CR meegenomen. Bij aanbestedingen maken we gebruik van een tenderdocument, waarin de uitgangspunten, de afwegingen en de resultaten in de verschillende fases worden geborgd. Dit document is in 2014 aangepast. In de selectiefase wordt gevraagd hoe de gegadigde CR heeft geborgd in de eigen onderneming. In de gunningsfase vragen we hoe de levering, de dienst en/of het werk bijdraagt aan onze CR-speerpunten.

Er gelden kaders en regels voor de inkoopactiviteiten, onder andere met betrekking tot arbeidsomstandigheden. In de onderliggende contracten staan specifieke afspraken. Als een leverancier zich niet houdt aan de afspraken, kunnen wij het contract eenzijdig beëindigen. Onderdeel van de wetgeving voor aanbesteding is het proportionaliteitsbeginsel: de keuzes die we maken en de eisen en voorwaarden die we stellen aan een leverancier dienen in redelijke verhouding te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht.

CR in aanbestedingen en contracten

Twee aanbestedingsvoorbeelden uit 2014 springen in het oog: de een meer gefocust op people, de ander meer op planet. Allereerst is er de aanbesteding voor beveiligingsdiensten. Door de introductie van centrale security non-Schengen in de terminal zijn minder beveiligingsmedewerkers nodig. Bovendien zullen door de nieuwe aanbesteding veel medewerkers van werkgever wisselen. Samen met de beveiligingsbedrijven is een convenant afgesloten voor de

begeleiding van beveiligingsmedewerkers van het ene naar het andere bedrijf. Dit convenant is ook de basis voor het overleg met de sociale partners. Deze aanpak biedt perspectief voor de beveiligingsmedewerkers. Het tweede voorbeeld betreft de aanbesteding voor de taxiconcessies: daarbij is er nadrukkelijk gekeken naar het terugdringen van emissies. In eerste instantie zat Corporate Responsibility niet zwaar in de tender maar door doorzettingsvermogen van enkele collega's heeft deze aanbesteding ertoe geleid dat we op Schiphol nu een vloot van 167 elektrische taxi's beschikbaar hebben.

Schiphol werkt met maincontractors voor het onderhoud van de luchthaven. De raamovereenkomsten lopen in 2016 af. Vooruitlopend daarop zijn de contracten door een extern bureau gebenchmarkt en is de mogelijkheid tot contractverlenging onderzocht. Bij de verlenging zal een actieve bijdrage worden gevraagd voor het reduceren van de CO₂-footprint, de hoeveelheid afval en het verbeteren van de luchtkwaliteit.

In 2014 was 77,6 procent van ons totale inkoopvolume afkomstig van verantwoorde leveranciers die een bewust beleid voeren op Corporate Responsibility (doel: 77 procent). In 2013 lag dit percentage op 77 procent. We meten deze prestatie-indicator op basis van de gegevens van de groep leveranciers waar we 80 procent van ons totale inkoopvolume afnemen. De score van de prestatie-indicator kan daarom maximaal 80 procent bedragen.

Ook Rotterdam The Hague Airport heeft van duurzaamheid een vast onderdeel in de onderhandeling met leveranciers gemaakt. Dit heeft er onder meer toe geleid dat de leverancier van installatietechniek heeft geïnvesteerd in elektrische voertuigen. Bij de aanbesteding van beveiligingsdiensten op Eindhoven Airport zijn in de selectiefase Corporate Responsibility-criteria meegenomen.

Verantwoord Marktgedrag

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

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

Werkgeverschap

Duurzame werkgelegenheid is voorwaarde voor én resultante van een solide economische ontwikkeling van de mainport. Schiphol Group heeft vakkundige en betrokken medewerkers nodig die zich willen inzetten voor het succes van de onderneming en het verwezenlijken van haar ambities.

Duurzame inzetbaarheid

In 2014 hebben we verder invulling gegeven aan het meerjarenplan *Veilige en Duurzame inzetbaarheid 2012-2014*. Duurzame inzetbaarheid omvat zowel mobiliteit als vitaliteit en draait om het goed, gezond en gemotiveerd kunnen werken, nu en in de toekomst. Ons uitgangspunt is dat werken en leren onlosmakelijk bij elkaar horen. In 2013 hebben we ons vooral ingezet om mobiliteit gemeengoed te maken, in 2014 hebben we het accent meer gelegd op vitaliteit. Zo hadden we het grootschalige vitaliteitsprogramma 'Werken is bewegen', waaraan 375 medewerkers hebben deelgenomen. Zij hebben in een enquête het traject als positief beoordeeld en gaven aan dat het programma aantoonbaar effect heeft gehad op hun leefstijl en vitaliteit. Het programma zal in 2015 worden voortgezet voor nieuwe deelnemers. Onze medewerkers hebben de beschikking over een persoonlijk budget dat zij kunnen inzetten voor eigen ontwikkeling en vitaliteit. Zij maken hier steeds meer gebruik van.

Schiphol blijft interne mobiliteit stimuleren. We zijn ervan overtuigd dat het persoonlijk meeontwikkelen in een veranderende functie en verandering van functie of werkplek leiden tot een verhoging van het werkplezier en de arbeidsproductiviteit. We hebben ons een jaarlijks mobiliteitspercentage van 15 procent tot doel gesteld. Dit doel hebben we in 2014 behaald: 15,2 procent. We zitten nu in het tweede jaar van ons actieve mobiliteitsbeleid: we zien dat medewerkers en leidinggevenden echt met elkaar in gesprek gaan over duurzame inzetbaarheid.

Van diversiteit naar inclusief ondernemen

We werken vanuit de visie dat we mensen waarderen om wie ze zijn en hun kwaliteiten. Daarom streven wij ernaar een organisatie te zijn waarin alle medewerkers zich thuis voelen, ongeacht bijvoorbeeld hun culturele- of arbeidsachtergrond, sekse, geaardheid of lichamelijke handicap.

Tot nu toe lag de focus van ons diversiteitsbeleid op het aantal vrouwen in de top. Door het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top heeft Schiphol zich gecommitteerd om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten van 20 procent (12 vrouwen) begin 2010 naar 30 procent eind 2014. In 2014 waren er 21 vrouwen (28,3 procent) ten opzichte van 24 vrouwen in 2013 (30,8 procent). Ook al hebben we het doel waaraan we ons gecommitteerd hadden in het Charter Talent naar de Top uiteindelijk niet gehaald, de inspanning heeft wel degelijk het bewustzijn vergroot en tot resultaat geleid. Vanaf 2015 willen we jaarlijks vijf

mensen met een andere culturele achtergrond plaatsen op reguliere functies.

Volgens de Wet bestuur en toezicht zou de samenstelling van onze directie en Raad van Commissarissen een evenwichtige verhouding van ten minste 30 procent vrouwelijke leden moeten laten zien. Onze directie heeft per 1 september 2014 een verdeling van 50 procent vrouwelijke directieleden en 50 procent mannelijke. De Raad van Commissarissen heeft op dit moment een verdeling met een kwart vrouwelijke commissarissen. Er wordt meer gestreefd om in toekomstige vacatures een vrouwelijke commissaris te benoemen, zodat ook hier aan de gevraagde evenwichtige verdeling kan worden voldaan.

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. Deze wet heeft tot doel meer mensen met een arbeidsbeperking te laten werken bij reguliere werkgevers. In het Banenafspraken Sociaal Akkoord is opgenomen dat er 100.000 arbeidsplaatsen zullen zijn voor mensen met een beperking in 2026. De werkgevers hebben het programma 'Werkgevers gaan Inclusief' gelanceerd. Dit betekent dat er eind 2015 7.500 arbeidsplaatsen moeten zijn gerealiseerd.

Schiphol Group ziet het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en heeft zich net als 250 andere organisaties in 2014 aangesloten bij dit programma en eigen doelstellingen geformuleerd. Vanaf 2015 realiseren we jaarlijks vijf plaatsingen op reguliere functies en vijf werkervaringsplaatsen. Voor Schiphol Group is het Luchtvaart College Schiphol een belangrijke schakel: de stichting brengt ons in contact met mensen die een achterstand op de arbeidsmarkt hebben. In 2014 hebben we vier medewerkers een werkervaringsplaats aangeboden waarvan één vervolgens is geplaatst op een reguliere functie.

Daarnaast heeft Schiphol in 2014 het jongerenakkoord getekend, een initiatief dat ten doel heeft om de kansen voor jongeren op werk te vergroten. Schiphol wil jongeren een kans geven op de arbeidsmarkt door traineeships, stages, werkervaringsplaatsen maar ook reguliere functies te bieden. Ons doel is om jaarlijks vijf reguliere aanstellingen te realiseren, vijf jongeren met een startersbeurs te plaatsen en 150 stagiaires te begeleiden. Ook leiden we tien jonge mensen op in het twee jaar durende traineeship. De deelnemers die in 2012 aan het traineeship zijn begonnen hebben inmiddels een baan. In 2015 starten we het volgende traineeship.

Betrokkenheid

Schiphol Group is een betrokken werkgever die investeert in medewerkers en aan hen de ruimte biedt zich te ontwikkelen. In 2014 is Schiphol Group in het Beste Werkgeversonderzoek van Effectory en Intermediair uitgeroepen tot Beste Werkgever in de sector transport, en logistiek en in de categorie werkgevers met meer dan duizend medewerkers hebben we een vijfde positie bemachtigd. In de laatste categorie staat onze businesspartner VanderLande Industries op nummer 3 en KLM op de zesde plek.

We zijn trots op deze erkenning, vooral ook omdat het onderzoek is uitgevoerd onder onze eigen medewerkers. Een citaat van een medewerker geeft de betrokkenheid weer: 'De speciale rol die Schiphol vervult in de samenleving maakt werken bij Schiphol Group leuk. Schiphol is een unieke "hotspot"; een stad op zich. Geen dag is hetzelfde. Wanneer ik in de terminal ben en de blije gezichten van de passagiers zie, voel ik me trots dat ik voor Schiphol mag en kan werken. Als je als medewerker enthousiast en bevlogen bent, is op deze plek alles mogelijk.'

In 2014 hebben we onverminderd aandacht geschonken aan performancemanagement. Ontwikkeling van leiderschap is een belangrijk speerpunt. De personeelsuitwisselingen en detacheringen van medewerkers naar regionale en internationale luchthavens hebben we voortgezet.

Regionale luchthavens

Het investeren in de kwaliteit van medewerkers wordt ook op de regionale luchthavens steeds actiever opgepakt. Alle operationele medewerkers van Rotterdam The Hague Airport zijn in 2014 getraind in gastvrijheid. Eindhoven Airport heeft dit jaar geïnvesteerd in een inspirerende werkomgeving voor haar medewerkers. Het hele kantoor is gerestyled naar een werkomgeving waarin flexibiliteit centraal staat.

Integriteit

Schiphol hecht aan integer gedrag van alle medewerkers. In 2014 hebben we een nieuwe versie van onze gedragsregels geïntroduceerd in combinatie met de Leidraad Integriteit. Via een interne campagne zijn alle medewerkers hiervan op de hoogte gebracht. In zogeheten dilemmasessies heeft inmiddels een groot aantal afdelingen aandacht besteed aan wat integer gedrag inhoudt; het is de bedoeling dat uiteindelijk elke afdeling dergelijke sessies organiseert. Belangrijk thema bij de bijeenkomsten is wanneer en hoe iemand niet-integer gedrag kan melden. Het bespreken van deze procedure heeft direct effect gesorteerd: het aantal meldingen is in 2014 toegenomen naar zestien (vier in 2013). Waar noodzakelijk zijn disciplinaire maatregelen getroffen. Eén melding in het bijzonder heeft geleid tot verdere aanscherping van de gedragsregels, met name voor de omgang met leveranciers.

In het najaar zijn we begonnen met een nieuwe reeks dilemmasessies. Daarin gaan we dieper in op specifieke elementen van de gedragsregels. Zo speelt de relatie met externe partijen (leveranciers, sponsors) daarin een belangrijke rol. Vooruitlopend op onze nieuwe leverancierscode, die in 2015 van kracht zal worden, hebben wij leveranciers geïnformeerd wat in deze nieuwe code van hen zal worden verwacht. We zullen in 2015 ook een e-learning tool beschikbaar stellen, waarmee we de gedragsregels bij onze eigen en externe medewerkes nogmaals onder de aandacht brengen en toetsen.

In de gedragsregels is onder meer omschreven dat medewerkers zich dienen te onthouden van ongewenste omgangsvormen, zoals seksuele intimidatie, discriminatie en pesten. Ook bevatten de

gedragsregels voorschriften voor het gebruik van ter beschikking gestelde communicatiemiddelen en -faciliteiten (zoals e-mail, internet, laptop of telefoon) en social media.

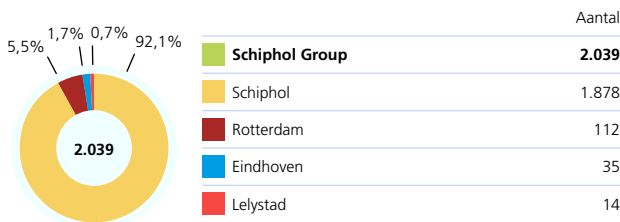
Ontwikkeling medewerkers in cijfers

Het aantal fte is in 2014 met 2.039 nagenoeg gelijk gebleven (2.045 in 2013). Onze medewerkers hebben een jaarcontract of een vast contract. Met medewerkers die niet onder een CAO vallen, worden aparte afspraken gemaakt. Zowel de man-vrouwverhouding in het algemeen als de man-vrouwverhouding in leidinggevende functies is stabiel gebleven. Een derde van de medewerkers van Schiphol Nederland B.V. werkt in continudiensten. Van deze groep is 20 procent vrouw.

Het verzuimpercentage voor Schiphol Nederland B.V. is in 2014 gestegen van 3,1 procent naar 3,4 procent. De Verbaannorm voor Schiphol Nederland B.V. was 3,6 procent. Het ziekteverzuim van medewerkers op Rotterdam The Hague Airport steeg van 2,2 procent in 2013 naar 4,0 procent in 2014. Het hogere percentage is toe te schrijven aan enkele langdurig zieke collega's.

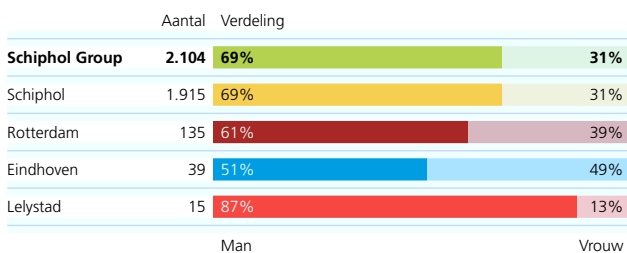
Aantal medewerkers

In fte en % per locatie



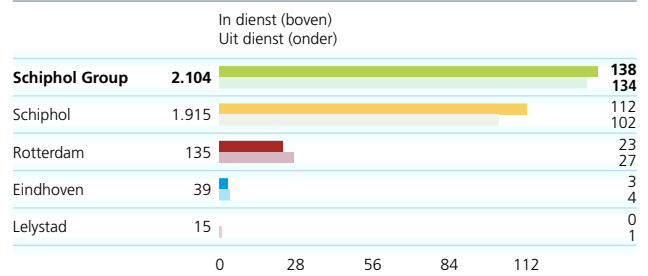
Man-vrouwverhouding

In % van aantal medewerkers per locatie



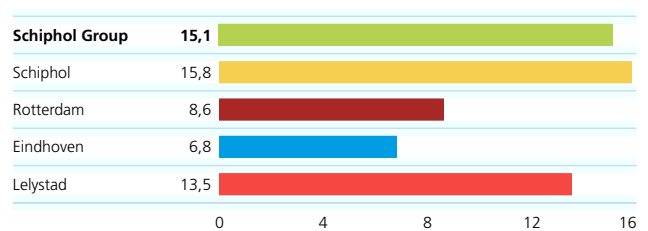
Personeelsverloop in aantal medewerkers

Per locatie



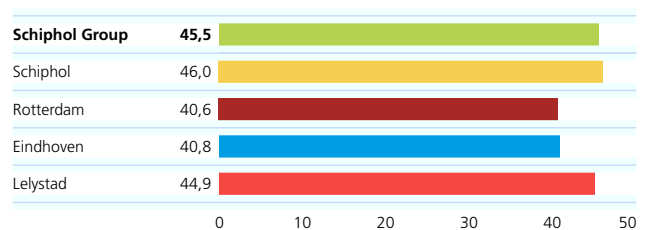
Gemiddelde lengte dienstverband Schiphol Group

Jaren per locatie



Gemiddelde leeftijd medewerkers

Jaren per locatie



Financiële soliditeit

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

Het dividend, dat met name afhankelijk is van de hoogte van de nettowinst, is belangrijk voor onze aandeelhouders. Een payout ratio van 50 procent is onderdeel van ons financieel beleid.

Kredietwaardigheid

De langetermijnrating van Standard & Poor's is in 2014 ongewijzigd gebleven op A+ met een 'stable outlook'. De langetermijnrating van Moody's is ongewijzigd gebleven op A1, maar de 'negative outlook' is aangepast naar 'stable outlook'. Dit hangt direct samen met de wijziging in outlook van de rating van de Nederlandse Staat die in maart 2014 heeft plaatsgevonden. De kortetermijnrating van Standard & Poor's is P-1 en van Moody's A-1.

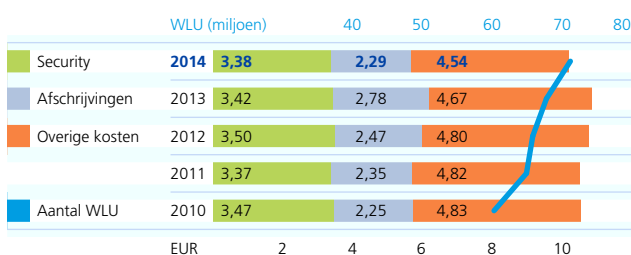
Sturen op kosten

Om grote investeringen te kunnen doen en tegelijkertijd concurrerende tarieven te hanteren voor onze luchthavenactiviteiten sturen we voortdurend op een beheerste kostenontwikkeling.

Schiphol Group maakt bij het sturen op kosten zorgvuldige afwegingen tussen kwaliteit en prijs. Voorop staat ons streven dat we aan de hoge verwachtingen van reizigers en luchtvaartmaatschappijen willen kunnen blijven voldoen. Wel realiseren we ons dat kwaliteit een prijs heeft. Vooral als het om nieuwe investeringen gaat, focussen we sterker op wat de consequenties van keuzes voor de langere termijn betekenen. We sturen op een beheerste kostenontwikkeling en proberen onze financiële flexibiliteit en weerbaarheid te vergroten.

Kostenefficiëntie: kosten per WLU Schiphol

WLU = 1 passagier of 100 kilogram vracht



Ruim 50 procent van de aviationkosten is direct gerelateerd aan de infrastructuur (de assets) van Amsterdam Airport Schiphol. We zijn in 2013 begonnen met het programma 'Asset Wise!'. Daarmee willen we optimale waarde en levensduur uit onze assets halen, vergroten wij het kostenbewustzijn in de hele keten en sturen wij op Total Cost of Ownership. Daarnaast wil Schiphol via aanscherping van contractmanagement meer toegevoegde waarde realiseren uit bestaande en nieuwe relaties met toeleveranciers. Waar mogelijk dagen we toeleveranciers uit hun kennis en kunde maximaal in te zetten voor een betere dienstverlening en slimme, kosteneffectieve en innovatieve oplossingen. Een voorbeeld hiervan is de marktconsultatiedag voor de ontwikkeling van het A-gebied; Schiphol wil op deze wijze toekomstige partners en leveranciers in een vroeg stadium laten meedenken over de bouw van een nieuwe pier en terminal en de bijbehorende aanbesteding. Ook intern wordt gewerkt aan een cultuuromslag om doelmatiger met onze eigen assets om te gaan en om strikter en bewuster op kosten te sturen. Dit heeft ook zijn weerslag in een strakker en zakelijker contractmanagement.

De kostenefficiëntie is in 2014 verbeterd. We drukken die uit in de kosten per Work Load Unit (WLU: één passagier of 100 kilogram vracht). De kosten per WLU voor Amsterdam Airport Schiphol waren in 2014 10,2 euro, een daling van ruim 6 procent ten opzichte van 10,9 euro in 2013.

Concurrerende tarieven

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

Bij de besluitvorming omtrent investeringen in infrastructuur, operationele kosten en tarieven is het uitgangspunt dat de concurrentiepositie wordt versterkt. De kwaliteit van onze luchthavens en de toegevoegde waarde van onze dienstverlening voor luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en passagiers staan centraal.

De manier waarop Schiphol Group de afgelopen jaren actief heeft gestuurd op concurrerende tarieven is niet onopgemerkt gebleven in de luchtvaartsector. Met de gematigde tariefsontwikkeling in de afgelopen jaren en de tariefsverlaging voor 2015 die recentelijk is aangekondigd, onderscheiden we ons ten opzichte van bijna alle andere luchthavens in Europa.

Schiphol Group is zich ervan bewust dat ze altijd in directe concurrentie is met andere luchthavens en in het bijzonder andere hubs. Een groot deel van de passagiers kan ook voor een andere luchthaven kiezen in de ons omringende landen. De prijs-kwaliteitverhouding van Schiphol steekt de afgelopen jaren gunstig

af tegen die van grote Europese concurrenten. Wel neemt de kwaliteit van deze concurrerende luchthavens de laatste jaren toe doordat deze uitbreiden en nieuwe faciliteiten bieden.

Elk jaar voert de Stichting Economisch Onderzoek (SEO) in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu een benchmark uit. Daarin kijkt ze naar zowel havengelden als overheidsheffingen van Schiphol en haar belangrijkste concurrenten. Hieruit blijkt dat zeven concurrenten duurder zijn dan Schiphol Group. SEO constateert evenwel ook dat de verschillen ten opzichte van Istanbul en Dubai groot zijn.

Tarieven

Per 1 april 2014 zijn de tarieven met 0,4 procent gestegen. De gezonde groei in passagiers en vliegtuigbewegingen, de beheerste kostenontwikkeling en lage rentestand, resulteren in een verlaging van de havengeldtarieven van gemiddeld circa 7 procent per 1 april 2015.

Er zijn bij de ACM geen bezwaren ingediend naar aanleiding van de op 1 april 2014 geldende tarieven. Er zijn ook geen bezwaren ingediend met betrekking tot de tarieven per 1 april 2015.

Bijdrage internationale activiteiten

De participaties in Aéroports de Paris S.A. en BACH (Brisbane Airport) en onze overige internationale activiteiten dragen al jaren duidelijk bij aan het nettoresultaat. Terwijl de onderliggende resultaten en de operationele performance van de deelnemingen zich goed ontwikkelen, zijn er in het resultaat deelnemingen van Schiphol Group aanzienlijke fluctuaties van jaar tot jaar. Deze volatiliteit wordt met name veroorzaakt door de fluctuaties van de reële waarde van rente derivaten en commercieel vastgoed bij een aantal deelnemingen. In het bijzonder hebben de derivaten van Brisbane een aanzienlijke volatiliteit veroorzaakt; dit zal sterk afnemen door de toepassing van hedge accounting door Brisbane Airport Corporation.

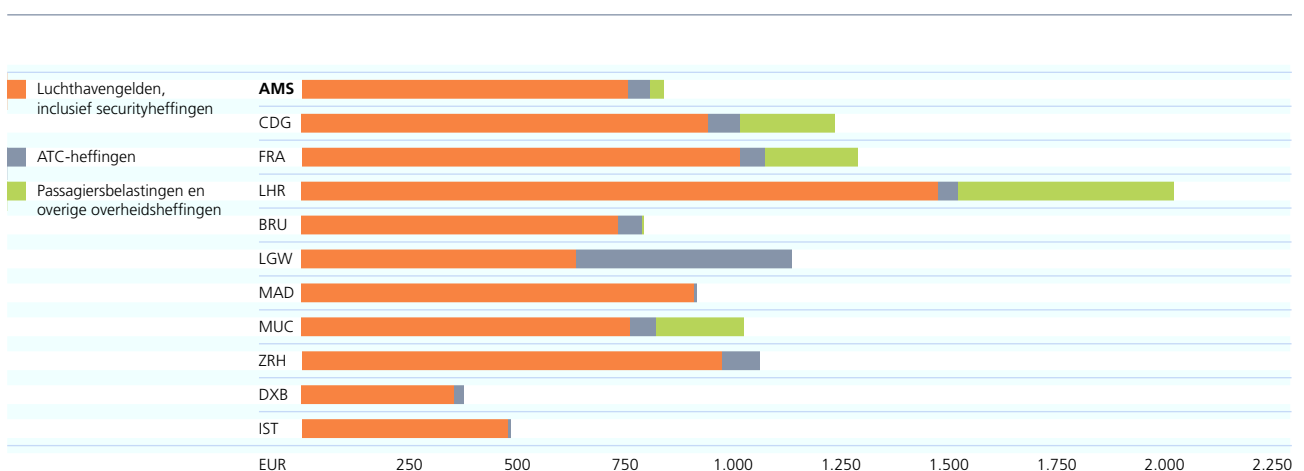
Aéroports de Paris (ADP) telde in 2014 92,7 miljoen passagiers; 63,8 miljoen op Parijs Charles de Gaulle (+2,8 procent) en 28,9 miljoen op Parijs Orly (+2,1 procent). ADP heeft goede operationele resultaten geboekt, met name gedreven door de gezonde groei in aantal passagiers en de goede bijdrage van de retailactiviteiten op de Parijse luchthavens. Daarnaast is de beurswaarde van ADP's 38 procent belang in TAV Airports, onder meer de exploitant van het snelgroeiende Atatürk Airport in Istanbul, aanzienlijk gestegen. Al deze ontwikkelingen samen hebben ook bijgedragen aan een significante stijging van de beurswaarde van Aéroports de Paris S.A.

Brisbane Airport heeft een groei in aantallen passagiers behaald van 1,9 procent in 2014: het totale aantal passagiers is gestegen van 21,8 miljoen naar 22,2 miljoen. Daarbinnen is het segment internationale passagiers met 5,5 procent gestegen naar bijna 5,2 miljoen passagiers. Het was een druk jaar voor Brisbane Airport op vele terreinen; 18 internationale airlines hebben hun frequentie verhoogd en Tigerair heeft een basis geopend. Een aantal internationale evenementen zorgde voor extra groei; met name de G20-top in Brisbane leverde wereldwijde publiciteit op. De infrastructuur op verschillende delen van de luchthaven is verbeterd en de eerste fase voor de aanleg van een nieuwe parallelle landingsbaan is succesvol afgerond. Ook de herontwikkeling van de internationale terminal is in 2014 ver gevorderd.

Het aantal passagiers via Terminal 4 op JFK Airport in New York liet in 2014 een sterke groei zien tot 17,1 miljoen passagiers (+18 procent). In 2014 is deze terminal, met 31 internationale luchtvaartmaatschappijen de grootste van JFK Airport, uitgebreid met een aantal nieuwe winkels en horecagelegenheden. Begin 2015 zijn elf nieuwe gates voor Delta Air Lines in gebruik genomen.

Het aantal passagiers via Aeropuerto Internacional Reina Beatrix op Aruba steeg met 10,1 procent naar 2,5 miljoen. Het aantal vliegtuigbewegingen steeg met 4,3 procent.

SEO Benchmark luchthavengelden en overheidsheffingen



Berekende aeronautical opbrengsten (x € 1.000.000) voor 2014 voor het 'Schiphol pakket' op basis van de medio 2014 geldende tarieven. Bron: SEO rapport 'Benchmark luchthavengelden en overheidsheffingen', december 2014

Financiële gang van zaken

Schiphol Group heeft gezonde financiële resultaten behaald door de groei in aantal passagiers en een beheerste kostenontwikkeling. De hiermee gepaard gaande rendementsverbetering stelt ons in staat te blijven investeren in de Mainport.



Het nettoresultaat van Schiphol Group in 2014 bevat een aantal bijzondere effecten zoals bijvoorbeeld 21 miljoen euro aan afwaarderingen in grondposities. Door de verwerving van het resterende 38,85% belang in AREB C.V. in de eerste helft van 2014 is Schiphol Group 100% eigenaar geworden van dit vastgoedfonds en dat heeft ook tot een aantal eenmalige effecten geleid. Daarnaast zal mede door de beter dan verwachte passagiersontwikkeling en lagere afschrijvingslasten, conform de Wet luchtvaart, circa 35 miljoen euro in de havengelden per 1 april 2016 verrekend worden.

Netto-omzet

Onze netto-omzet is gestegen met 110 miljoen euro (+8,1%) van 1.364 miljoen euro in 2013 naar 1.474 miljoen euro in 2014.

EUR miljoen	2014	2013	%
Havengelden	864	816	5,9
Concessies	136	137	-0,7
Verhuringen	157	140	12,1
Winkelverkopen	85	85	-0,2
Autoparkeergelden	104	98	5,4
Reclame	19	19	-1,5
Diensten en werkzaamheden derden	19	18	7,6
Overige opbrengsten	89	51	77,2
Netto-omzet	1.474	1.364	8,1

De totale omzet uit havengelden van Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport, stijgt in 2014 met 5,9% tot 864 miljoen euro. Dit is voornamelijk het gevolg van toenemend verkeer en vervoer bij een beperkte tariefstijging van 0,4% per 1 april 2014. De totale omzet van concessies neemt met 0,7% af in vergelijking met 2013. Deze afname wordt vooral veroorzaakt door de daling in de gemiddelde retailbesteding per vertrekkende passagier achter de paspoort/security-controle op Amsterdam Airport Schiphol. Deze daalt van 15,89 euro in 2013 naar 14,48 euro in 2014 (-8,9%). In bijna alle winkelcategorieën staan de bestedingen onder druk door verbouwingsactiviteiten en grote drukte tijdens pieken. Externe factoren zijn onder andere ongunstige wisselkoerseffecten en een toegenomen prijsgevoeligheid door meer online aanbod en prijsvergelijking. De totale omzet uit verhuringen neemt toe met 12,1% tot 157 miljoen euro voornamelijk als gevolg van de uitbreiding van het belang in AREB C.V. en een stijging van de bezettingsgraad van het vastgoed van 86,3% eind 2013 naar 88,4% eind 2014. De totale omzet parkeren stijgt met 5,4% tot 104 miljoen euro door een betere bezetting. De stijging in omzet uit overige opbrengsten is gerelateerd aan eenmalige effecten (30 miljoen euro) van de uitbreiding van het belang in AREB C.V. naar 100%, alsmede de verkoop van het belang in Arlanda Schiphol Development Company A.B. met een verkoopopbrengst van 5 miljoen euro.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten zijn gestegen met 8 miljoen euro (+0,7%) van 1.062 miljoen euro in 2013 naar 1.070 miljoen euro in 2014. Gecorrigeerd voor de eenmalige effecten van de uitbreiding van het belang in AREB C.V. dalen de kosten met 7 miljoen euro (-0,7%).

EUR miljoen	2014	2013	%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	630	604	4,4
Personeelsbeloningen	189	186	1,6
Afschrijvingen	228	248	-8,1
Bijzondere waardeveranderingen	4	17	-75,9
Overige bedrijfskosten	19	7	159,7
Bedrijfslasten	1.070	1.062	0,7

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten stijgen met name door meer beveiligingsactiviteiten en hogere onderhoudskosten, waarbij er een eenmalig effect van 7 miljoen euro is gerelateerd aan de uitbreiding van het belang in AREB C.V. De afschrijvingskosten dalen met 20 miljoen euro door de verlenging van de afschrijvingstermijnen van het bagagesysteem als gevolg van veronderstelde langere levensduur. De bijzondere waardeverminderingen van 4 miljoen euro betreffen met name de afwaardering van grondexploitaties Schiphol Oost (2013: 17 miljoen euro afwaarderingen grondexploitaties Rotterdam en Schiphol Oost). De overige bedrijfskosten bevatten naast een eenmalig effect van 8 miljoen euro gerelateerd aan de uitbreiding van het belang in AREB C.V., tevens een 7 miljoen euro afwaardering van een verlieslatend contract inzake grondposities, waarin Schiphol Group met derden participeert.

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is gestegen met 98 miljoen euro van 305 miljoen euro in 2013 naar 403 miljoen euro in 2014 door een hoger resultaat bij Aviation en Real Estate.

EUR miljoen	2014	2013	%
Aviation	110	55	99,5
Consumer Products & Services	181	180	0,6
Real Estate	79	39	100,5
Alliances & Participations	33	31	8,9
Exploitatieresultaat	403	305	32,1

Financiële baten en lasten

Het negatieve saldo van financiële baten en lasten is in 2014 gedaald met 4 miljoen euro naar 86 miljoen euro door met name lagere rentekosten na herfinanciering.

Resultaat deelnemingen

EUR miljoen	2014	2013	%
Brisbane	11	28	-61,4
Aéroports de Paris (ADP)	26	22	21,0
Overige deelnemingen	-10	11	-191,5
Resultaat deelnemingen	27	61	-55,1

Het resultaat deelnemingen bedraagt 27 miljoen euro in 2014 tegen 61 miljoen euro in 2013. De operationele bedrijfsresultaten van de deelnemingen Brisbane en ADP hebben zich positief ontwikkeld, echter er zijn andere effecten die het resultaat uit deelnemingen negatief beïnvloed hebben. Bij Brisbane Airport is er sprake van een negatieve waardeontwikkeling van derivaten wat een verschil veroorzaakt van 17 miljoen ten opzichte 2013. Vanaf 1 juli 2014 past Brisbane hedge accounting toe, waarmee de volatiliteit in het nettoresultaat als gevolg van derivaten naar verwachting zal afnemen. Daarnaast is in 2014 binnen de Overige deelnemingen een afwaardering van 16 miljoen euro geboekt op een indirect belang van Schiphol Group in grondposities. Tot slot zijn de resultaten van AREB C.V. als gevolg van de volledige consolidatie niet langer onderdeel van in het resultaat deelnemingen.

Winstbelasting

De winstbelasting bedraagt 71 miljoen euro in 2014 tegenover 45 miljoen euro in 2013. De effectieve belastingdruk in 2014 is 20,7% en daarmee hoger dan de effectieve belastingdruk in 2013 (16,4%).

De lagere belastingdruk dan nominaal, in zowel 2014 als 2013, wordt in het bijzonder veroorzaakt door toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het ontvangen dividend op preferente aandelen Brisbane. Andere effecten zijn het vrijgestelde verkoopresultaat op de verkoop van het belang Arlanda met een verkoopopbrengst van 5 miljoen euro in 2014 en de niet te verrekenen vennootschapsbelasting op verliezen in Italië als gevolg van bijzondere waardeverminderingen.

Van de totale belastinglast van 71 miljoen euro heeft 69 miljoen euro betrekking op Nederlandse winstbelasting en 2 miljoen euro betrekking op Amerikaanse winstbelasting.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat over 2014 bedraagt 272 miljoen euro (227 miljoen euro in 2013). Het nettoresultaat bevat positieve effecten door de beter dan verwachte passagiersontwikkeling en lagere afschrijvingslasten in 2014. Deze positieve effecten zullen, conform de Wet luchtvaart, voor een bedrag van circa 35 miljoen euro worden verrekend in de havengelden per 1 april 2016. Daartegenover staat een 29 miljoen euro negatief effect ten gevolge van vastgoedontwikkelingen (6 miljoen negatief in 2013), waarvan 21 miljoen betrekking heeft op afwaardering in grondposities. Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2014 uitgekomen op

8,2% (7,0% in 2013) en de RONA na belasting op 6,6% (6,1% in 2013).

Investerings

In 2014 is voor 396 miljoen euro geïnvesteerd in vaste activa (323 miljoen euro in 2013). Dit is 22% meer dan in 2013. De belangrijkste investeringen in 2014 zijn:

- 168 miljoen euro voor centrale security in het niet-Schengengebied van de terminal;
- 47 miljoen euro voor het nieuwe Hilton hotel;
- 32 miljoen euro voor groot onderhoud;
- 16 miljoen euro in nieuw securityfilter in Vertrek 1;
- 14 miljoen euro voor ICT;
- 12 miljoen euro voor bufferplatform Noord-West;
- 11 miljoen euro taxibaan Sierra;
- 9 miljoen euro verbouwing Lounge 2;
- 9 miljoen euro herinrichting stemvork D-pier;
- 7 miljoen euro herontwikkeling vastgoed (The Base).

Ontwikkeling van de balans

Het balanstotaal van Schiphol Group is met 2,3% toegenomen tot 5.830 miljoen euro (5.701 miljoen euro in 2013). De uitbreiding van het belang in AREB C.V. heeft 261 miljoen euro stijging in vaste activa tot gevolg gehad. Daarnaast stijgen de activa in aanbouw met 188 miljoen euro met name door de investeringen in centrale security. De liquide middelen zijn gedaald door onder andere een aflossing van 221 miljoen euro aan bankleningen.

Het eigen vermogen is met 143 miljoen euro toegenomen tot 3.453 miljoen euro met name als gevolg van toevoeging van het nettoresultaat over 2014 van 272 miljoen euro en na uitkering van 135 miljoen euro aan dividend.

Ontwikkeling van de kasstromen

De operationele kasstroom is in 2014 gestegen met 46 miljoen euro van 462 miljoen euro naar 508 miljoen euro, met name door een stijging van het exploitatieresultaat. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is 410 miljoen euro negatief in vergelijking tot 321 miljoen euro negatief in 2013.

Het saldo van de kasstroom uit operationele en investeringsactiviteiten – de vrije kasstroom – bedroeg 98 miljoen euro in 2014 tegen 141 miljoen euro in 2013. De kasstroom uit financieringsactiviteiten was 397 miljoen euro negatief in 2014 tegen 96 miljoen euro negatief in 2013 ten gevolge van 221 miljoen euro aflossing van bankleningen, afwikkeling derivaten van 33 miljoen euro en uitkering van dividend. De nettokasstroom bedroeg 299 miljoen euro negatief in 2014 (45 miljoen euro positief in 2013). Het saldo aan liquide middelen is hierdoor gedaald van 482 miljoen euro eind 2013 naar 183 miljoen euro eind 2014.

Financiering

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2014 met 17 miljoen euro gedaald van 1.878 miljoen euro naar 1.861 miljoen euro. In 2014 is een in 2013 afgesloten faciliteit van de Europese Investeringsbank (EIB) van 200 miljoen euro volledig benut. In januari 2014 is voor 100 miljoen euro getrokken onder een faciliteit van 150 miljoen euro van KfW IPEX-Bank. Daarnaast heeft Schiphol Group in het eerste kwartaal twee leningen onder haar EMTN programma uitgegeven voor in totaal 80 miljoen euro met een looptijd van 2 jaar en 6 maanden. De verschillende trekkingen en leningen zijn grotendeels gebruikt om een obligatielening van 370 miljoen euro af te lossen in januari 2014. Schiphol Group heeft de beschikking over een totaal van 450 miljoen euro aan gecommiteerde bankfaciliteiten waaronder niet is getrokken. Schiphol Group dient met de onder de EIB opgenomen leningen aan financiële convenanten te voldoen ('own funds/total assets' van tenminste 30%). Er zijn verschillende financieringsovereenkomsten die een zogenaamde 'change of control' clause kennen, meestal in combinatie met een rating convenant. In 2014 is Schiphol Group ruim binnen de afgesproken convenanten gebleven.

Ratio's

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

Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2014 gestegen van 488 miljoen euro naar 493 miljoen euro. De stijging van de FFO hield vooral verband met een stijging in het exploitatieresultaat gecorrigeerd voor onder meer afschrijvingen, bijzondere waardeverandering, overige resultaten uit vastgoed en mutaties in de voorzieningen.

De FFO/totale schuld bedroeg 26,5% in 2014 (2013: 26,0%). De FFO interest dekkingsratio bedroeg 6,4x in 2014, een verbetering ten opzichte van de 5,8x in 2013 door met name een beter exploitatieresultaat. Naast deze twee ratio's hanteren wij 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 van Schiphol Group 35,0% (36,2% in 2013).

Governance



Verslag Raad van Commissarissen

A. Toezicht

De Raad van Commissarissen kijkt terug op 2014 als een jaar waarin investeren en toekomstige capaciteit centraal stonden: ingrijpende verbouwingen in de terminal, maar ook de voorbereidingen voor de ontwikkeling van de te bouwen A-Pier en terminal (het 'A-gebied') en de ontwikkeling van Lelystad Airport. In dit verslag licht de Raad van Commissarissen toe hoe hij zijn toezicht heeft vormgegeven en de directie met advies terzijde heeft gestaan. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de Raad dit jaar betrokken is geweest.

Maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid

Schiphol Group heeft als ambitie om ook in de toekomst Europe's Preferred Airport te blijven. In de veranderende markt, waarin de concurrentieverhoudingen in grote delen van de wereld leiden tot grote prijsdruk voor vliegtuigmaatschappijen en internationale luchthavens zich snel ontwikkelen, is dit een grote uitdaging. Hoewel de luchtvaartsector een groeiemarkt is, vindt deze groei met name buiten Europa plaats. Deze factor, gecombineerd met de groei van de zogenaamde *Gulf carriers* en *lowcostcarriers* en de toenemende druk op de traditionele netwerkmaatschappijen, creëert voor Schiphol de urgentie om zich op de juiste wijze te blijven positioneren. Dit doet zij onder meer door het in stand houden van

het netwerk van bestemmingen, het investeren in voldoende capaciteit, kwaliteit en het behouden van concurrerende tarieven.

Het vergroten van de operationele capaciteit voor de Mainport Schiphol is onderdeel van het Masterplan van Schiphol Group, waaronder ook de ontwikkeling van het A-gebied valt. Dit onderwerp heeft in 2014 de voortdurende aandacht van de Raad van Commissarissen gekregen.

Sinds 2008 heeft Schiphol zich aan de Tafel van Alders gecommitteerd aan selectieve groei van de Mainport Schiphol, waarbij voor Amsterdam Airport Schiphol een focus ligt op mainportgebonden verkeer. De ontwikkeling van Lelystad en ook Eindhoven Airport is van belang om te kunnen voorzien in de benodigde additionele capaciteit, als alternatief voor niet mainportgebonden verkeer. Extern onderzoek heeft de marktvraag en het potentieel van Lelystad Airport bevestigd. De Raad van Commissarissen heeft in 2014 zijn goedkeuring verleend aan het door de directie van Schiphol Group gepresenteerde businessplan voor de gefaseerde ontwikkeling van Lelystad Airport om de selectieve ontwikkeling van de Mainport Schiphol te kunnen ondersteunen. Ook is de met de eerste fase van de ontwikkeling gemoeide investering goedgekeurd. In 2014 is een formeel verzoek gedaan aan de regering om een Luchthavenbesluit voor Lelystad Airport te verlenen, op basis van het business plan en de daartoe opgestelde milieueffectrapportage. Naar verwachting zal het

Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag aan waarin de jaarrekening over 2014 is opgenomen. De directie heeft het jaarverslag opgesteld. KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Wij verwijzen u hiervoor naar de Overige gegevens als onderdeel van de Financiële jaarrekening zoals opgenomen in dit verslag. De Auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met de Chief Financial Officer (CFO), haar team en de externe accountant. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met de directie besproken. De discussies die in dat verband zijn gevoerd, hebben de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat dit verslag aan alle voorschriften en aan de eisen van governance en transparantie voldoet. Het vormt een goede basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt voor het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de directie een dividend van 138 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Na onttrekking aan de herwaarderingsreserve van 5 miljoen euro en een vrijval uit de overige wettelijke reserves van 5 miljoen euro wordt het resterende deel van 134 miljoen euro toegevoegd aan de ingehouden winst. Op 8 april 2015 zal de jaarrekening tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling worden voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan de directie decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

Luchthavenbesluit in de eerste helft van 2015 worden verleend. De Raad van Commissarissen is verheugd met de politieke steun die is uitgesproken voor het ontwikkelen van Lelystad Airport. Eindhoven Airport heeft in oktober 2014 een definitief Luchthavenbesluit gekregen, waarmee het kader voor verdere groei van het vliegveld geborgd is.

Een ander belangrijk onderwerp waar de Raad van Commissarissen zich in 2014 over heeft laten informeren is omgevingsmanagement. Om ook daadwerkelijk groei van Amsterdam Airport Schiphol te kunnen bewerkstelligen heeft Schiphol, samen met de sector, over verschillende knelpunten nauw overleg gevoerd aan de tafel van Alders. In januari 2015 heeft dit geleid tot een akkoord waarbij Schiphol tot 2020 kan groeien tot 500.000 vliegtuigbewegingen per jaar. Daarnaast is op het gebied van geluidshinder de overgang naar het nieuwe Nationaal Normen en Handhavingstelsel ('NNHS') een aandachtspunt van de Raad van Commissarissen.

Om ook op langere termijn de passagiers voldoende kwaliteit te kunnen blijven bieden en om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving, realiseert Schiphol diverse ingrijpende verbouwingen en doet zij hiertoe substantiële langetermijninvesteringen. Het laten plaatsvinden van dergelijke grote projecten terwijl de operatie vierentwintig uur per dag doordraait en de veiligheidseisen onverkort van toepassing blijven, is een uitdaging op zich. De ontwikkeling van centrale security non-Schengen is een van deze verbouwingen. Niet alleen wordt met dit project geanticipeerd op nieuwe wetgeving op het gebied van veiligheid, maar het doel is ook om hiermee efficiëntere security-controles te kunnen verrichten en meer comfort te bieden voor de reiziger. Andere grote bouwprojecten in 2014 zijn de vernieuwing van Lounge 2, het nieuwe securityfilter in Vertrek 1 en de bouw van het nieuwe Hilton Hotel.

Bij zijn toezicht op het door Schiphol Group gevoerde beleid en de uitvoering daarvan, heeft de Raad van Commissarissen speciale aandacht voor kosten- en kwaliteitsbeheersing en corporate responsibility (CR), onderwerpen waaraan Schiphol Group een groot belang hecht. Enerzijds gaat dat over het efficiënt bouwen en beheren van Schiphols infrastructuur. Bij de vele investeringen en projecten is dit een essentieel onderdeel van het opstellen van de businesscase en de uitvoering daarvan. Anderzijds is maatschappelijk verantwoord ondernemen een integraal onderdeel van de strategie van Schiphol Group. Hieraan wordt uitvoering gegeven door te ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving. Schiphol Group doet dat door duurzame waarde voor haar stakeholders te creëren, steeds met oog voor de balans tussen people, planet en profit. De Raad van Commissarissen is zeer te spreken over de hoge ambities die Schiphol heeft op het gebied van CR, zowel voor wat betreft de strategische agenda als de integratie van CR in de plannen voor de toekomstige ontwikkeling van de Mainport Schiphol. De Raad van Commissarissen is ervan overtuigd dat Schiphol Group de uitdaging blijft zoeken om elk jaar stappen te maken en bewuste en transparante afwegingen te maken in de

strategische overwegingen die ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van de Mainport Schiphol.

De Raad van Commissarissen heeft zich in 2014 tevens meerdere malen laten informeren over de voortgang van het programma Asset Wise!, dat als doel heeft om een groter kostenbewustzijn te creëren ten aanzien van Schiphol's vaste activa. Hierbij is 'total cost of ownership', het meewegen van de kosten over de gehele levensduur van activa bij het nemen van een investeringsbesluit, een belangrijke pijler. De Raad van Commissarissen heeft begrepen dat de eerste resultaten van het programma reeds terug zijn te zien in lopende projecten en benadrukt het belang van deze benadering bij majeure projecten, zoals de ontwikkeling van het A-gebied, die Schiphol te wachten staan.

Kostenbesparingen - die zijn uitgevoerd in consultatie met de luchtvaartsector -, een verlaging van de afschrijvingskosten én de positieve ontwikkeling in verkeers- en vervoersaantallen hebben geleid tot een substantiële verlaging van de tarieven van Schiphol voor 2015 met circa 7 procent. De Raad van Commissarissen is betrokken geweest bij de voorbereidingen van de tariefvoorstellen.

De Raad van Commissarissen concludeert dat Schiphol Group zorgvuldige afwegingen maakt tussen korte termijn projecten en investeringen en investeringen die voor de toekomstige ontwikkeling van de mainport van belang zijn, met als doel om de concurrentiepositie te versterken. De Raad van Commissarissen steunt de directie in haar activiteiten die de toekomstbestendigheid van de Mainport Schiphol vergroten.

Hieronder licht de Raad van Commissarissen een aantal specifieke gebeurtenissen uit 2014 nader toe.

In april 2014 vond de Nuclear Security Summit plaats in Den Haag. Een ongekend groot aantal regeringsleiders kwam voor deze gelegenheid naar Nederland. Voor Schiphol bracht dit een zeer uitdagende veiligheids- en operationele situatie met zich mee. De operatie is voorspoedig verlopen, mede dankzij de enorme inzet van alle sectorpartijen die op uitstekende wijze hebben samengewerkt.

Op 17 juli 2014 is de MH17, een toestel van Malaysia Airlines, verongelukt in Oekraïne. Een gebeurtenis die heel Nederland diep heeft geraakt. De medewerkers van Schiphol hebben een passende rol gespeeld in de opvang van de nabestaanden en het publiek, onder meer door middel van het beschikbaar stellen van een locatie om bloemen en blikken van steun neer te leggen. De gedachten van de Raad van Commissarissen gaan uit naar de passagiers, bemanningsleden en nabestaanden.

In 2014 heeft Schiphol op operationeel gebied, samen met alle airlines en sectorpartners, goede resultaten geboekt.

Overige onderwerpen

- In april en oktober hebben strategiesessies plaatsgevonden: de Raad van Commissarissen heeft toen met de directie gesproken over Schiphol Group in bredere context en over marktontwikkelingen op de lange termijn. Onder meer zijn de marktontwikkelingen in de retail besproken, is aandacht besteed aan de complexiteit van de ontwikkeling van het A-gebied en aan de internationale strategie van Schiphol Group. De vergadering van de Raad van Commissarissen in oktober 2014 vond plaats in Parijs, op uitnodiging van Aéroports de Paris. De commissarissen kregen een presentatie over de luchthaven Charles de Gaulle te Parijs.
- Verder heeft de Raad van Commissarissen de (interne) risicomangementsystemen en de belangrijkste risico's voor Schiphol Group besproken. De Raad van Commissarissen is tevreden over het interne risicobeheersingssysteem (zoals beschreven in het Risicomanagement deel van dit verslag). Toegenomen risico's in 2014 waren onder meer: verandering in de vraag, concurrentie, de grote operationele projecten en veiligheid en beveiliging. De Raad van Commissarissen constateert dat de directie binnen Schiphol's risk appetite heeft geopereerd.
- De Raad van Commissarissen heeft tijdens diverse vergaderingen met de directie gesproken over de verhouding met de aandeelhouders van Schiphol. Dat betrof onder meer de gang van zaken rondom eisen aangaande rendement, het beloningsbeleid en de benoeming van nieuwe en de herbenoeming van zittende directieleden en leden van de Raad van Commissarissen. Ook is gesproken over de evaluatie van de Wet luchtvaart en het beleid met betrekking tot de havengelden.
- De Raad van Commissarissen blijft aandacht hebben voor de in 2013 uitgebrachte Nota Deelnemingenbeleid en de gevolgen daarvan voor de governance van Schiphol Group. Een aandachtspunt van de Raad van Commissarissen daarbij is de door de minister van Financiën aangekondigde voorgenomen statutenwijziging op basis van de Nota Deelnemingenbeleid. In de hieromtrent te voeren gesprekken zal de Raad van Commissarissen zijn aandacht met name richten op de corporate governance-aspecten die hierbij een rol spelen.
- De Raad van Commissarissen heeft in februari 2014 zijn goedkeuring verleend aan de transactie waarbij Schiphol Group het resterend belang in Airport Real Estate Basisfonds C.V. ('AREB') heeft verkregen. Hiermee heeft Schiphol de vastgoedportefeuille die voorheen in dit fonds was ondergebracht, volledig in eigen beheer gekregen. In deze portefeuille bevindt zich voor Schiphol Group belangrijk strategisch vastgoed, gelegen op het terrein van de luchthaven Schiphol. De financiële gevolgen van deze transactie zijn verwerkt in een door de Raad van Commissarissen goedgekeurde update van het *Tactical Plan*.
- Ook heeft de Raad van Commissarissen zich met regelmaat laten informeren over de voortgang van het door de ACM

ingestelde onderzoek, dat samenhangt met de commissie Shared Vision en de relatie met KLM. Het onderzoek is nog niet afgerond.

- In april 2014 heeft de AVA, op voordracht van de Raad van Commissarissen, KPMG Accountants N.V. benoemd als nieuwe externe accountant. De overdracht naar de nieuwe accountant is naar tevredenheid verlopen.
- In december 2014 is het *Tactical Plan 2015-2018* inclusief het budget 2015 en het daarbij behorende *Funding Plan 2015* besproken en goedgekeurd.

Financiële rapportage

Maandelijks heeft de Raad van Commissarissen van de directie rapportages ontvangen, waarin de actuele resultaten worden vergeleken met het budget 2014, de jaarverwachting 2014 en de resultaten van 2013. Ook is hierover in de gezamenlijke vergaderingen gesproken. Onderwerpen die onder meer aan de orde kwamen, waren de ontwikkeling van de operationele en commerciële resultaten en kosten, de ontwikkeling van verkeer- en vervoercijfers en de impact daarvan op het budget, de rendementsontwikkeling alsmede de financierings- en liquiditeitspositie van de onderneming.

Gelet op de uitdagende economische omstandigheden, heeft de Raad van Commissarissen nauwlettend gekeken naar het effect van de resultaatontwikkeling, de balansverhoudingen en de vermogenspositie op de kredietwaardigheid van de onderneming. De Raad van Commissarissen stelt vast dat in 2014 de credit ratings van Moody's en van Standard & Poor's zijn gehandhaafd. In 2014 is op basis van het *Funding Plan 2015* bepaald hoe de financiering van de onderneming nu en in de toekomst kan worden veiliggesteld.

Er hebben zich in 2014 geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of externe accountant speelden of spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of externe accountant.

Centrale Ondernemingsraad

De Raad van Commissarissen, de directie en de Centrale Ondernemingsraad (COR) hebben in 2014 een aantal malen met elkaar gesproken. Leden van de Raad van Commissarissen zijn bij één van de vijf overlegvergaderingen van de bestuurder met de COR aanwezig geweest. Ook heeft met de COR intensief overleg plaatsgevonden over de benoeming van een nieuw lid van de Raad van Commissarissen met gebruikmaking van het versterkt recht van aanbeveling van de COR. Daarnaast hebben in 2014 verschillende gesprekken tussen de COR en de vertrouwenscommissaris, de heer Cremers, plaatsgevonden. De leden van de Raad van Commissarissen hebben deze bijeenkomsten steeds als constructief en informatief ervaren en gewaardeerd.

B. Kwaliteitsborging

Samenstelling

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2014 twee vrouwelijke en zes mannelijke leden. De directie telt twee vrouwelijke en twee mannelijke leden. In de komende periode zal de Raad van Commissarissen zich samen met de directie blijven inzetten om - in alle opzichten - tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen. Schiphol zorgt er met het development- en leadershipprogramma voor dat zowel voldoende mannen als vrouwen zich kunnen ontwikkelen voor hogere management- en directieposities. In de volgende sectie van dit verslag wordt nadere persoonlijke informatie over elk lid van de Raad van Commissarissen verschaft.

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

Verdeling kennisgebieden Raad van Commissarissen

	A. Ruys¹ (voorzitter)	J. Brouwer¹	F. Cremers¹	L. Galzy
Geboortejaar en nationaliteit	1947, Nederlands	1955, Nederlands	1952, Nederlands	1957, Frans
Datum eerste benoeming	2006	2011	2006	2014

Kennisgebieden

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

	L. Gunning - Schepers	H. Hazewinkel	M. Scheltema	J. Wijn
Geboortejaar en nationaliteit	1951, Nederlands	1949, Nederlands	1954, Nederlands	1969, Nederlands
Datum eerste benoeming	2014	2009	2010	2012

Kennisgebieden

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

¹ De heren Ruys, Cremers en Brouwer zullen per medio april 2015 aftreden als commissaris

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code, met uitzondering van de heer Galzy, die Directeur Internationaal en Deelnemingen is van Aéroports de Paris SA, en de heer Wijn, die bestuurslid is van ABN Amro Group N.V. De heer Galzy heeft de Franse nationaliteit, de overige leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Permanente educatie

In het kader van de permanente educatie van de gehele Raad van Commissarissen heeft de directie in 2014 een presentatie gehouden over de marktontwikkelingen in de luchtvaart. Tevens heeft de Raad van Commissarissen zich nader laten informeren over de ontwikkelingen met betrekking tot de economische regulering, waaronder de effecten op havengeldontwikkeling.

Evaluatie

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen, onder begeleiding van een externe deskundige, een interne evaluatie uitgevoerd. Als leidraad bij de evaluatie zijn ook uitkomsten van de interne evaluatie uit 2013 betrokken en de aandachtspunten die daaruit zijn voortgekomen. De zelfevaluatie zal, in aanwezigheid van de externe deskundige, in het besloten deel van de vergadering van de Raad van Commissarissen in het eerste kwartaal 2015 besproken worden. De evaluatie heeft de Raad van Commissarissen geholpen om zijn samenstelling en rol te optimaliseren. De externe adviseur stelt dat het niveau van de Raad van Commissarissen, de samenwerking onderling en de samenwerking met de directie op relatief hoog niveau ligt.

mevrouw Gunning - Schepers per 1 april 2014 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen.

De heren Brouwer, Cremers en Ruys zullen in april 2015 terugtreden als commissaris. In goed overleg met de COR en de aandeelhouders is het selectieproces rondom alle drie de vacatures inmiddels gestart. De Raad van Commissarissen hoopt op korte termijn zijn nieuwe leden te kunnen presenteren.

De wisselingen in de samenstelling van de Raad Commissarissen hebben ertoe geleid dat de indeling van de commissies in 2014 is gewijzigd. Daarvoor wordt verwezen naar onderstaand schema.

C. Overige zaken

(Her)benoemingen

Binnen de directie van Schiphol heeft zich in 2014 de volgende wisseling voorgedaan: de heer Rutten is per 1 september 2014 met pensioen gegaan en mevrouw Otto is per deze datum door de Raad van Commissarissen benoemd als COO. De Raad van Commissarissen is verheugd dat met mevrouw Otto een uitstekende interne kandidaat als opvolger van de heer Rutten benoemd is. De Raad van Commissarissen volgt het managementontwikkelingsprogramma van Schiphol Group in dit verband met interesse.

Per de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van april 2014 is de heer Ruys op voordracht van de Raad van Commissarissen en met positief advies van de Centrale Ondernemingsraad benoemd voor een additionele en derde termijn van één jaar. De heer Ruys blijft tot april 2015 het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen vervullen en blijft tevens voorzitter van de Selectie- en Benoemingscommissie.

Per 10 februari 2014 is op voordracht van Aéroports de Paris de heer Galzy togetreden tot de Raad van Commissarissen. Daarnaast is

In lijn met andere jaren heeft de Auditcommissie aandacht gegeven aan het beleid en de uitvoering met betrekking tot verzekeringen, belastingen, risicomanagement en pensioenen. De Auditcommissie heeft na afloop van alle vergaderingen van de Auditcommissie ook rechtstreeks met de externe accountant (KPMG Accountants NV) gesproken.

Selectie- en Benoemingscommissie

In 2014 heeft de Selectie- en Benoemingscommissie negen keer vergaderd. In de eerste maanden van 2014 zijn de benoemingen van de heer Galzy en mevrouw Gunning - Schepers uitgebreid besproken. Mevrouw Gunning - Schepers is in 2014 toegetreden tot de commissie in verband met de selectie- en benoemingsprocedure van drie nieuw te benoemen commissarissen. Tezamen met een externe adviseur wordt de selectieprocedure doorlopen; met als gevolg dat de Raad van Commissarissen twee kandidaten heeft voorgedragen tot benoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Aangaande bovenstaande (her)benoemingen heeft de commissie steeds contact met zowel de Centrale Ondernemingsraad als de aandeelhouders.

Ook heeft de Selectie- en Benoemingscommissie de Raad van Commissarissen geadviseerd tot benoeming van mevrouw Otto als COO, hetgeen heeft geleid tot haar benoeming per 1 september 2014. Tot slot heeft de commissie de interne zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen georganiseerd.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft in 2014 vier keer vergaderd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft begin 2014 het door de Raad van Commissarissen in 2013 voorgelegde nieuwe beloningsbeleid vastgesteld. Gedurende het jaar 2014 is tevens aandacht geweest voor de met ingang van 2015 geplande wijzigingen in de pensioenwetgeving, de voortgang van de directietargets voor 2014 en de invulling van de directietargets voor 2015. De voorzitter van de Remuneratiecommissie en de voorzitter van de Raad van Commissarissen hebben gezamenlijk de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de directieleden gevoerd.

Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie

De Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie heeft in 2014 drie maal vergaderd. De verificatie van de Corporate Responsibility verslaggeving in het jaarverslag door de externe accountant is besproken alsook de CR-doelstellingen die in 2013 en 2014 aan de directie zijn gesteld. In 2014 heeft de commissie uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkelingen rondom de Tafel van Alders en de capaciteitsrestricties die Schiphol op het moment treffen. Ook is de ontwikkeling van Lelystad Airport en de politieke discussie daaromtrent aan de orde geweest. Tevens heeft stakeholdermanagement de aandacht van de commissie gehad, waarbij onder andere het nieuwe geluidsnormen- en handhavingstelsel is besproken. De Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie heeft in 2014 weer veel aandacht gehad

voor het CR-beleid en de implementatie van CR in de businessplanning.

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	6
Auditcommissie	3
Remuneratiecommissie	4
Selectie- & Benoemingscommissie	9
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	3
Totaal	25



**drs. M.A. Scheltema**

(1954, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2010
Tweede termijn loopt af in 2018

- Lid Raad van Commissarissen ASR Nederland N.V.
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Triodos Bank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen TNT Express N.V.
- Non-executive Director Lonza Group Plc, Basel
- Extern lid van het Audit Committee Stichting Pensioenfonds ABP (tot 1 juli 2014)
- Raad (plaatsvervangend) Ondernemingskamer
- Lid Raad van Commissarissen Warmtebedrijf Rotterdam
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Het Rijksmuseum
- Voormalig financieel directeur Shell Nederland B.V.
- Voorzitter Monitoring Commissie Code Pensioenfonds
- Lid Centrale Plancommissie

mr. A. Ruys

(1947, Nederlandse nationaliteit)

Voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2006
Derde termijn loopt af in 2015

- Lid Raad van Commissarissen Janivo Holding B.V.
- Voorzitter Raad van Toezicht Aidsfonds/Stop Aids Now Stichtingen
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Madurodam
- Board member ICT India (tot 1 augustus 2014)
- Board member BAT UK (tot 1 mei 2014)
- Bestuurder Stichting Continuïteit Cimpres
- Voormalig Voorzitter Raad van Bestuur Heineken N.V.

drs. J.G.B. Brouwer

(1955, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2011
Eerste termijn loopt af in 2015

- Voorzitter Management Board Plus Supermarkt Holding B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Albron B.V. (tot 1 april 2014)
- Lid Raad van Commissarissen DA Retailgroep B.V. (tot 1 april 2014)
- Lid Raad van Commissarissen Kring-apotheek B.V. (Alliance Healthcare Nederland) (tot 1 april 2014)
- Lid Raad van Commissarissen Optitrade Retailgroep B.V. (tot 1 juni 2014)
- Lid Raad van Commissarissen Hoogvliet Supermarkten B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Sneek - Zuid-West Friesland
- Bestuurslid STAK Albron B.V.
- Bestuurslid VEDIS Detailhandelsplatform
- Voormalig Voorzitter Raad van Bestuur Super de Boer N.V.
- Voormalig Voorzitter Directie C1000 N.V.

L.M. Galzy

(1957, Franse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2014
Eerste termijn loopt af in 2018

- Executive director (international and participations) Aéroports de Paris
- Supervisory Board Member TAV Airport en TAV Construction
- Supervisory Board Member ADPM, ADPI, Hub One en SDA
- Supervisory Board member OMA

Directie



drs. B.I. Otto

(1963, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/COO

sinds 1 september 2014

Eerste termijn loopt af op 31 augustus 2018

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



Aviation

J.A. Nijhuis RA

(1957, Nederlandse nationaliteit)

President-directeur

sinds 1 januari 2009

Tweede termijn loopt af op 31 december 2016

- Lid Raad van Commissarissen SNS Reaal N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Aon Groep Nederland B.V.
- Non-executive lid van de Board of Directors van Aéroports de Paris S.A.
- Lid ACI Europe Board en Lid Executive Committee
- Non-executive director Brisbane Airport Corporation PTY Ltd (per 1 januari 2015)
- Lid Raad van Toezicht Nationale Opera & Ballet
- Lid Amsterdam Economic Board
- Co-Voorzitter Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol
- Lid van het Dagelijks- en Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Lid Raad van Toezicht Stichting Leefomgeving Schiphol
- Lid Raad van Toezicht Kids Moving the World

drs. M.M. de Groof

(1957, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CCO

sinds 1 februari 2008

Tweede termijn loopt af op 31 januari 2016

- Lid Raad van Commissarissen Eindhoven Airport N.V.



Consumer Products & Services



Real Estate

drs. E.A. de Groot

(1965, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CFO

sinds 1 mei 2012

Eerste termijn loopt af op 30 april 2016

- Lid Raad van Commissarissen Beter Bed Holding N.V.
- Non-executive lid van de Board of Directors van Aéroports de Paris S.A.



Alliances & Participations

Corporate Governance

Algemeen

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

Directie

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

Raad van Commissarissen

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

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft vier subcommissies.

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

publieke domein (Public Affairs). Anderzijds vervult de commissie een belangrijke rol bij de invulling van de maatschappelijke aspecten van ondernemen door Schiphol Group.

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

Corporate Governance Code

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

Sinds 2012 past Schiphol de bepalingen uit de Code over remuneratie op alle directieleden onverkort toe. De arbeidsovereenkomsten met ieder van de directieleden bevatten een 'claw-back' clause (Corporate Governance Code bepaling II.2.11) en de mogelijkheid voor de Raad van Commissarissen om variabele beloning in bepaalde gevallen achteraf bij te stellen (Corporate Governance Code bepaling II.2.10). In 2013 is het 'pas toe of leg uit' overzicht van Schiphol Group in geactualiseerde vorm door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.

In 2014 is de heer Galzy toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Hij wordt als niet onafhankelijk aangemerkt in de zin van de Corporate Governance Code (bepaling III.2.1). De heer Wijn is lid van de Raad van Bestuur van ABN Amro, een zakelijke relatie van Schiphol Group. Met de heren Wijn en Galzy als commissaris past Schiphol het beginsel uit de Code dat maximaal één commissaris niet onafhankelijk is in de zin van de Code, niet toe. Met de heer Wijn is afgesproken dat hij zich bij ABN Amro zal onthouden van beraadslaging en besluitvorming over Schiphol Group en andersom. Schiphol Group is van oordeel dat daarmee de niet-onafhankelijkheid van de heer Wijn voldoende is geadresseerd. Ook met de heer Galzy is de afspraak gemaakt dat hij zich onthoudt van beraadslaging en besluitvorming van Schiphol Group ten aanzien van Aéroports de Paris of andere onderwerpen die tot een mogelijk tegenstrijdig belang zullen leiden.

Een uitgebreide toelichting op bovenstaande punten, inclusief een 'pas toe of leg uit' overzicht, is gepubliceerd op de website www.schiphol.nl onder 'Investor Relations'. Daar staan ook de

interne reglementen die op Schiphol Group van toepassing zijn, zoals het Reglement inzake Voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten, de Klokkenluidersregeling en de reglementen van de Raad van Commissarissen, zijn commissies en het bestuur.

Transacties in effecten

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

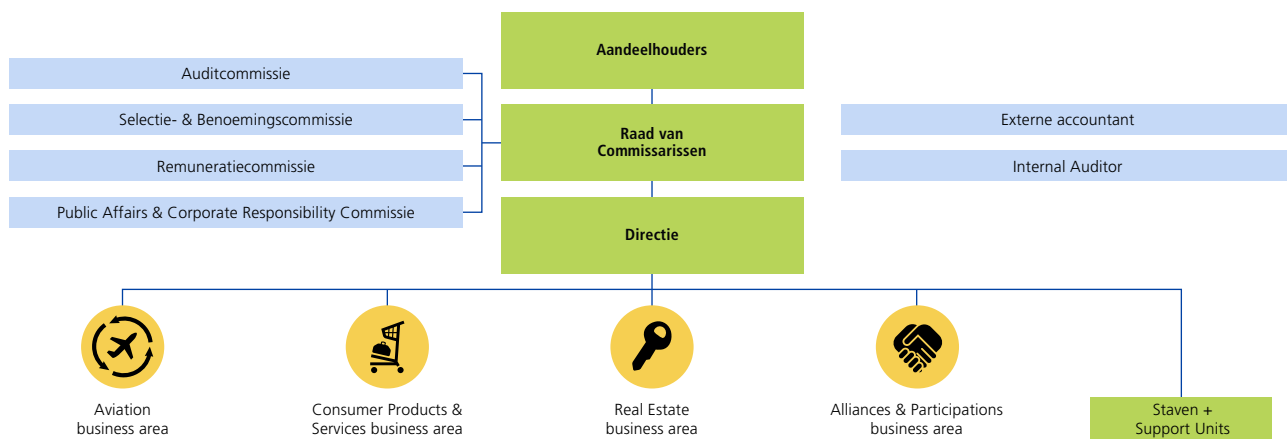
De directieleden en commissarissen onthouden zich van transacties in deze obligaties en in aandelen Aéroports de Paris S.A. De heer Nijhuis en mevrouw De Groot vervullen een bestuursfunctie bij Aéroports de Paris S.A. Uit dien hoofde zijn zij verplicht minimaal één aandeel in het kapitaal van Aéroports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

Schiphol, 18 februari 2015

De Raad van Commissarissen

De Directie

Corporate Governance structuur



Organisatie van Corporate Responsibility

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

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

De materiële aspecten betekenis voor de regio, bereikbaarheid, geluid, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, circulaire economie en werkgeverschap zijn geclusterd in vijf maatschappelijke thema's: klimaatvriendelijke luchtvaart, duurzame werkgelegenheid, grondstofschaarste, bereikbaarheid en luchtkwaliteit en omgeving en geluid. Aan de thema's zijn themaregisseurs gekoppeld om te borgen dat ambities die de business areas overstijgen, worden gerealiseerd. Elk kwartaal bespreekt de directie de relevante

Corporate Responsibility-ontwikkelingen, dilemma's en de rapportage van niet-financiële doelstellingen.

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

De coördinator CR is verantwoordelijk voor het integreren van Corporate Responsibility binnen Schiphol, ondersteund door de CR-adviseur. Zij zorgen ervoor dat er visie en focus worden aangebracht in het CR-beleid van Schiphol en het ambitieniveau wordt bepaald. Ze zien erop toe dat de activiteiten die Schiphol uitvoert passen binnen deze visie. Ze bevorderen de samenwerking met stakeholders, zorgen dat binnen Schiphol bewustzijn en actie worden gestimuleerd en werken aan de integratie van Corporate Responsibility in het denken en doen van Schiphol; dit doen ze door te bevorderen dat een bewuste afweging wordt gemaakt tussen people, planet en profit, zowel bij de keuzes voor de toekomst als in de dagelijkse bedrijfsvoering.

De afweging komt tot uiting doordat deze een vast onderdeel is in de investeringsdocumentatie. In de aanbestedingsprocedures wordt gevraagd welke bijdrage de potentiële leveranciers kunnen leveren aan de vijf thema's. Voor projecten die uitgevoerd worden door de projectafdeling kunnen workshops gegeven worden waar de vijf CR-thema's eveneens centraal staan.

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

¹ Dit overzicht is niet uitputtend

Remuneratie

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2014 gehanteerde beloningsbeleid voor de directie en de Raad van Commissarissen van Schiphol Group.

Op 10 februari 2014 heeft de AvA een nieuw beloningsbeleid voor de directie van Schiphol Group vastgesteld. Dit beloningsbeleid is in werking getreden per 1 januari 2014 en geldt voor de CFO en COO die in 2012 en 2014 zijn toegetreden. De in 2008 overeengekomen arbeidsvoorwaardelijke aanspraken van de toen in dienst getreden CEO en CCO zijn ongewijzigd gebleven.

In dit remuneratierapport wordt afzonderlijk ingegaan op de (bestaande) aanspraken van de directieleden die niet onder de werking van het vanaf 1 januari 2014 geldende nieuwe beloningsbeleid vallen.

Algemeen beloningsbeleid voor de directie

Het sinds 1 januari 2014 geldende beloningsbeleid voor de directie bevat de kaders waarbinnen de directieleden van Schiphol Group worden beloond. Het beloningsbeleid vindt zijn grondslag in de gesprekken die de Raad van Commissarissen (RvC) in de afgelopen jaren heeft gevoerd met de aandeelhouders en past binnen de kaders van het door de Rijksoverheid uitgevaardigde 'deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013'. Het nieuwe beloningsbeleid betekent een versobering en vereenvoudiging ten opzichte van het tot 2014 gehanteerde beleid. Met het nieuwe beleid wordt - rekening houdend met gewijzigde maatschappelijke opvattingen - marktconformiteit beoogd op een zodanig niveau, dat kwalitatief goed management kan worden aangetrokken en talent kan worden behouden voor de organisatie. Bij de ontwikkeling van het beleid is rekening gehouden met de effectiviteit van het beloningspakket, in die zin dat het beleid ook stuur op het behalen van (financiële en niet-financiële) doelstellingen (waaronder ook maatschappelijke doelstellingen), zoals die jaarlijks door de RvC voor de directieleden worden vastgesteld. Het beloningsbeleid voldoet aan de best practice-bepalingen voor bezoldiging uit de Corporate Governance code.

Het nieuwe beloningsbeleid bevat enkele ingrijpende wijzigingen ten opzichte van het tot 2014 gehanteerde directiebeloningsbeleid. De belangrijkste wijziging is een matiging van het totale beloningsniveau en een (beperkte) uitruil van variabel naar vast inkomen. Onderstaand een cijfermatig overzicht van het beloningspakket voor de CEO bij nieuwe benoemingen, waarvan het beloningsniveau van de overige directieleden wordt afgeleid.

Nieuwe beloningsbeleid - CEO ¹	Maximaal (in EUR)
Vast inkomen	406.000
Variabel inkomen	81.200
Variabel inkomen als percentage van het vaste salaris	20,0%
Totaal	487.200

¹ Bedragen zijn inclusief de per 1 april 2014 doorgevoerde indexering van 1,5%

Arbeidsovereenkomsten

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de statutair bestuurders bij Schiphol Group voor een periode van vier jaar, en handelt daarmee in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code. Herbenoeming is hierbij mogelijk, in beginsel (opnieuw) voor een periode van vier jaar. Voor alle directieleden geldt dat zij op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst zijn van N.V. Luchthaven Schiphol.

De onderstaande tabel geeft de verschillende termijnen en bijbehorende einddata van deze termijnen weer per directielid.

	Functie	Termijn	Einde termijn
J.A. Nijhuis	CEO	Tweede	31 december 2016
E.A. de Groot	CFO	Eerste	30 april 2016
B.I. Otto	COO	Eerste	31 augustus 2018
M.M. de Groof	CCO	Tweede	31 januari 2016
A.P.J.M. Rutten ¹	COO	Tweede	31 augustus 2014

¹ Per 1 september 2014 opgevolgd door Birgit Otto

Opbouw remuneratiepakket

Vast inkomen

Het vast inkomen van de directieleden in 2014 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen (EUR)
J. A. Nijhuis	CEO	389.039
E.A. de Groot	CFO	343.825
B.I. Otto ¹	COO	115.033
M.M. de Groof	CCO	303.893
A.P.M.J. Rutten ²	COO	202.220

¹ Vanaf 1 september 2014

² Tot 1 september 2014

Variabel inkomen

Net als in het tot 2014 geldende beloningsbeleid, is ook in het nieuwe beloningsbeleid een variabele beloningscomponent opgenomen, zij het dat deze sterk vereenvoudigd en versoberd is. Waar onder het oude beloningsbeleid een Short Term Incentive en een Long Term Incentive variabele beloning bestonden, geldt onder het nieuwe beloningsbeleid nog slechts een enkelvoudige variabele beloning (Short Term Incentive), die maximaal 20 procent van het vaste inkomen bedraagt. Bij de targetsetting wordt zowel op financiële doelstellingen gestuurd als op (al dan niet individuele) kwalitatieve doelstellingen voortvloeiend uit de Managementagenda. Vooral met die laatste component wordt nadrukkelijk gestuurd op het zo goed mogelijk invullen van de maatschappelijke rol die Schiphol als hubluchthaven in Nederland wil vervullen. De Managementagenda wordt jaarlijks vastgesteld door de RvC. De daarin geformuleerde doelstellingen kunnen variëren en dragen bij aan:

- de voortgang en realisatie van de lange termijn strategische doelstellingen van Schiphol Group.
- de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Schiphol in Nederland, met daaraan gerelateerde publieke kwalitatieve doelstellingen.

Onder het nieuwe beloningsbeleid omvatten genoemde publieke doelstellingen 50-75 procent van de totale doelstellingen zoals opgenomen in de Managementagenda.

Meer concreet is de jaarlijks door de directieleden te behalen variabele beloning dus afhankelijk van de volgende factoren:

1. Een bedrijfseconomische doelstelling bestaande uit het nettoresultaat gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen (ROE) conform het door de RvC goedgekeurde budget voor dat jaar.
2. Een of meer persoonlijke kwalitatieve doelstellingen afgeleid van de portefeuille van het individuele directielid en verband houdend met de doelstellingen zoals geformuleerd in de Managementagenda.

3. Een of meer collectieve (team)doelstellingen voortvloeiend uit de Managementagenda.

De door de RvC vastgestelde doelstellingen worden aan het eind van het eerste kwartaal van het betreffende jaar getoetst aan de hand van de meest recente ontwikkelingen en indien noodzakelijk bijgesteld. Hiermee houdt de RvC de (budget)doelstellingen zo uitdagend en realistisch mogelijk.

Afhankelijk van de mate van realisatie van de doelstellingen, stelt de Raad van Commissarissen uiteindelijk de hoogte van de variabele beloning vast op basis van de onderstaande uitgangspunten, waarbij het algemeen functioneren van het betreffende directielid wordt meegewogen in de beoordeling van de persoonlijke doelstellingen:

Doelstelling	STI percentage
Kwantitatief - Bedrijfseconomisch	0 - 15%
Kwalitatief - Persoonlijk/Team	0 - 10%
Totaal maximaal	20%

De RvC waardeert de mate waarin de bedrijfseconomische doelstelling is behaald met een percentage van 0 - 15 procent van het Totaal Vast Inkomen. Hierbij geldt de onderstaande tabel als uitgangspunt:

Realisatiepercentage	STI percentage
Minder dan 80%	0%
80% - 90%	2%
90% - 95%	4%
95% - 100%	8%
100% - 105%	10%
105% - 110%	12%
110% of meer	15%

De variabele beloningssystematiek zoals hierboven beschreven was in 2014 uitsluitend van toepassing op mevrouw de Groot (CFO) en mevrouw Otto (COO vanaf 1 september 2014, met wie de afspraak is gemaakt dat zij over 2014 pro rata rechten opbouwt).

De heer Nijhuis (CEO) en de heer de Groof (COO) hebben variabele beloningsrechten op basis van het tot 2014 geldende beloningsbeleid. De heer Rutten (COO tot 1 september 2014) heeft een pro rata recht op basis van het oude beloningsbeleid.

De variabele beloningsregeling zoals die geldt onder het oude beleid kent een (andersoortige) Short Term Incentive en een Long Term Incentive variabele beloning. De maximale uitkeringspercentages zoals die in de betreffende regelingen gelden staan hieronder opgenomen:

	CEO	COO/CCO ¹
STI percentage		
Totaal (inclusief maximale swing)	47,5	45
LTI percentage		
Totaal (inclusief maximale swing)	52,5	52,5

¹ Ad Rutten pro-rata

Een uitgebreide overzicht van de variabele beloningsrechten zoals die gelden onder het oude beloningsbeleid is te vinden in het Schiphol jaarverslag 2013.

Claw-back

Voor de variabele beloning (zowel onder het oude beleid als onder het nieuwe beloningsbeleid), geldt een zogenaamde 'claw-back' clause (Nederlandse Corporate Governance Code).

Pensioenregeling

Schiphol is voor al haar werknemers, inclusief de directie, aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) voor haar pensioenvoorziening. De ABP-regeling is een middelloonregeling. De premie, die het ABP jaarlijks vaststelt, 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 maakt, in afwijking van de reguliere pensioenregeling, geen onderdeel uit van de pensioengrondslag.

Omdat de CEO en de CCO nog onder de werking van het oude beloningsbeleid vallen, gelden voor hen enkele afwijkende pensioenafspraken, te weten:

- Een premievrij pensioen.
- De (met de CEO en CCO individueel overeengekomen) afspraak dat de arbeidsovereenkomst uiterlijk eindigt bij het bereiken van de 62-jarige leeftijd. Hierbij is overeengekomen dat zij een jaarlijkse vaste salaristoelage ontvangen die (thans) voor een levensloopregeling wordt aangewend. De hoogte van de bijdrage is in het verleden actuariael bepaald op grond van de fictie van een pensioenleeftijd van 62 jaar en het feit dat er tussen het 62^e en 65^e levensjaar geen pensioenopbouw in actief dienstverband met de N.V. Luchthaven Schiphol zal plaatsvinden.

Met ingang van 1 januari 2015 geldt een maximaal pensioengevend salaris (voor fiscale doeleinden) van 100.000 euro. Dat houdt in dat er geen pensioen meer worden opgebouwd voor het deel van het pensioengevend salaris dat hoger is dan 100.000 euro. Schiphol heeft besloten alle medewerkers (inclusief de directieleden) een leeftijdsafhankelijke compensatie te geven voor de pensioenachteruitgang die hiermee gemoeid is, inclusief een risicoverzekering ter compensatie voor het weduwen- en wezenpensioendeel. Uitgangspunt bij de vaststelling van deze compensatie is budgetneutraliteit voor Schiphol Group.

Overige arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit een passende representatiekostenvergoeding, een bedrijfsauto en gebruik van telefoon. Tevens heeft de onderneming ten behoeve van de directieleden een ongevallenverzekering alsmede een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Er zijn en worden geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de directie. Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid; aanvaarding van nevenfuncties vereist expliciete goedkeuring van de RvC.

Remuneratie van de directie over 2014

Op basis van de in 2014 behaalde financiële resultaten, komen alle directieleden in aanmerking voor een maximale Short Term Incentive, voor zover deze is gerelateerd aan de vooraf vastgestelde bedrijfseconomische (kwantitatieve) doelstellingen.

Voor wat betreft de kwalitatieve (persoonlijke) doelstellingen heeft de Raad van Commissarissen in algemene zin positief geoordeeld over de behaalde prestaties. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen geldt voor alle directieleden dat zij tenminste 2/3 tot 3/4 van de overeengekomen kwalitatieve doelstellingen hebben behaald.

Er is hard gewerkt aan het vergroten van de capaciteit en kwaliteit van de locatie Amsterdam Airport Schiphol en het versterken van de concurrentiepositie. Ook is een goede score behaald op de CR targets. Het programma Asset Wise! heeft er mede toe geleid dat de aandacht voor kosten is verscherpt. In combinatie met de groei van het aantal passagiers leidt dit ertoe dat de tarieven - na een beperkte stijging per 1 april 2014 van 0,4 % - per 1 april 2015 met 7 procent worden verlaagd.

Er is ruimte voor verbetering op het gebied van projectmanagement en contractmanagement. Overige aandachtspunten zijn de verdere professionalisering en efficiency van de organisatie. Ten aanzien van de ontwikkeling van de nieuwe terminal en pier (het 'A-gebied') wordt, in afstemming met de stakeholders, goede voortgang geboekt, al moet er nog wel een aantal knelpunten worden opgelost om het ontwerp te kunnen finaliseren. Zowel op het gebied van retail als vastgoed zijn goede resultaten geboekt. De financiële positie van Schiphol Group is solide.

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

	J.A. Nijhuis		M.M. de Groof / A.P.J.M. Rutten¹	
	Potentieel	Gerealiseerd	Potentieel	Gerealiseerd
Bedrijfseconomische target	20%	20%	15%	15%
Persoonsgebonden en algemene target	15%	10%	20%	15%
Swingpercentage	12,5%	12,5%	10%	10%
Totaal	47,5%	42,5%	45%	40%

¹ tot 1 september 2014, naar rato

	E.A. de Groot		B.I. Otto¹	
	Potentieel	Gerealiseerd	Potentieel	Gerealiseerd
Kwantitatief - Bedrijfseconomisch	15%	15%	15%	15%
Kwalitatief - Persoonlijk / Team	10%	7%	10%	7%
Totaal (max. 20%)	20%	20%	20%	20%

¹ vanaf 1 september 2014, naar rato

De Raad van Commissarissen heeft, op advies van de Remuneratiecommissie, de swingfactor voor de lange termijn beloning 2012-2014 (LTI) voor de CEO, de CCO en de voormalig COO vastgesteld op 1,5. De overige directieleden hebben geen LTI rechten.

Een nadere toelichting bij de remuneratie van de directie over 2014 staat in de toelichting van de jaarrekening van dit jaarverslag onder Gerelateerde partijen.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

Algemeen

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

Remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2014

De remuneratie van de RvC over 2014 staat vermeld op pagina 164 van dit jaarverslag.

Schiphol, 18 februari 2015

Risicomanagement

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

Risicomanagement in 2014

In de vergadering van de Raad van Commissarissen in oktober 2014 zijn de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen besproken. Ten opzichte van 2013 is – grotendeels als gevolg van externe ontwikkelingen – een lichte verslechtering van de risicopositie van Schiphol Group geconstateerd. Belangrijkste factoren hierbij zijn het onzekere herstel van de Europese economie, geopolitieke ontwikkelingen, de luchtvaartgerelateerde discussies in eigen land, de langetermijncapaciteitsontwikkeling op Schiphol en de regionale luchthavens, en de toenemende concurrentie tussen luchthavens en tussen luchtvaartmaatschappijen; bij laatstgenoemde staan de yields en de kostenstructuur onder zware druk. Deze negatieve tendens wordt deels gecompenseerd door de hoger dan verwachte passagiersgroei en de solide financiële positie van Schiphol Group alsmede door gunstige ontwikkelingen met betrekking tot de risicopositie bij de belangrijkste buitenlandse deelnemingen.

Belangrijkste ontwikkelingen

Voor Schiphol Group neemt de afhankelijkheid van informatiesystemen steeds verder toe. Om de risico's die betrekking hebben op informatiebeveiliging goed te beheersen, hebben we in 2014 verschillende acties ondernomen. Zo is een business-impactanalyse standaard onderdeel geworden binnen de ICT-bedrijfsprocessen. Hiermee beschrijft de business haar eisen op het gebied van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie, waardoor we een beter evenwicht kunnen vinden in risico versus maatregel. We hebben een update gemaakt van de cyber security risico-inventarisatie voor de belangrijkste ICT-systemen. In 2015 zal dit verder worden uitgebreid naar de overige ICT-systemen. Ook zijn stappen gezet in het opzetten van een informatiebeveiligingsmanagementsysteem met als belangrijkste doel het centraal identificeren en beheersen van informatiebeveiligingsrisico's. In 2015 zullen we hier verdere invulling aan geven.

In 2014 hebben we aangepaste gedragsregels geïntroduceerd samen met een Leidraad Integriteit. Alle medewerkers zijn hiervan op de hoogte gebracht door een interne communicatiecampagne; er is bij elke afdeling aandacht besteed aan integer gedrag in dilemmasessies. In 2015 zal een e-learningtool worden

geïntroduceerd waarmee de gedragsregels opnieuw bij werknemers en medewerkers van leveranciers onder de aandacht worden gebracht en getoetst. In 2014 zijn zestien meldingen van potentiële schendingen van de gedragsregels onderzocht door de integriteitscommissie en de nodige maatregelen genomen bij vastgestelde schendingen. Daarnaast is het compliancebeleid van Schiphol Group geformaliseerd en is een incidentenregister geopend ten behoeve van de rapportage over compliance-incidenten aan het Risk & Compliance Committee.

We zijn in 2014 gestart met een nieuwe rapportage voor de operationele procesrisico's. In deze rapportage worden niet alleen de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen gerapporteerd, maar leggen we ook een expliciete link met de strategie. Op deze manier ontstaat er op centraal niveau een integraal beeld van alle procesrisico's.

De ACM is in 2013 een onderzoek gestart naar aanleiding van het "shared vision" traject dat Schiphol met KLM en de Nederlandse overheid doorlopen heeft. De ACM heeft dit onderzoek in 2014 voortgezet, echter de uitkomst hiervan is nog onduidelijk. Het onderzoek richt zich op de vraag of in de relatie Schiphol/KLM gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen.

Raamwerk voor risicomanagement

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

De filosofie achter ons risicomanagementbeleid:

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

Risicoacceptatie

De mate waarin Schiphol Group bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie. De risicogrenzen worden vastgelegd in verschillende beleidsdocumenten, handboeken, en bedrijfsreglementen waarin specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen.

Risicobeheersing en interne controle

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

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement en legt hier tweemaal per jaar verantwoording over af aan zijn directeur, die op zijn beurt verantwoording aflegt aan het Risk & Compliance Committee bestaande uit de directie, Director Finance & Control, Sr. Manager Internal Audit, Corporate Compliance Officer en de Risk & Insurance Manager. Daarnaast bespreekt de directie van Schiphol Group vier keer per jaar de integrale voortgang en resultaten van de Corporate Responsibility-doelstellingen.

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze maandelijkse planning- en controlcyclus en is volledig geïntegreerd in ons strategisch (driejaarlijks met een horizon van 5 jaar) en tactisch planningsproces (jaarlijks met een horizon van 4 jaar).

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen na een bespreking in de Auditcommissie.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	gematigd	Schiphol Group is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar ambities. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risicoacceptatie).
Operationeel	zeer laag	Schiphol Group richt zich vooral op het behoud van de continuïteit van de aviation-activiteiten, ongeacht de omstandigheden. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is daarbij zeer laag. Op het gebied van veiligheid en beveiliging doen we ons uiterste best risico's te vermijden die passagiers, interne en externe werknemers, bezoekers en omwonenden in gevaar kunnen brengen.
Financieel	laag	We onderhouden een solide financiële positie om toegang tot de financiële markten zeker te stellen. Schiphol Group is niet bereid risico's te lopen die onze credit rating van ten minste A (Standard & Poor's) in gevaar brengen.
Compliance	nul	Schiphol Group streeft ernaar te voldoen aan elke van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen en privacy/informatiebeveiliging.

Wij streven ernaar de kans op fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en het verrast worden door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. 100% zekerheid valt niet te garanderen. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die nog niet bekend zijn of die (nog) niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem van risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden voor het niet realiseren van ondernemingsdoelstellingen, of het volledig voorkomen van verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels. Ook is Schiphol Group bijzonder gevoelig voor weer- en natuurverschijnselen. Deze kunnen wij niet voorkomen of beïnvloeden. Wel kunnen we ervoor zorgen dat de gevolgen zoveel mogelijk beperkt blijven.

Gelet op bovenstaande zijn wij van oordeel dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

De directie verklaart dat, voor zover bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de resultaten van Schiphol Group en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;

- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar; en
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Schiphol Group wordt geconfronteerd zijn beschreven.

Gevoeligheidsanalyse

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

Een van de tools die we hiervoor gebruiken is het integreren van gevoeligheidsanalyses op de belangrijkste 'value drivers' in ons *Tactical Plan 2015-2018* en *Strategic Plan 2013-2017*. Hiermee wordt de impact van belangrijke risico's zichtbaar gemaakt.

In de tabel hieronder wordt de gevoeligheid weergegeven voor belangrijke Schiphol Group 'value drivers' met daarbij de belangrijkste risico's die hierop van invloed zijn.

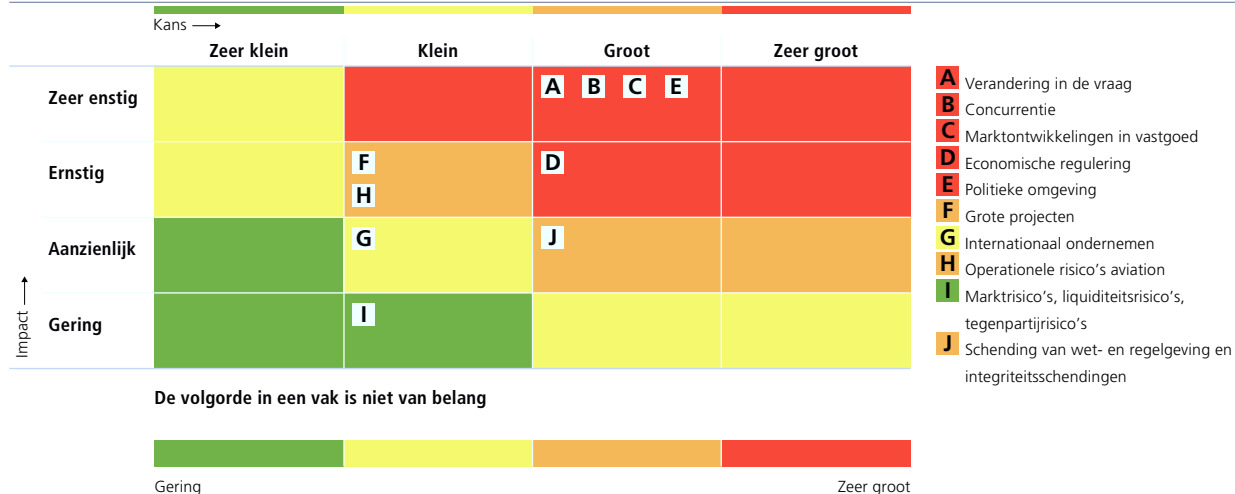
Risico	Waarde	Uitgangswaarde 2014	Verandering	Effect	Impact op:	Aannames
A, B	Aantal passagiers Schiphol	55 miljoen	+/- 1%	11,3 miljoen euro	Totale omzet	Impact op inkomsten uit havengelden en winkel- en horecaverkopen: bij gelijkblijvende verhouding OD-/transferpassagiers en bestedingen per passagier alsook bij gelijkblijvende kosten
A, B, H	Aantal vluchten	438.296	1 dag geen vluchten	3,1 miljoen euro	Totale omzet	Uitgaande van gemiddelde havengelden en bestedingen in de terminal
A, B, D	Opbrengst havengelden	864 miljoen euro	+/- 1%	8,6 miljoen euro	Totale omzet	
A, B,	Gemiddelde besteding per vertrekkende passagier	14,48 euro	+/- 1%	1,0 miljoen euro	Totale omzet	Onveranderde passagiersaantallen
E, H	Bedrijfslasten	837 miljoen euro	+/- 1%	8,4 miljoen euro	Operationeel resultaat	Uitgangswaarde is totale bedrijfslasten, exclusief bijzondere waardeveranderingen
C	Netto aanvangsrendement op kantoren en gebouwen (NAR) exclusief grond	987 miljoen euro	-10% +10%	+111 miljoen euro -92 miljoen euro	Waarde vastgoed	Een procentuele stijging/daling van de (ultimo 2014) voor vastgoedobjecten geldende NAR met 10%, toegepast op de waarde van de huidige gebouwen vastgoedportefeuille van 987 miljoen euro

Beoordeling belangrijkste risico's

Om onze risico's te beoordelen en vergelijken, maken wij gebruik van een risicomatrix. Hiermee wegen wij onze risico's op basis van een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de impact van de gevolgen op het behalen van de doelstellingen van de onderneming. De impact is niet alleen gebaseerd op de financiële consequenties voor de onderneming, maar ook op de impact op onze reputatie. We hebben de tien belangrijkste risico's die hieronder worden beschreven in de risicomatrix geplaatst, waarbij we rekening houden met de genomen beheersmaatregelen.

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

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



Belangrijkste risico's

Strategische risico's

⊕ Toename ⊖ Gelijk ⊖ Afname

A > Verandering in de vraag

Het risico van onverwachte veranderingen in de vraag, in ons geval met name het aantal vliegtuigbewegingen, het aantal passagiers en het vrachtvolume, kan leiden tot een tekort of een overschot aan capaciteit. Ook de winstgevendheid neemt in die situatie in nagenoeg dezelfde verhouding toe of af.

Er is een directe link tussen economische ontwikkelingen en de vraag naar luchtvaart. De aanhoudende economische laagconjunctuur vormt een belangrijke bedreiging die kan leiden tot een afname van het aantal passagiers, lagere bestedingen per passagier, een verlaging van de capaciteit bij luchtvaartmaatschappijen en een veranderende dynamiek in de sector. Een tweede belangrijke factor die bepalend is voor de vraag zijn ontwikkelingen bij de hubcarrier met name vanwege onze onderlinge afhankelijkheid. Andere ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de vraag liggen op het gebied van (geo)politiek, wet- en regelgeving, techniek en concurrentie. Ook calamiteiten zoals pandemieën en terroristische activiteiten die leiden tot angst bij passagiers kunnen een negatief effect hebben op de vraag naar luchtvaart.

Beheersmaatregelen



- Korte- en langetermijnsce­narioplanning
- Monitoren van externe trends en ontwikkelingen
- Intensief contact met stakeholders
- Verbeterde flexibiliteit als gevolg van uitbesteding van activiteiten en een modulair opgebouwd investeringsplan
- Bijstelling van commercieel aanbod om de vraag voor winkel, horeca en parkeren te stimuleren

B > Concurrentie

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

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

Beheersmaatregelen



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

C > Marktomstandigheden in vastgoed

Veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat de bezetting van ons vastgoed terugloopt, de huurniveaus omlaag gaan en dat huurincentives toenemen, met winst- en waardedalingen als gevolg. Dit risico wordt verhoogd door de hoge concentratie vastgoed voor de luchtvaartsector en onze afhankelijkheid van een aantal grote klanten.

Ondanks dat de vastgoedmarkt in 2014 een kleine opleving kende, vinden wij het nog te voorbarig, met het oog op de aanhoudende laagconjunctuur, om te kunnen constateren dat het marktrisico met betrekking tot onze vastgoedportefeuille is afgenomen.

Beheersmaatregelen



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

D > Economische regulering

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

**Beheersmaatregelen**

- Intensief contact met de Autoriteit Consument & Markt die toezicht houdt op vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Amsterdam Airport Schiphol
- Participeren in discussies met de overheid over regulering
- Modulair opgebouwde investeringsplannen

E > Politieke omgeving

Politieke ontwikkelingen, veranderingen van standpunten en Europese of nationale wet- en regelgeving kunnen van grote invloed zijn op onze business. Dit kan bijvoorbeeld gaan over veranderingen van wet- en regelgeving op het gebied van beveiliging: die kunnen leiden tot ingrijpende operationele aanpassingen en oplopende beveiligingskosten. Een ander belangrijk voorbeeld is de verkoop van bepaalde consumentenproducten op de luchthaven.

Met de huidige politieke discussies en de ontwikkeling van langetermijncapaciteit op Schiphol en de regionale luchthavens, waaronder Lelystad Airport, is de onzekerheid met betrekking tot de langetermijncapaciteit toegenomen.

**Beheersmaatregelen**

- Participatie in verschillende overlegorganen Voortdurende dialoog met alle stakeholders
- Monitoren en beïnvloeden van (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied

F > Grote projecten

De gelijktijdige uitvoering van verscheidene grote Masterplan-projecten (centrale security non-Schengen, Lounge 2, nieuw Hilton hotel) brengt belangrijke projectrisico's met zich mee, waaronder vertragingen en budgetoverschrijdingen. De oorspronkelijke projectaannames zouden dan achterhaald raken, met als gevolg dat het project niet meer voldoende aansluit op de vraag of niet terug verdiend kan worden. Door de toename in bouwactiviteiten op Schiphol is dit risico in 2014 toegenomen.

**Beheersmaatregelen**

- Gespecialiseerde projectmanagementafdeling
- Externe benchmarks met betrekking tot de uitvoering van grote projecten
- Toepassing gestandaardiseerde methode bij de uitvoering van grote projecten

G > Internationaal ondernemen

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

Recente ontwikkelingen, zoals het succesvol opleveren van grote investeringsprojecten bij de belangrijkste internationale deelnemingen van Schiphol Group hebben geleid tot een vermindering van het risico van internationaal ondernemen.

**Beheersmaatregelen**

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

Operationele risico's

H > Operationele risico's aviation

Veiligheid en beveiliging

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

Het veiligheidsrisico is toegenomen als gevolg van de verschillende grote bouwprojecten die gelijktijdig plaats vinden in en om de terminal.

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

Onverwachte bedrijfsonderbrekingen

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

Afhankelijkheid van derden

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



Beheersmaatregelen

- Veiligheidsmanagementsystemen inclusief toezicht
- Training en oefeningen
- Investeren in innovaties zoals de securityscan
- Op steekproefbasis testen van de uitvoering van beveiligingstaken
- Operationele veiligheidstrainingen voor medewerkers
- Het beveiligingsplatform Schiphol waarin alle betrokken partijen deelnemen

- Bedrijfsnoodplannen en -procedures
- Noodvoorzieningen
- Voorbereid en goed getraind personeel
- Verzekeringen

- Actualiseren van convenanten en afspraken, goede onderlinge verhoudingen en contacten met externe partijen
- Screening externe contractpartijen
- Adequate regievoering en contractbeheer

Financiële risico's

I > Marktrisico, liquiditeitsrisico, tegenpartijrisico

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

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



Beheersmaatregelen

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

Compliance risico's

J > Schending wet- en regelgeving en integriteitsschendingen

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

Schiphol reglementen en procedures

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



Beheersmaatregelen

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

Maatschappelijke verantwoording



Rapportagerichtlijnen

Wereldwijd heeft geïntegreerde jaarverslaggeving de aandacht. Het *International Integrated Reporting Council* heeft hiervoor een raamwerk ontwikkeld. Schiphol Group was een van de meer dan 100 internationale deelnemers aan het pilotprogramma dat in 2014 is afgerond. Het geïntegreerde denken ontwikkelt zich steeds meer in ons bedrijf. Dat is ook te zien aan de ontwikkeling die onze verslaggeving sinds 2009 doormaakt.

Bij het samenstellen van het jaarverslag volgen we relevante internationale richtlijnen en best practices. De G4-richtlijn van het Global Reporting Initiative (GRI) is hierbij de belangrijkste leidraad. De *GRI-referentietabel* is opgenomen. Voor de indicatoren die betrekking hebben op onze bedrijfsvoering wordt in de tabel aangegeven waar in het verslag informatie over het betreffende onderwerp is opgenomen. Het GRI-sectoresupplement voor luchthavenondernemingen is ook toegepast.

Het ministerie van Financiën heeft bepaald dat vanaf 2010 de jaarverslagen van staatsdeelnemingen minimaal moeten voldoen aan GRI 3.0 level C. Met het toepassen van G4 voldoet Schiphol Group niet alleen aan deze eis, maar ook aan haar eigen ambitieniveau. Bovendien moeten de jaarverslagen van staatsdeelnemingen deel uitmaken van de onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Deze benchmark is in 2014 uitgevoerd door EY in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Sinds 2006 doen wij mee aan dit onderzoek. Aan de Transparantiebenchmark voor het jaarverslag over 2013 deden 409 organisaties mee. Schiphol Group behaalde de veertiende plaats (30ste in 2013).

Als deelnemer aan de UN Global Compact hebben wij verslag gedaan over de voortgang van de tien principes van de Global Compact. Dit is opgenomen in *Global Compact Communication on Progress*.

Reikwijdte van de rapportage

Onze maatschappelijke functie is Nederland verbinden met de belangrijkste steden en centra in de wereld via een multimodaal knooppunt. Onze *strategie* stoeit op vier thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance. Er zijn in het verslagjaar geen wijzigingen in het beleid en de doelstellingen ten opzichte van de voorgaande verslaggevingsperiode. De verwachting is dat in de toekomst de set prestatie-indicatoren die extern beoordeeld wordt, zal wijzigen zodat de set nog meer in lijn is met de materiële aspecten.

De resultaten op financieel, operationeel en maatschappelijk gebied worden gepresenteerd in één jaarverslag. Meer dan 90 procent van onze activiteiten vindt plaats op de locatie Amsterdam Airport Schiphol. De 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. In 2014 hebben we een belangrijke stap gezet in de integratie van Corporate Responsibility. Voor het eerst zijn prestatie-indicatoren op gebied van veiligheid, milieu en sociale aspecten van Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport opgenomen in het jaarverslag en extern beoordeeld. Deze luchthavens gebruiken eigen rapportagehandleidingen en definities waardoor de prestaties onderling op de meeste onderdelen niet vergelijkbaar zijn. Verschillen zijn toegelicht in het onderdeel *prestatie-indicatoren*. Dit traject is leerzaam en dwingt ons na te denken hoe we als groep, en als individuele luchthavens, Corporate Responsibility op een hoger niveau kunnen tillen.

Schiphol Group rapporteert in het Jaarverslag 2014 alleen over de *resultaten* die zij heeft behaald op de materiële thema's. In het onderdeel *stakeholders en materialiteit* staat beschreven hoe we tot deze thema's zijn gekomen. Zoals ook in *waardcreatie* is beschreven, zijn de activiteiten in de luchtvaartsector nauw met elkaar verbonden, waardoor in het jaarverslag ook prestaties zijn opgenomen waar Schiphol Group geen volledige zeggenschap over heeft en resultaten van sectorpartners, denk bijvoorbeeld aan het aantal vervoerde passagiers en de bestedingen bij de concessionarissen.

Het AREB fonds is in 2014 in volledig eigendom gekomen van Schiphol Group door overname van de aandelen die institutionele beleggers in dit vastgoedfonds hadden. In 2014 is het belang in een retail joint venture met Arlanda Airport afgestoten. Eventuele acquisities worden in de consolidatie van zowel de financiële als de niet-financiële gegevens meegenomen vanaf het moment waarop de zeggenschap verkregen wordt. Desinvesteringen worden uit de gegevens gehaald op het moment dat de daadwerkelijke desinvestering heeft plaatsgevonden. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat er door verkoop geen sprake meer is van zeggenschap.

Er zijn in 2014 geen bijzondere economische omstandigheden of ontwikkelingen binnen de sector dan wel binnen de waardeketen geweest die hebben geleid tot een belangrijke wijziging in het gevoerde beleid.

Behalve in dit verslag, is informatie tevens beschikbaar op de volgende websites: schiphol.nl, schiphol.nl/cr en schiphol.nl/sustainability.

Externe accountant

KPMG is de onafhankelijke externe accountant van Schiphol Group. De luchthaven heeft de accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de betrouwbaarheid van de informatie over Corporate Responsibility in het jaarverslag. Het betreft hier prestaties van Schiphol Group met uitzondering van de geluid en veiligheid waarbij ook ketenpartners betrokken zijn. De accountant hanteert de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) vastgestelde richtlijn N.V. COS3810N 'Assurance opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' als richtlijn. Het *assurance-rapport* is opgenomen in het jaarverslag.

Materieel aspect	Prestatie-indicator	Behaald resultaat in 2014 ^{1,2}		
		Amsterdam Airport Schiphol	Rotterdam The Hague Airport	Eindhoven Airport
Geluid	Geluidsbelasting (overschrijdingen)	1	0	0
Veiligheid	Runway incursions (aantal)	17	5	8
Veiligheid	Vogelaanvaringen (aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)	5,8	5,7	6,4
Veiligheid	Ongevallen met verzuim	LTIF SNBV: 1,2 LTIF Brandweer: 22,7	19 verzuimdagen	niet geregistreerd
CO ₂ -emissies	CO ₂ -uitstoot eigen activiteiten (ton)	scope 1: 15.994 scope 2: 79.156 scope 3: 6.136	2.484	nog niet beschikbaar
Circulaire economie	Gescheiden regulier afval	25,9%	14,1%	nog niet beschikbaar
Water	Zuurstof oppervlaktewater	97,2%	niet van toepassing	niet van toepassing
Water	Drinkwaterverbruik per passagier (liter)	13,1	9,6	3,2
Werkgeverschap	Diversiteit	28,4%	29,4%	25%
Werkgeverschap	Ziekteverzuim	3,4%	4,0%	3,3%
Ketenverantwoordelijkheid	Inkopen bij verantwoorde leveranciers	77,6%	niet van toepassing	niet van toepassing

1 De resultaten in deze tabel zijn beoordeeld door de externe accountant

2 De luchthavens gebruiken eigen rapportagehandleidingen en definities, waardoor de prestaties op de meeste onderdelen onderling niet vergelijkbaar zijn. Lees meer hierover in prestatie-indicatoren.

Prestatie-indicatoren

Toelichting bij extern beoordeelde prestatie-indicatoren

Rapportage frequentie

De prestatie-indicatoren van Amsterdam Airport Schiphol worden als onderdeel van de bestaande periodieke managementinformatie gerapporteerd en de directie bespreekt deze met de betrokken senior managers. De prestatie-indicatoren van Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport zullen in 2015 hieraan toegevoegd worden.

Periode

De informatie heeft betrekking op het kalenderjaar 2014. Voor Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport is voor drie indicatoren het operationele jaar van toepassing: CO₂-uitstoot eigen activiteiten, geluidsbelasting en drinkwaterverbruik per passagier. De tijdsperiode voor de indicator over geluidsbelasting is wettelijk vastgelegd, terwijl voor de andere twee om praktische redenen gekozen is om het operationele jaar aan te houden.

1. Geluidsbelasting

De geluidsbelasting in de omgeving van de luchthavens Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport wordt gemeten door middel van handhavingspunten.

Rondom Eindhoven Airport wordt de geluidsbelasting berekend via een andere methodiek. Buiten een bepaald gebied mag de maximale geluidsbelasting van 35 Ke niet worden overschreden door startende en landende vliegtuigen. Er wordt gehandhaafd op de toegestane geluidsruimte van 6,5 km² waarin deze belasting wel hoger mag zijn. Meer informatie over dit onderwerp is opgenomen in *geluid*.

2. Runway incursions

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en de luchthavens Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport registreren ieder de runway incursions. LVNL heeft hierbij een leidende rol: Schiphol Group rapporteert over deze prestatie-indicator maar is voor de volledigheid van meldingen en incidentrapporten afhankelijk van LVNL.

De luchtverkeersleiding op Eindhoven Airport valt onder de verantwoordelijkheid van Defensie en valt daarmee buiten de jurisdictie van LVNL. Het aantal runway incursions op Eindhoven Airport geldt voor het civiel en militair verkeer samen. Op de lange termijn is onze ambitie om een dalende trend te realiseren. Meer informatie over veiligheid op airside is opgenomen in *veiligheid*.

3. Vogelaanvaringen

Een vogelaanvaring is een incident waarbij sporen van een vogel op een vliegtuig of (delen van) dode vogels op een start- of landingsbaan zijn aangetroffen en het aannemelijk is dat de

vogelaanvaring heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein. De incidenten die meetellen zijn vermoedelijke vogelaanvaringen die door de LVNL of de piloot gemeld zijn, een gebeurtenis waarbij na melding door piloot of grondwerktuigkundige (GWK) sporen van een vogel op het vliegtuig worden aangetroffen of een gebeurtenis waarbij na melding door piloot of GWK het aannemelijk is dat er fysiek contact met het vliegtuig is geweest. Het aantal vogelaanvaringen wordt uitgedrukt per 10.000 vliegtuigbewegingen.

Elke luchthaven heeft eigen toevoegingen aan bovenstaande definitie:

Voor Amsterdam Airport Schiphol gelden de volgende hoogterestricties: voor landende vliegtuigen is de bovengrens 200 voet; voor opstijgende vliegtuigen 500 voet. Amsterdam Airport Schiphol stemt maandelijks de vogelaanvaringen af met KLM. De rapportages worden elk kwartaal in het Schiphol Birdstrike Committee besproken waarbij behalve de registraties ook het beleid en de waaiers aan verjaagmiddelen en hun effectiviteit worden besproken. Het gemiddelde van vogelaanvaringen is berekend door de vogelaanvaringen gerapporteerd door KLM en die van Amsterdam Airport Schiphol, die betrekking hebben op KLM-toestellen binnen de hiervoor aangegeven grenzen in het luchtruim, te delen door de KLM-vliegtuigbewegingen. Het gerapporteerde gemiddelde wordt zodoende ontleend aan de rapportages naar aanleiding van circa 50 procent van het totaal aantal vliegtuigbewegingen. Voor deze aanpak is gekozen omdat de rapportages door piloten van homecarrier KLM betrouwbaarder zijn dan die van de overige luchtvaartmaatschappijen. Schiphol is voor de registratie van vogelaanvaringen voor een groot deel afhankelijk van KLM en KLM op haar beurt weer van de piloten.

Voor Rotterdam The Hague Airport geldt dat de incidenten meetellen die alleen door Rotterdam The Hague Airport zijn gerapporteerd, ongeacht welke luchtvaartmaatschappij het betreft. Het aantal vogelaanvaringen op Eindhoven Airport geldt voor alle vliegtuigbewegingen van het civiel en militair verkeer samen.

Onze ambitie is om een dalende trend te realiseren op de lange termijn. Meer informatie over veiligheid op airside is opgenomen in *veiligheid*.

4. Bedrijfsongevallen met verzuim

Schiphol Nederland B.V. hanteert de Lost Time Injury Frequency (LTIF) om bedrijfsongevallen met verzuim te registreren per miljoen gewerkte uren. Bij SNBV wordt een onderscheid gemaakt tussen medewerkers van de brandweer en alle andere medewerkers van Schiphol Nederland B.V. Onze ambitie is erop gericht het LTIF-cijfer van Schiphol Nederland B.V. tot nul te reduceren en bij de brandweer een dalende trend te bewerkstelligen. Rotterdam The Hague Airport meet het aantal ongevallen en het aantal verzuimdagen die daar het gevolg van waren. In 2014 waren er twee ongevallen. Eindhoven Airport registreert geen ongevallen. Informatie over veilig werken is opgenomen in *veiligheid*.

5. CO₂-uitstoot eigen activiteiten

Amsterdam Airport Schiphol berekent en rapporteert CO₂ volgens de richtlijnen van het GreenHouseGas-protocol. Dat betekent dat zij de CO₂-emissies rapporteert in scope 1, 2 en 3. De emissiefactoren zijn gebaseerd op die van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO). Vanaf 2014 wordt, in lijn met de gangbare rekenmethodes, walstroom tot het domein van de afhandelingsprocessen gerekend en niet tot het eigen elektriciteitsverbruik van Schiphol. Met behulp van de graaddagen methode wordt het gasverbruik genormaliseerd.

Op Rotterdam The Hague Airport is de CO₂-uitstoot voor de eigen activiteiten in 2014 voor de eerste maal berekend. Voor Eindhoven Airport is de CO₂-footprint is nog niet beschikbaar. Lees meer over onze activiteiten in *emissies*.

6. Gescheiden regulier afval

Op de locaties Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport wordt door een afvalverwerker het afval bij verschillende locaties ingezameld. De luchthavens richten zich op het verhogen van het hergebruikpercentage van het eigen reguliere afval. De scope van deze prestatie-indicator is niet precies gelijk aan de omgevingsvergunning milieu. Dat komt omdat sommige huurders zelf een contract met een afvalinzamelaar kunnen afsluiten, waardoor onze afvalinzamelaar niet op alle locaties die onder de omgevingsvergunning milieu vallen, het afval ophaalt. Op de lange termijn moet het percentage hergebruikt regulier afval steeds meer toenemen.

Op Eindhoven Airport wordt wel afval gescheiden ingezameld, maar het percentage gescheiden regulier afval wordt niet berekend. Lees meer over onze activiteiten in *circulaire economie*.

7. Zuurstof oppervlaktewater

Het ijsvrij houden van vliegtuigen (de-icing) en het sneeuw- en ijsvrij houden van taxi-, start- en landingsbanen en platformen, bepalen voor een belangrijk deel de kwaliteit van het oppervlaktewater. De daarbij gebruikte gladheidsbestrijdingsmiddelen zijn biologisch afbreekbaar maar onttrekken daarbij zuurstof aan het water. De kwaliteit van het water wordt afgeleid van het zuurstofgehalte in het water. Het Hoogheemraadschap van Rijnland ziet toe op het percentage van het aantal dagen waarop het gemiddelde zuurstofgehalte meer is dan 3 mg/l op de drie handhavingpunten. De ambitie is dat in 2015 de drie handhavingpunten altijd aan de normen voldoen. Bij Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport is geen systeem dat de zuurstofwaarde van het oppervlaktewater meet. Lees meer over onze activiteiten in *circulaire economie*.

8. Drinkwaterverbruik per passagier

Amsterdam Airport Schiphol levert drinkwater aan de gebouwen op de locatie Schiphol. Dit omvat al het drinkwater dat wordt gebruikt door de horeca, in de toiletten, waterpunten en de kantoren boven de lounges. Deze prestatie-indicator berekenen we door het drinkwater dat in de terminal gebruikt wordt te delen door het

aantal passagiers. De scope van deze prestatie-indicator is niet precies gelijk aan de omgevingsvergunning milieu omdat onder meer een deel van het drinkwaterverbruik gefactureerd wordt aan Schiphol Real Estate die het vervolgens doorberekent aan huurders.

Rotterdam The Hague Airport deelt het drinkwaterverbruik exclusief het waterverbruik door Rotterdam Airport Vastgoed (RAV), huurders van RAV en andere bedrijven die gevestigd zijn op het terrein door het aantal passagiers. Eindhoven Airport berekent vanaf 2014 deze prestatie-indicator door het waterverbruik op de locatie Luchthavenweg 25 te relateren aan het aantal passagiers. Voorheen was ook het drinkwaterverbruik meegenomen dat buiten het terminalgebouw werd gebruikt. De ambitie is om een verdere daling te bewerkstelligen. Lees meer over onze milieugerelateerde activiteiten in *emissies* en *circulaire economie*.

9. Diversiteit

Schiphol Nederland B.V. heeft zich in de periode 2010-2014 gericht op het verbeteren van de doorstroom van vrouwelijk talent naar de top van de organisatie, conform het Charter Talent naar de Top. Schiphol rapporteert het aandeel vrouwen in topfuncties. Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport rapporteren het percentage vrouwelijke leidinggevendenden. Informatie over ons medewerkersbeleid is opgenomen in *werkgeverschap*.

10. Ziekteverzuim

Schiphol Nederland B.V. en Rotterdam The Hague Airport berekenen het ziekteverzuim door het ziekteverzuim in aantal kalenderdagen af te zetten tegen het aantal beschikbare kalenderdagen. Eindhoven Airport gebruikt het nettoverzuimpercentage. Dit wordt berekend door het verzuimpercentage te corrigeren voor gedeeltelijke reïntegratie, fte-factor en de vangnetgevallen. Het personeelsgemiddelde is gecorrigeerd voor de fte-factor. Informatie over ons medewerkersbeleid is opgenomen in *werkgeverschap*.

11. Inkopen bij verantwoorde leveranciers

We meten de prestatie-indicator op basis van de gegevens van de groep leveranciers waar we 80 procent van onze ingekochte producten en diensten afnemen. De score van de prestatie-indicator kan derhalve maximaal 80 procent bedragen. Bij verantwoorde leveranciers hebben wij vastgesteld dat zij bewust bezig zijn met Corporate Responsibility. Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport hebben geen prestatie-indicator op inkopen bij verantwoorde leveranciers. Europese aanbestedingen worden samen met de afdeling Corporate Procurement van Schiphol Group gedaan. De overige producten en diensten worden zoveel als mogelijk bij lokale leveranciers afgenomen. Hoe we omgaan met leveranciers is opgenomen in *ketenverantwoordelijkheid*.

GRI-tabel

GRI - G4 richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Strategie				
G4-1	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Bericht van de CEO		Nee
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Veranderende omgeving		Nee
Organisatieprofiel				
G4-3	Naam organisatie	Jaarrekening		Ja
G4-4	Voornaamste producten en/of diensten	Over ons		Nee
G4-5	Locatie hoofdkantoor		Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP Schiphol	Nee
G4-6	Aantal landen waar actief	Over ons		Nee
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate Governance		Nee
G4-8	Afzetmarkten	Over ons		Nee
G4-9	Omvang van de organisatie	Over ons		Nee
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Werkgeverschap	Type arbeidscontract niet beschikbaar	Ja
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt		93,2%	Ja
G4-12	Beschrijving waardeketen	Waardecreatie		Nee
G4-13	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-14	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	Zie ook: www.schiphol.nl/SchipholGroup1/CorporateResponsibility1.htm	Nee
G4-15	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		Global Compact, Charter Talent naar de Top, Werkgevers gaan inclusief, Meerjaren Afspraak	Nee
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Raad van Commissarissen Directie Stakeholders en materialiteit	Brancheorganisatie Airports Council International, Amsterdam Economic Board	Nee Nee Ja
Materiële aspecten				
G4-17	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening		Ja
G4-18	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Stakeholders en materialiteit Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-19	Overzicht van materiële aspecten t.b.v. het bepalen van de inhoud van verslag	Stakeholders en materialiteit		Ja
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Stakeholders en materialiteit		Ja
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Stakeholders en materialiteit Waardecreatie		Ja Nee
G4-22	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Maatschappelijke verantwoording	Wijziging in de berekening van CO ₂ -emissies bij Amsterdam Airport Schiphol	Ja
G4-23	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	In 2014 zijn voor het eerst prestatie-indicatoren op gebied van veiligheid, milieu en sociale aspecten van Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport opgenomen in het jaarverslag en extern beoordeeld	Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Stakeholder betrokkenheid				
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholders en materialiteit Corporate Governance	Zie ook: www.schiphol.nl/SchipholGroup1/CorporateResponsibility1/Dialog.htm	Ja Nee
G4-25	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden	Stakeholders en materialiteit		Ja
G4-26	Aanpak van betrekken van belanghebbenden	Stakeholders en materialiteit		Ja
G4-27	Voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met stakeholders	Stakeholders en materialiteit		Ja
Verslagleggingsinformatie				
G4-28	Verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	01-01-2014 - 31-12-2014	Ja
G4-29	Datum van het meest recente verslag	3-3-2014	www.schiphol.nl/SchipholGroup1/InvestorRelations/FinancieleInformatie/Jaarverslagen.htm	Ja
G4-30	Verslaggevingscyclus		jaarlijks	Ja
G4-31	Contactinformatie		www.schiphol.nl/SchipholGroup1/InvestorRelations/IRServicesContact.htm www.schiphol.nl/SchipholGroup1/CorporateResponsibility1/InformatieEnContact.htm	Ja
G4-32	GRI referentietabel	Maatschappelijke verantwoording	GRI G4 Core	Ja
G4-33	Assurance verklaring	Maatschappelijke verantwoording Corporate Governance		Ja Nee
Governance				
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance Raad van Commissarissen Directie		Nee
G4-35	Proces voor delegeren van verantwoordelijkheden voor economische, milieugerelateerde en sociale onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggeevenden	Corporate Governance		Nee
G4-36	Leidinggevende met verantwoordelijkheden voor economische, milieu en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance		Nee
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam	Raad van Commissarissen Directie		Nee
G4-39	Functie voorzitter van hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance		Nee
G4-47	Frequentie waarmee hoogste bestuurslichaam economische milieu en sociale mogelijkheden en risico's worden geëvalueerd	Corporate Governance		Nee
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	Corporate Governance		Nee
G4-51	Remuneratiebeleid voor het hoogste bestuurslichaam	Remuneratie		Nee
G4-52	Procedure om remuneratie vast te stellen	Remuneratie		Nee
Ethiek en integriteit				
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Profiel Werkgeverschap	In de cao zijn gedragscodes opgenomen over ongewenste omgangsvormen, e-mail gebruik en omgang met externe relaties. Daarnaast is er een fraude- en een klokkekluidersregeling.	Nee Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Materiële aspecten				
Financiële soliditeit				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Financiële gang van zaken Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-EC1	Directe economische waarden	Jaarrekening		ja
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden	Financiële gang van zaken	We investeerden in 2014 396 miljoen miljoen euro. Een belangrijk deel hiervan wordt geïnvesteerd om de luchthaven gerelateerde infrastructuur te verbeteren, goed te onderhouden en zo optimaal mogelijk in te zetten. De lange termijn investeringen dragen bij aan de kwaliteit, de bereikbaarheid en de gebruiksmogelijkheden van de luchthaven. Daarnaast zijn er grote investeringen op het gebied van parkeervoorzieningen en luchthaven gerelateerd vastgoed zoals hotels, kantoren en vrachtgebouwen	Nee
G4-EC8	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	Financiële gang van zaken	De investeringen leiden tot een aanzienlijke additionele economische activiteit en toename in werkgelegenheid op en rond de luchthaven met name op het gebied van bouw en installatie. De voorzieningen die gerealiseerd worden trekken ook weer andere bedrijven aan die zich vestigen op de luchthaven en hun eigen economische invloed hebben op de omgeving. 290.000 mensen werken direct of indirect dankzij de luchtvaartsector. De totale toegevoegde waarde is daarmee circa 26 miljard euro. (Boston Consulting Group en McKinsey, 2011)	Nee
Netwerk van bestemmingen				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Netwerk van bestemmingen Corporate Governance		Ja Nee Nee
AO1	Aantal passagiers gedurende een jaar, onderverdeeld naar internationale en binnenlandse vluchten, naar OD en transfer inclusief transitopassagiers.	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol <ul style="list-style-type: none"> • Passagiers (incl transitopassagiers): 54.978.023 • Europees: 37.917.641 • Intercontinentaal: 17.060.382 • OD passagiers (totaal): 32.665.136 • OD Europees: 25.072.542 • OD Intercontinentaal: 7.592.594 • Transfer (totaal): 22.275.398 • Transfer Europees: 12.830.922 • Transfer Intercontinentaal: 9.444.476 • Transitopassagiers: 37.489 	Nee
AO2	Aantal vliegtuigbewegingen gedurende een jaar, onderverdeeld naar dag en nacht en in commerciële, niet-commerciële, vracht en militaire vluchten	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol <ul style="list-style-type: none"> • Vliegtuigbewegingen totaal: 438.296 • vracht vluchten (commercieel): 16.568 • passagiersvluchten (commercieel): 421.728 • General aviation (niet commercieel): 14.391 • Nachtvvluchten totaal: 21.757 	Nee
AO3	Hoeveelheid vracht	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol: 1.633.194.925 kg	Nee
Operationele capaciteit				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Operationele capaciteit Corporate Governance		Ja Nee Nee
Bereikbaarheid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Bereikbaarheid Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die bestemd zijn voor de bedrijfsvoering en het vervoer van personeel	Bereikbaarheid Emissies		Nee Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
CO₂-emissies				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Emissies Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN6	Energiebesparing	Emissies		Ja
G4-EN15	Emissies broeikasgassen - scope 1	Emissies Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-EN16	Emissies broeikasgassen - scope 2	Emissies Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-EN17	Emissies broeikasgassen - scope 3	Emissies Maatschappelijke verantwoording		Ja
Water				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Circulaire economie Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN8	Watergebruik per bron	Maatschappelijke verantwoording	Drinkwaterverbruik per passagier; overige informatie niet materieel	Ja
AO4	Kwaliteit van hemelwater	Circulaire economie	Hemelwater wordt opgevangen in het hemelwaterrioolstelsel. Indien het verontreinigd is, wordt het eerst gereinigd voordat het toegevoegd wordt aan het oppervlaktewater	Ja
Luchtkwaliteit				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Emissies Corporate Governance		Ja Ja Nee
AO5	Samenstelling van de luchtkwaliteit	Emissies	De samenstelling van de luchtkwaliteit wordt gemonitord door de overheid via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit.	Ja
Circulaire economie				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Circulaire economie Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN23	Totale afval afvoer	Circulaire economie Maatschappelijke verantwoording	Percentage gescheiden afval; overige informatie niet materieel	Ja
AO6	Hoeveelheid de-icingsmiddelen gebruikt voor het ontijzen van vliegtuigen en tegengaan van gladheid op de banen	Circulaire economie	Schiphol heeft voor het tegen gaan van gladheid op de banen in 2014 116.394 liter kaliumformiaat gebruikt. Afhandelaren die de vliegtuigen waardoor geen exacte informatie over de hoeveelheid gebruikte glycol beschikbaar is.	Ja
Ketenverantwoordelijkheid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Ketenverantwoordelijkheid Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN32	Percentage nieuwe leveranciers dat gescreend is op het toepassen van milieucriteria	Ketenverantwoordelijkheid		Ja
Werkgeverschap				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Werkgeverschap Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-LA1	Aantal nieuwe medewerkers en het personeelsverloop	Werkgeverschap		Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Veiligheid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Veiligheid Corporate Governance		Ja Ja Nee
AO9	Aantal dieren dat in aanvaring is gekomen met vliegtuigen per 10.000 vliegtuigbewegingen (wildlife strikes)	Veiligheid Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Aanvaringen met vogels zijn materieel	Ja
G4-LA6	Lost Time Injury Frequency	Werkgeverschap Maatschappelijke verantwoordelijkheid	In 2014 zijn er geen werkgerelateerde sterfgevallen geweest	Ja
Geluid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Geluid Corporate Governance		Ja Ja Nee
AO7	Aantal mensen dat woont in gebieden met geluidshinder	Geluid	Voor gebruiksjaar 2014 zijn nog geen definitieve cijfers bekend. In de Gebruiksprognose 2014 is de verwachting uitgesproken dat er 183.000 ernstig gehinderden met een geluidbelasting van 48 dB(A) Lden of meer zouden zijn. Gebruiksprognose 2015 is eveneens online beschikbaar	Ja
Betekenis voor de regio				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Betekenis voor de regio Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-SO1	Percentage van de bedrijfsvoering met impact op de lokale omgeving	Betekenis voor de regio	100%	Nee
G4-SO2	Bedrijfsactiviteiten met een significante (potentiële) negatieve impact op de lokale omgeving	Betekenis voor de regio Geluid	De omgeving kan met name geluidshinder ondervinden Zie ook: www.bezoekbas.nl	Nee Ja
AO8	(Geschatte) aantal mensen dat vrijwillig of onvrijwillig is verhuisd vanwege het ontwikkelen of uitbreiden van een luchthaven	Betekenis voor de regio	De luchthaven is in 2014 niet dusdanig uitgebreid dat er mensen moesten verhuizen.	Nee
Klantwaardering				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Klantwaardering Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-PR5	Klanttevredenheid	Klantwaardering		Nee

Global Compact

Global Compact principes

Opgenomen in

Mensenrechten	
1. Schiphol ondersteunt en respecteert de mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie
2. Schiphol is er zeker van dat ze geen aandeel heeft in het schaden van mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie
Arbeidsomstandigheden	
3. Schiphol geeft medewerkers de vrijheid om zich te verenigen en het recht op collectieve arbeidsonderhandelingen	Medewerkers zijn vrij zich te verenigen. Schiphol geeft een jaarlijkse bijdrage aan de vakbonden in de kosten voor scholingswerk alsmede als bijdrage in de contributie. Daarnaast krijgen medewerkers die actief zijn voor de vakbond alsmede de Ondernemingsraad een bepaalde hoeveelheid tijd vrij voor die activiteiten
4. Schiphol elimineert alle vormen van dwangarbeid	Aard werkzaamheden, arbeidsomstandigheden en werktijden zijn vastgelegd in de CAO Inkoopreglement
5. Schiphol elimineert kinderarbeid	Schiphol gaat geen arbeidsovereenkomsten aan met mensen jonger dan 18 jaar Inkoopreglement
6. Schiphol elimineert discriminatie op grond van beroep	Gelijke beloningscondities voor mannen en vrouwen Gedragscode Ongewenste Omgangsvormen Integriteitscommissie Inkoopreglement
Milieu	
7. Schiphol richt zich uit voorzorg op milieu uitdagingen	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid en luchtkwaliteit Grondstofschaarste theGROUNDS ACI ACA benchmark Climate KIC Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Inkoopreglement
8. Schiphol onderneemt initiatieven om de verantwoordelijkheid voor het milieu te vergroten	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid en luchtkwaliteit Grondstofschaarste theGROUNDS ACI ACA benchmark Climate KIC Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Stichting Leefomgeving Schiphol Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (Bas) Inkoopreglement
9. Schiphol moedigt de ontwikkeling en invoering van milieuvriendelijke technologieën aan	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid en luchtkwaliteit Grondstofschaarste theGROUNDS ACI ACA benchmark Climate KIC Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC)
Anti-corruptie	
10. Schiphol bestrijdt alle vormen van corruptie, inclusief omkoping en afpersing	Gedragsregels Interne meldregeling Inkoopreglement Integriteitscommissie

Assurancerapport

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan de lezers van het Jaarverslag 2014 van N.V. Luchthaven Schiphol

Conclusie

Wij hebben de maatschappelijke verslaggeving in het Jaarverslag 2014 van N.V. Luchthaven Schiphol (hierna 'Schiphol Group') beoordeeld. Het betreft de onderdelen 'Stakeholders en materialiteit', pagina's 46-57 van 'Onze resultaten' en 'Maatschappelijke verantwoording' (hierna: 'de maatschappelijke verslaggeving').

Uit onze werkzaamheden is niet gebleken dat de maatschappelijke verslaggeving niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, juist is weergegeven in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines (G4) van het Global Reporting Initiative.

We rapporteren tevens, voor zover wij dat kunnen beoordelen, dat de informatie over maatschappelijke onderwerpen in de overige delen van het Jaarverslag 2014 verenigbaar is met de maatschappelijke verslaggeving.

De basis voor onze conclusie

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

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

Wij zijn onafhankelijk van Schiphol Group zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Kernpunten van onze beoordeling

In de kernpunten van onze beoordeling beschrijven we zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving. Het kernpunt van onze beoordeling hebben wij met Schiphol Group gecommuniceerd, maar vormt geen volledige weergave van alles wat is besproken. Wij hebben onze werkzaamheden met betrekking tot dit kernpunt bepaald in het kader van de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving als geheel. Onze bevindingen over dit kernpunt moeten niet als afzonderlijke conclusies over dit kernpunt worden gezien.

Aandacht voor volledigheid van materiële onderwerpen

Risico

Om ervoor te zorgen dat de stakeholders van Schiphol Group hun besluiten kunnen baseren op de gegeven informatie, dienen alle materiële onderwerpen onderdeel te zijn van de maatschappelijke verslaggeving. Dit vormde een kernpunt van onze beoordeling vanwege de overgang van Schiphol Group naar de G4-richtlijnen, waarin materialiteit een centrale plaats heeft.

Respons

Wij hebben het proces van Schiphol Group om materiële onderwerpen te bepalen beoordeeld. Hiertoe hebben wij interviews gehouden en de documentatie van Schiphol Group hieromtrent onderzocht. Verder hebben wij een eigen analyse uitgevoerd van mogelijke materiële onderwerpen voor Schiphol Group, onder meer door middel van een mediaonderzoek en een 'peer review'. Wij hebben de resultaten van onze analyse en die van Schiphol Group vergeleken en met Schiphol Group besproken.

Verantwoordelijkheden van de directie voor de maatschappelijke verslaggeving

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de informatie in de maatschappelijke verslaggeving in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines (G4) van het Global Reporting Initiative. De informatie in de maatschappelijke verslaggeving moet worden beschouwd in samenhang met deze toelichting. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de maatschappelijke verslaggeving mogelijk te maken zonder

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

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor 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 zijn geringer in diepgang dan de werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Wij hebben de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- het uitvoeren van een risico-analyse, waaronder een media-analyse, ter verdieping van ons inzicht in de relevante onderwerpen voor Schiphol Group gedurende de rapportage periode;
- het evalueren van de geschiktheid van de eigen rapportagerichtlijnen;
- het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de informatie in de maatschappelijke verslaggeving;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor strategie, beleid, communicatie, implementatie en rapportage omtrent maatschappelijke verslaggeving;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de maatschappelijke verslaggeving;
- het evalueren van interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om vast te stellen of de informatie in de maatschappelijke verslaggeving voldoende is onderbouwd;
- locatiebezoeken aan Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam-The Hague Airport met als doel het evalueren van de opzet en implementatie van controle en validatieprocedures op lokaal niveau.

Tijdens ons onderzoek hebben wij de noodzakelijke wijzigingen in de maatschappelijke verslaggeving besproken met Schiphol Group en hebben wij vastgesteld dat deze wijzigingen adequaat zijn verwerkt in de definitieve versie van de maatschappelijke verslaggeving.

Amstelveen, 18 februari 2015

KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA



Financiële jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014	105
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2014	106
Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2014	107
Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen	109
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014	110
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	111
• Algemene informatie	111
• Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling	111
• Kritische beoordelingen en inschattingen	121
• Segmentinformatie	123
• Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	128
• Toelichting op het overzicht financiële positie	132
• Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	162
• Gebeurtenissen na balansdatum	163
• Gerelateerde partijen	163

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014	167
Enkelvoudige balans per 31 december 2014	168
Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening	169
Overige gegevens	173

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2014	2013 ¹
Netto-omzet	1	1.473.917	1.364.055
Verkoopopbrengst vastgoed		3.101	180
Kostprijs verkoop vastgoed		-1.918	-
Resultaat uit verkoop vastgoed	2	1.183	180
Waardeveranderingen vastgoed	3	-2.382	3.029
Resultaten uit vastgoed		-1.199	3.209
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	4	630.138	603.634
Personeelsbeloningen	5	188.426	185.509
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	6	232.323	265.714
Overige bedrijfskosten	7	18.735	7.214
Totaal bedrijfslasten		-1.069.622	-1.062.071
Exploitatieresultaat		403.096	305.193
Financiële baten		14.540	12.897
Financiële lasten		-100.131	-102.844
Totaal financiële baten en -lasten	29	-85.591	-89.947
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	27.360	60.892
Resultaat voor belastingen		344.865	276.138
Winstbelasting	12	-71.281	-45.354
Resultaat		273.584	230.784
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		1.689	3.292
Aandeelhouders (Nettoresultaat)		271.895	227.492
Winst per aandeel (x EUR 1)		1.461	1.222

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2014

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2014	2013 ¹
Resultaat		273.584	230.784
Omrekeningsverschillen	21	7.723	-18.565
Waardemutaties afdekkingstransacties	21	17.310	6.596
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13	-15.990	1.375
Totaalresultaat na belastingen te reclassificeren naar winst en verlies in volgende perioden		9.043	-10.594
Actuariële resultaten en herwaarderingen	24	-3.670	-480
Totaalresultaat na belastingen niet te reclassificeren naar winst en verlies in volgende perioden		-3.670	-480
Totaalresultaat		278.957	219.710
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		1.689	3.445
Aandeelhouders		277.268	216.265

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2014

(in EUR 1.000)

	Toelichting	31 december 2014	31 december 2013 ¹	1 januari 2013 ¹
Vaste activa				
Immateriële activa	8	74.199	38.039	37.226
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	9	2.498.769	2.449.417	2.478.217
Activa in aanbouw of ontwikkeling	10	539.019	350.879	303.316
Vastgoedbeleggingen	11	1.200.607	974.858	927.150
Latente belastingvorderingen	12	198.034	200.139	266.453
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	796.922	870.495	849.679
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	60.511	-	80.192
Langlopende vorderingen	15	43.705	44.734	69.896
		5.411.766	4.928.561	5.012.129
Vlottende activa				
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	-	59.543	-
Handels- en overige vorderingen	17	202.565	219.130	201.001
Winstbelasting	12	20.749	11.585	-
Liquide middelen	18	177.663	482.182	437.353
Activa aangehouden voor verkoop	16	17.416	-	4.394
		418.393	772.440	642.748
		5.830.159	5.701.001	5.654.877

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

(in EUR 1.000)

Toelichting 31 december 2014 31 december 2013¹ 1 januari 2013¹

Kapitaal en reserves toekomstend aan aandeelhouders				
Geplaatst kapitaal	19	84.511	84.511	84.511
Agio reserve	19	362.811	362.811	362.811
Ingehouden winst	20	3.084.111	2.948.497	2.829.370
Overige reserves	21	-106.401	-111.774	-100.547
		3.425.032	3.284.045	3.176.145
Minderheidsaandeelhouders	22	27.631	25.221	21.998
		3.452.663	3.309.266	3.198.143
Eigen vermogen				
Langlopende verplichtingen				
Leningen	23	1.800.360	1.401.206	1.581.109
Personeelsbeloningen	24	39.532	35.475	33.668
Overige voorzieningen	25	17.484	10.658	13.509
Latente belastingverplichtingen	12	16.369	14.441	14.085
Overige langlopende verplichtingen	26	170.142	160.656	262.579
		2.043.887	1.622.436	1.904.950
Kortlopende verplichtingen				
Leningen	23	4.957	420.146	150.329
Winstbelasting	12	1.374	-	-
Handels- en overige schulden	27	320.165	349.153	401.455
Passiva aangehouden voor verkoop	16	7.113	-	-
		333.609	769.299	551.784
		5.830.159	5.701.001	5.654.877

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen

(in EUR 1.000)

Toekomend aan de aandeelhouders

Toelichting	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Minderheids -aandeel houders	Totaal
Stand per 1 januari 2013	84.511	362.811	2.829.370	- 100.547	21.998	3.198.143
Resultaat	-	-	227.492	-	3.292	230.784
Niet gerealiseerd resultaat	21	-	-	- 11.227	153	- 11.074
Totaalresultaat	-	-	227.492	- 11.227	3.445	219.710
Uitbetaling van dividend	20	-	- 108.365	-	- 222	- 108.587
Stand per 31 december 2013	84.511	362.811	2.948.497	- 111.774	25.221	3.309.266
Resultaat	-	-	271.895	-	1.689	273.584
Niet gerealiseerd resultaat	21	-	-	5.373	-	5.373
Totaalresultaat	-	-	271.895	5.373	1.689	278.957
Transactie met minderheidsaandeelhouders	22	-	- 932	-	932	-
Uitbetaling van dividend	20	-	- 135.349	-	- 211	- 135.560
Stand per 31 december 2014	84.511	362.811	3.084.111	- 106.401	27.631	3.452.663

	dividend over 2013, betaald in 2014	dividend over 2012, betaald in 2013
Dividend toekomend aan aandeelhouders (x EUR 1)	135.349.823	108.365.000
Aantal uitstaande aandelen rechthebbende op dividend	186.147	186.147
Dividend per aandeel (x EUR 1)	727	582

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2014	2013 ¹
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	652.036	546.458
Betaalde winstbelasting		- 57.827	- 31.272
Betaalde interest		- 116.552	- 98.111
Ontvangen interest		3.718	4.133
Ontvangen dividend		26.889	41.049
Kasstroom uit operationele activiteiten		508.264	462.257
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële activa	8	- 12.134	- 12.604
Investerings in materiële vaste activa	10	- 383.880	- 310.835
Financiële lease investeringen in materiële vaste activa		-	2.801
Ontvangen uit desinvesteringen vastgoed	2	-	180
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa		105	280
Acquisities	13	- 18.812	-
Verkoop van dochteronderneming	13	5.932	-
Kapitaaluitbreiding in geassocieerde deelnemingen	13	- 1.442	- 1.161
Ontvangen aflossing leningen		133	131
Verstrekking langlopende leningen		-	- 222
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		- 410.098	- 321.430
Vrije kasstroom		98.166	140.827
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen uit opgenomen leningen	23	379.970	271.677
Betaalde aflossingen op leningen	23	- 607.326	- 191.156
Afwikkeling van derivaten		- 32.528	- 62.709
Betaald dividend	20	- 135.560	- 108.587
Betaalde aflossing op overige langlopende verplichtingen		-	- 2.180
Betaalde aflossingstermijnen financiële leaseverplichtingen		- 1.735	- 2.893
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		- 397.179	- 95.848
Nettokasstroom		- 299.013	44.979
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	18	482.182	437.353
Nettokasstroom		- 299.013	44.979
Koers- en omrekeningsverschillen		84	- 150
Stand liquide middelen		183.253	482.182
Liquide middelen voortgezette activiteiten	18	177.663	482.182
Liquide middelen aangehouden voor verkoop	16	5.590	-
		183.253	482.182

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie

N.V. Luchthaven Schiphol is een naamloze (structuur) vennootschap, statutair gevestigd te Schiphol, gemeente Haarlemmermeer. De vennootschap is ingeschreven op het adres Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP te Schiphol, Nederland. N.V. Luchthaven Schiphol voert als handelsnaam Schiphol Group.

Schiphol Group is een luchthavenonderneming met Amsterdam Airport Schiphol als belangrijkste luchthaven. Schiphol Group wil duurzame waarde creëren voor haar stakeholders, rekening houdend met de verschillende belangen die zij hebben. In haar handelen staan de volgende kernwaarden centraal: betrouwbaar, efficiënt, gastvrij, inspirerend en duurzaam. De missie van Schiphol Group is Connecting the Netherlands. Amsterdam Airport Schiphol wil Europe's Preferred Airport zijn en blijven, de luchthaven die waardering oogst op grond van kwaliteit, capaciteit en een uitgebreide netwerk van bestemmingen. Wij willen reizigers, luchtvaartmaatschappijen en reizigers optimaal bedienen met een goed gepositioneerde luchthaven en moderne faciliteiten.

De Raad van Commissarissen heeft op 18 februari 2015 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 8 april 2015.

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, voorzover aanvaard door de EU en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderingsgrondslag hanteert Schiphol Group het historische kostprijsstelsel, uitgezonderd de tot de vastgoedbeleggingen behorende gebouwen en gronden en derivaten. Deze posten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2014

De volgende gewijzigde en/of nieuwe standaarden en interpretaties die van invloed zijn op de toelichtingen en financiële gegevens in deze jaarrekening worden met ingang van 1 januari 2014 door Schiphol Group toegepast:

- IFRS 10, Geconsolideerde jaarrekening en aanpassingen in IAS 27 Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening
- IFRS 11, Samenwerkingsverbanden en aanpassingen in IAS 28 Geassocieerde deelnemingen en Joint Ventures
- IFRS 12, Toelichting van belangen in andere entiteiten
- IAS 36, Toelichting bijzondere waardeverminderingen
- Wijzigingen in het kader van het Annual improvements project 2011-2013 (verplicht met ingang van 1 juli 2014).

De toepassing van IFRS 10 (wijziging van het zeggenschap begrip) heeft niet geleid tot een wijziging van de consolidatiekring.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 11 Samenwerkingsverbanden worden belangen in joint ventures niet langer proportioneel geconsolideerd. In overeenstemming met IFRS 11 wordt hiervoor vanaf 2014 de equity methode toegepast. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast. De impact van de aanpassingen op de geconsolideerde winst- en verliesrekening en het geconsolideerd overzicht financiële positie is als volgt:

(in EUR 1.000)	2013 herzien	2013 gerapporteerd
Netto-omzet	1.364.055	1.382.069
Overige resultaten uit vastgoed	3.209	2.726
Totaal bedrijfslasten	-1.062.071	-1.064.097
Exploitatieresultaat	305.193	320.698
Totaal financiële baten en -lasten	- 89.947	- 94.822
Resultaat geassocieerde deelnemingen	60.892	50.553
Resultaat voor belastingen	276.138	276.429
Winstbelasting	- 45.354	- 45.645
Resultaat	230.784	230.784

(in EUR 1.000)	31 December 2013 herzien	Effect	31 December 2013 gerapporteerd
Activa			
Vaste activa	4.928.561	- 121.708	5.050.269
Vlottende activa	772.440	- 4.984	777.424
Totaal activa	5.701.001	- 126.692	5.827.693
Passiva			
Eigen vermogen	3.309.266	-	3.309.266
Langlopende verplichtingen	1.622.436	- 119.077	1.741.513
Kortlopende verplichtingen	769.299	- 7.615	776.914
Totaal passiva	5.701.001	- 126.692	5.827.693

(in EUR 1.000)	1 januari 2013 herzien	Effect	1 januari 2013 gerapporteerd
Activa			
Vaste activa	5.012.129	- 94.119	5.106.248
Vlottende activa	642.748	- 37.846	680.594
Totaal activa	5.654.877	- 131.965	5.786.842
Passiva			
Eigen vermogen	3.198.143	-	3.198.143
Langlopende verplichtingen	1.904.950	- 122.026	2.026.976
Kortlopende verplichtingen	551.784	- 9.939	561.723
Totaal passiva	5.654.877	- 131.965	5.786.842

Als gevolg van de toepassing van IFRS 12 Toelichting van belangen in andere entiteiten heeft Schiphol Group haar toelichtingen omtrent geassocieerde deelnemingen en joint arrangements uitgebreid.

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

Schiphol Group heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vrijwillig vervroegd toegepast die pas met ingang van het boekjaar 2015 of later verplicht zijn. Schiphol Group onderzoekt momenteel de consequenties van de volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen van bestaande standaarden, waarvan toepassing verplicht is met ingang van de jaarrekening over 2015 of later indien vermeld. De onderstaande wijzigingen zijn nog niet goedgekeurd door de Europese Unie:

- IFRS 9, Financiële instrumenten (verplicht met ingang van 1 januari 2018)
- IFRS 14, Gereguleerde activiteiten (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IFRS 15, Omzetverantwoording klantcontracten (verplicht met ingang van 1 januari 2017)
- IAS 27, Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening aanpassing (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IAS 16 en IAS 41, Materiële vaste activa en landbouw aanpassingen (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IFRS 10 en IAS 28, Verkoop of bijdrage van activa tussen investeerder en geassocieerde deelnemingen of joint ventures (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IAS 16 en IAS 38, Materiële- en immateriële vaste activa aanpassingen (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28, Consolidatievrijstelling voor investeringsmaatschappijen (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IAS 1, Toelichtingsinitiatief (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- IFRS 11, Aanpassingen voor de verwerking van acquisities in Joint Operations (verplicht met ingang van 1 januari 2016)
- Wijzigingen in het kader van het Annual improvements project 2012-2014 (verplicht met ingang van 1 januari 2016).

Immateriële activa

Onder immateriële activa worden begrepen goodwill, contractgerelateerde activa en software. Goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt opgenomen onder de immateriële activa. Goodwill ontstaan bij de acquisitie van geassocieerde deelnemingen is begrepen in de boekwaarde van geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de equity methode. Vervolgens wordt goodwill gewaardeerd tegen initieel bepaalde boekwaarde verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Op de post goodwill wordt niet afgeschreven. Goodwill wordt toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid (dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming) waaraan deze is gerelateerd. Deze toerekening is verder beschreven bij de toelichting op de post immateriële activa in de balans.

De post contractgerelateerde activa betreft het belang in JFKIAT dat is ontstaan bij overname van activiteiten van derden. Deze contracten worden gewaardeerd tegen reële waarde op overnamedatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeveranderingen. De contracten worden afgeschreven over de resterende contractduur.

Software omvat de posten softwarelicenties en intern ontwikkelde ICT-toepassingen. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen de kosten van de op basis van tijdregistratie vastgelegde interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van ICT-projecten. Interne en externe uren in de initiatief- en definitiefase worden niet geactiveerd. Software wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 8. *Immateriële activa.*

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Tot de activa ten behoeve van operationele activiteiten behoren conform IAS 16 Materiële vaste activa de banen, rijbanen, platformen, parkeerterreinen, wegen, gebouwen, installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen. Activa ten behoeve van operationele activiteiten worden gewaardeerd tegen historische kostprijs onder aftrek van ontvangen bijdragen, lineaire afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen. Latere uitgaven worden aan de boekwaarde van deze activa toegevoegd indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen vloeien en het bedrag van de economische voordelen betrouwbaar kan worden bepaald.

De activa ten behoeve van operationele activiteiten worden, met uitzondering van de grond, volgens de lineaire methode afgeschreven. Afschrijving vindt plaats over de gebruiksduur. Deze termijn is onder andere afhankelijk van de aard van het actief en de componenten waaruit het actief bestaat. De gebruiksduur en de restwaarden worden elk jaareinde geëvalueerd.

Het nettoresultaat uit hoofde van de verkoop van activa ten behoeve van operationele activiteiten wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de netto-omzet uit overige activiteiten.

Dagelijkse onderhoudskosten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening en planmatig groot onderhoud met een meerjaren karakter wordt geactiveerd.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 9. *Activa ten behoeve van operationele activiteiten.*

Activa in aanbouw of ontwikkeling

Alle investeringsuitgaven, uitgezonderd investeringsuitgaven met betrekking tot immateriële activa, 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. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie categorieën:

- (a) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige operationele activiteiten;
- (b) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen;
- (c) activa in aanbouw of ontwikkeling in opdracht van derden.

Activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige operationele activiteiten (alleen categorie a) worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, inclusief:

- bouwrente voor alle investeringen. Dit betreft de gedurende de realisatie aan derden verschuldigde rente op vreemd vermogen die kan worden toegerekend aan de investering;
- de kostprijs van uren van eigen medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten.

Op activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige operationele activiteiten wordt niet afgeschreven. Wel kan sprake zijn van bijzondere waardeveranderingen. Hetzelfde geldt voor activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen (categorie b) tot aan het moment dat de reële waarde op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Daarna vindt waardering van deze activa plaats tegen reële waarde waarbij de mutaties in de reële waarde in de winst- en verliesrekening worden verantwoord onder de waardeveranderingen vastgoed.

Bij ingebruikname worden de activa onder categorie a tegen historische kostprijs overgeboekt naar de activa ten behoeve van operationele activiteiten en vangt tevens de lineaire afschrijving ten laste van de winst- en verliesrekening aan. De activa onder categorie b worden bij oplevering tegen reële waarde overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. Voor de wijze waarop vastgoedbeleggingen verder worden behandeld, wordt verwezen naar de afzonderlijke beschrijving van grondslagen voor deze balanspost.

Op activa in aanbouw of ontwikkeling in opdracht van derden (categorie c) wordt de percentage of completion methode toegepast. Opbrengsten en kosten uit hoofde van dergelijke activiteiten worden verantwoord onder respectievelijk verkoopopbrengst vastgoed en kostprijs verkoop vastgoed in de winst- en verliesrekening naar rato van het stadium van voltooiing van de projectactiviteiten op de balansdatum.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 10. *Activa in aanbouw of ontwikkeling.*

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde conform IAS 40 Vastgoedbeleggingen. Dit geldt ook zolang zij nog onderdeel uitmaken van de activa in aanbouw of ontwikkeling, mits de reële waarde op dat moment al op betrouwbare wijze kan worden bepaald. Zolang dit nog niet mogelijk is vindt waardering plaats tegen historische kostprijs. Bij gereedkoming vindt een overboeking tegen reële waarde plaats naar de post vastgoedbeleggingen. Een eventueel verschil tussen de reële waarde en de historische kostprijs wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder waardeveranderingen vastgoed.

Extern aangekocht vastgoed wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Uitgaven na ingebruikneming van vastgoed worden geactiveerd indien zij betrouwbaar zijn te bepalen en toekomstige economische voordelen opleveren. Overige uitgaven worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Alle objecten in de portefeuille worden minimaal éénmaal per jaar getaxeerd door onafhankelijke externe taxateurs. De reële waarde waartegen vastgoedbeleggingen in de balans worden gepresenteerd, houdt, ter voorkoming van dubbelstellingen, rekening met de in de balans opgenomen huurincentives. Brutohuuropbrengsten uit operationele huurovereenkomsten worden op tijdsevenredige basis over de periode van de huurovereenkomsten verantwoord. Huurvrije perioden, huurkortingen en andere huurincentives worden verwerkt als een integraal deel van de totale brutohuuropbrengsten. Servicekosten hebben betrekking op kosten voor energie, huismeesters, 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 vastgoedbeleggingen en wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. De kosten en doorbelastingen worden niet expliciet in de winst- en verliesrekening vermeld.

De tot de vastgoedbeleggingen behorende gronden worden eveneens gewaardeerd tegen reële waarde. De waarde van de gronden wordt bepaald op basis van interne taxaties alsmede op basis van taxaties van onafhankelijke externe taxateurs. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van onze totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De marktwaarde van de in erfpacht en grondhuur uitgegeven terreinen

wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons en eindwaarde van de betreffende contracten (DCF-methode).

Waardeveranderingen die ontstaan als gevolg van een wijziging in de reële waarde van vastgoedbeleggingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de waardeveranderingen vastgoed in het jaar waarin de verandering zich voordoet. In geval van verkoop worden gerealiseerde waardeveranderingen, zijnde het verschil tussen verkoopprijs en boekwaarde, in de winst- en verliesrekening verantwoord onder resultaat uit verkoop vastgoed. Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 11. *Vastgoedbeleggingen.*

Afschrijvingen

De immateriële activa en activa ten behoeve van operationele activiteiten worden volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van onderstaande afschrijvingstermijnen. Op goodwill, vastgoedbeleggingen, objecten in aanbouw en op grond wordt niet afgeschreven. Zie voor de aanpassing van de levensduur inschatting de paragraaf onder *Kritische beoordelingen en inschattingen.*

Immateriële activa

Contractgerelateerde activa	33 jaar
ICT uren in het kader van ontwikkeling ICT toepassingen	5 jaar
Softwarelicenties	5 jaar

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

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

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 6. *Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen.*

Bijzondere waardeveranderingen

De boekwaarde van vaste activa wordt aan de realiseerbare waarde periodiek getoetst indien aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardeverandering. Voor goodwill wordt voornoemde toets jaarlijks uitgevoerd, ongeacht of sprake is van dergelijke aanwijzingen. 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 terugdraaien van een eerder toegepaste bijzondere waardeverandering wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Waardeveranderingen op goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen en joint ventures worden niet teruggenomen.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 6. *Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen.*

Dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

(a) Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements zijn waar noodzakelijk aangepast om overeenstemming met de grondslagen van Schiphol Group te bewerkstelligen.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures.*

(b) Dochterondernemingen

De financiële gegevens van N.V. Luchthaven Schiphol en haar dochterondernemingen worden volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen. Onder dochterondernemingen worden verstaan de maatschappijen waarin door N.V. Luchthaven Schiphol zeggenschap over het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waartegen over variabele opbrengsten staan. Het aandeel van overige aandeelhouders in het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde resultaat is in de balans vermeld onder het eigen vermogen (minderheidsaandeelhouders) en in de winst- en verliesrekening onder resultaat toekomstend aan minderheidsaandeelhouders. De resultaten van de in de loop van het jaar overgenomen dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop de vennootschap zeggenschap heeft verkregen over het beleid van de dochteronderneming. De financiële gegevens van de in de loop van het jaar afgestoten dochterondernemingen blijven in de consolidatie opgenomen tot aan het moment dat geen sprake meer is van zeggenschap. Wanneer sprake is van verlies van zeggenschap over een dochteronderneming, maar behoud van een financieel belang, dan vindt deconsolidatie van alle activa en passiva plaats en wordt het resterende belang initieel opgenomen tegen reële

waarde. Het resterende verschil wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

(c) Geassocieerde deelnemingen

Onder geassocieerde deelnemingen worden verstaan die entiteiten waarop de vennootschap invloed van betekenis kan uitoefenen. De geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd op basis van de equity methode, dat wil zeggen initieel tegen kostprijs die vervolgens wordt aangepast voor het Schiphol aandeel in de mutaties in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming. De waardering van deze geassocieerde deelnemingen omvat de goodwill ontstaan bij verwerving. Het aandeel van de vennootschap in de resultaten van geassocieerde deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening (onder aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen). De cumulatieve mutaties in het eigen vermogen van de deelneming worden naar evenredigheid van het belang van de vennootschap verwerkt in de post geassocieerde deelnemingen. De verantwoording van het aandeel van Schiphol Group in de resultaten van geassocieerde deelnemingen in de winst- en verliesrekening en in de post geassocieerde deelnemingen wordt gestaakt zodra de waarde van de geassocieerde deelneming in de balans hierdoor negatief zou worden terwijl Schiphol geen verplichtingen is aangegaan of betalingen heeft gedaan in naam van de geassocieerde deelneming. Een geassocieerde deelneming wordt verantwoord onder de overige financiële belangen vanaf het moment dat geen sprake is van invloed van betekenis noch van zeggenschap.

(d) Joint arrangements

De financiële gegevens van entiteiten die als joint arrangement kwalificeren worden onderscheiden in joint ventures en joint operations afhankelijk van de wettelijke en contractuele rechten en plichten die iedere investeerder heeft bedongen. De bestaande contractuele overeenkomsten kwalificeren allen als joint ventures. Joint ventures zijn entiteiten waarin Schiphol Group, tezamen met één of meer andere investeerders, gezamenlijke zeggenschap heeft. Deze worden gewaardeerd op basis van de equity methode.

(e) Verwerving van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

Een verwerving van een dochteronderneming, geassocieerde deelneming of joint arrangement wordt verantwoord in overeenstemming met de overnamemethode. Onder deze methode bestaat de kostprijs van een overname uit de som van de reële waarden van de door de overnemende partij overgedragen activa en passiva op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaren van de overgenomen partij, de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen en de gerelateerde transactiekosten. De overgenomen identificeerbare activa en (voorwaardelijke) verplichtingen worden initieel gewaardeerd op reële waarde per overnamedatum. Het verschil tussen de kostprijs van de overname en het aandeel van de vennootschap in de reële waarde van verkregen activa en verplichtingen wordt in de geconsolideerde

jaarrekening verantwoord als goodwill onder de immateriële activa (voor wat betreft dochterondernemingen) of als onderdeel van de waarde van de deelneming. Indien dit verschil negatief is, wordt het verschil direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Kosten in verband met een overname worden direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

(f) Eliminaties

Transacties evenals de daaruit voortvloeiende ongerealiseerde winsten, vorderingen en schulden tussen de vennootschap en haar dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements worden geëlimineerd, bij joint arrangements en geassocieerde deelnemingen naar evenredigheid van het belang van de vennootschap in die joint arrangements en geassocieerde deelnemingen. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd tenzij er aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardevermindering van het actief.

Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen

Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen, opgenomen onder langlopende vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de uitgegeven lening verminderd met transactiekosten. Vervolgens worden de vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Verschillen tussen de aflossingswaarde enerzijds en de boekwaarde anderzijds worden daarbij afgeschreven over de resterende looptijd volgens de effectieve rentemethodiek.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 14. *Vorderingen op geassocieerde deelnemingen.*

Langlopende vorderingen

Bij vooruitbetaalde erfpacht wordt het bedrag van de afkoop als leasevordering opgenomen in de balans en lineair als last in de winst- en verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 15. *Langlopende vorderingen.*

Financiële instrumenten, inclusief derivaten

De vennootschap classificeert de financiële instrumenten in de volgende categorieën: verplichtingen en vorderingen, reële waarde door de winst- en verliesrekening of als activa beschikbaar voor verkoop. Er wordt gebruik gemaakt van derivaten om het risico van wijzigingen in toekomstige kasstromen terzake van periodiek te betalen rente en aflossing van financiering af te dekken. Deze wijzigingen in kasstromen kunnen het gevolg zijn van ontwikkelingen in marktrente en valutakoersen. Daarnaast wordt op beperkte schaal gebruik gemaakt van derivaten om het valutarisico af te dekken op te ontvangen dividenden. De ter afdekking van deze risico's gebruikte afdekkingsinstrumenten zijn renteswaps en valutaswaps.

Derivaten worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen de reële waarde op de datum waarop het derivatencontract wordt gesloten en vervolgens tegen de reële waarde op elk rapporteringsmoment. De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Een hedgerelatie is effectief als de werkelijke effectiviteit binnen een bandbreedte van 80% en 125% blijft. Als de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten (kasstroom)hedge accounting toegepast. Hierbij wordt het effectieve deel van reële waardemutaties op derivaten verwerkt in de reserve afdekkingstransacties die onderdeel is van het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt verwerkt in het resultaat. De cumulatieve bedragen die in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden overgeheveld naar het resultaat in dezelfde periode waarin de afgedekte transactie in het resultaat wordt verwerkt.

Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie formeel gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn.

Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt. De tot dan gecumuleerde mutaties in de reële waarde van het betreffende afdekkingsinstrument blijven in de reserve afdekkingstransacties zolang het nog waarschijnlijk wordt geacht dat de initieel afgedekte transactie zich zal voordoen. Deze mutaties worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat de initieel afgedekte kasstroom zich voordoet. Als het niet langer waarschijnlijk wordt geacht dat de initieel afgedekte transactie zich zal voordoen wordt de mutatie in de reserve afdekkingstransacties via het totaalresultaat in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten.*

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De kostprijs omvat de inkoopkosten van het product. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor verkoop.

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeveranderingen. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële

waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 17. *Handels- en overige vorderingen*.

Liquide middelen

De post liquide middelen omvat rekening courant tegoeden bij de bank en deposito's. Rekening courant schulden bij de bank worden verantwoord onder de handels- en overige schulden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 18. *Liquide middelen*.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Vaste activa of activa en passiva die betrekking hebben op een te verkopen onderdeel, worden apart gepresenteerd als "aangehouden voor verkoop" als deze activa en passiva beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop en indien verkoop binnen 12 maanden zeer waarschijnlijk is. Verkoop is zeer waarschijnlijk als management zich op balansdatum heeft gecommitteerd aan gedetailleerde verkoopplannen, actief naar een koper zoekt en een redelijke verkoopprijs hanteert. Tevens zal de verkoop naar alle waarschijnlijkheid binnen het jaar plaatsvinden.

De tot deze categorie behorende activa en passiva worden gewaardeerd tegen boekwaarde of, indien lager, de reële waarde verminderd met te verwachten, direct gerelateerde verkoopkosten. Op vaste activa beschikbaar voor verkoop wordt niet meer afgeschreven.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 16. *Activa- en passiva aangehouden voor verkoop*.

Eigen vermogen

(a) Geplaatst kapitaal

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte, nominale bedragen.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 19. *Geplaatst kapitaal*.

(b) Agio reserve

De agio reserve omvat de op uitgegeven aandelen gestorte bedragen, voor zover die stortingen de nominale waarde van de betreffende aandelen overschrijden.

(c) Ingehouden winst

De ingehouden winst betreft een cumulatie van het jaarlijkse nettoresultaat (het deel van het resultaat dat toekomt aan de aandeelhouders) minus het uitgekeerd dividend.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 20. *Ingehouden winst*.

(d) 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 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 cijfermatige toelichting paragraaf 21. *Overige reserves*.

Leningen

Deze post betreft obligaties en onderhandse leningen evenals schulden aan kredietinstellingen. Leningen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de opgenomen lening verminderd met transactiekosten. Vervolgens worden de leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen de aflossingswaarde en de boekwaarde wordt daarbij afgeschreven over de resterende looptijd volgens de effectieve rentemethode.

Leningen worden verantwoord onder de kortlopende schulden voor zover wordt verwacht dat aflossing binnen 1 jaar na balansdatum zal plaatsvinden.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 23. *Leningen*.

Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- (a) korte termijn personeelsbeloningen;
- (b) vergoedingen na uitdiensttreding;
- (c) andere lange termijn personeelsbeloningen;
- (d) ontslagvergoedingen.

Hieronder wordt kort aangegeven wat deze categorieën inhouden en welke personeelsbeloningen van Schiphol onder de verschillende categorieën worden ingedeeld.

(a) Korte termijn 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 (kortetermijn). De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de winst- en verliesrekening

verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

(b) Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze categorie vergoedingen betreft personeelsbeloningen die verschuldigd kunnen zijn na beëindiging van het dienstverband. Onder deze categorie vallen zaken als pensioenregelingen, functioneel leeftijdsontslag, vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en de aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid. Schiphol Group heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling wordt aangemerkt als een collectieve regeling van meerdere werkgevers en kwalificeert als een toegezegde bijdrage-pensioenregeling omdat:

- de actuariële risico's en beleggingsrisico's nagenoeg 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 bestandgegevens 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. Naast de bovenstaande collectieve pensioenregelingen is er een niet-materiële toegezegd-pensioenregeling bij een dochteronderneming. Deze regeling wordt verwerkt waarbij actuariële resultaten en herwaarderingen direct worden verwerkt in het totaalresultaat.

De overige verplichtingen binnen deze categorie van personeelsbeloningen (functioneel leeftijdsontslag, vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en de aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid) worden eveneens berekend volgens actuariële grondslagen en verantwoord in overeenstemming met de methode zoals onder 1 tot en met 3 is beschreven. De verplichtingen voortvloeiend uit de pensioenregeling volstaan met het in de winst- en verliesrekening opnemen van de verschuldigde premie terzake van de pensioenen. In die gevallen wordt in de balans een netto vordering of verplichting opgenomen die het totaal is van de volgende bedragen:

1. de contante waarde van de brutoverplichtingen uit hoofde van de toegezegde-pensioenregeling op de balansdatum. Deze verplichtingen worden berekend in overeenstemming met de projected unit credit method. Volgens deze methode wordt de contante waarde van de pensioenverplichting per werknemer bepaald op basis van het aantal actieve dienstjaren tot aan de balansdatum, het geraamde salarisniveau per de verwachte pensioneringsdatum en de marktrente;

2. verminderd met enige nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd. Indien als gevolg van de herziening van pensioenregelingen de verwachte verplichtingen op basis van toekomstige salarisniveaus ten aanzien van reeds verstreken dienstjaren (backservicekosten) toenemen, wordt deze toename volledig verantwoord in de periode waarin de rechten verleend worden;
3. verminderd met de reële waarde van eventuele fondsbeleggingen op de balansdatum waaruit de verplichtingen direct moeten worden afgewikkeld.

(c) Andere langetermijn personeelsbeloningen

Bij andere langetermijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties verrichtte. Bij Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit langetermijn variabele beloningen voor het directieteam en staf- en BA directeuren, loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileum-uitkeringen, duurzaam inzetbaarheidsbudget en sabbatical leave.

De langetermijn variabele beloningen zijn een voorwaardelijke bezoldigingscomponent, waarbij de opschortende voorwaarde bij de toekenning is, dat de betrokkenen na een periode van drie jaar na de toekenning (de referentieperiode) de vooraf vastgestelde prestatiecriteria (economic profit) cumulatief hebben gerealiseerd. Betaling vindt uitsluitend plaats indien de betrokkene na de periode van drie jaar nog in dienst is. Wanneer de arbeidsovereenkomst in onderling overleg wordt beëindigd, wordt de toekenning pro rata vastgesteld. Aan het einde van elk jaar wordt een schatting gemaakt van de na afloop van de driejarige periode te betalen variabele beloning. Hiervan wordt gedurende de referentieperiode jaarlijks een evenredig deel ten laste van het resultaat van het betreffende jaar verantwoord.

De te verwachten kosten van loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid worden volledig in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht op het moment dat een personeelslid gedeeltelijk arbeidsongeschikt wordt verklaard. In de balans wordt een voorziening verantwoord voor de verlofrechten die door het personeel zijn gereserveerd ten behoeve van sabbatical leave. De kosten komen tot uitdrukking in het boekjaar waarin de betreffende verlofrechten zijn toegekend.

De verplichtingen met betrekking tot jubileumuitkeringen en de verplichtingen uit hoofde van de andere langetermijn personeelsbeloningen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

(d) Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van Schiphol Group om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioneringsdatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Ook uitkering op grond van de regeling bovenwettelijke

uitkering bij werkloosheid is een voorbeeld van een ontslagvergoeding. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht.

De verplichtingen met betrekking tot de ontslagvergoedingen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 24. *Personeelsbeloningen.*

Overige voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen de contante waarde van de verplichting.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 25. *Overige voorzieningen.*

Overige langlopende verplichtingen

Bij afgekochte erfpacht wordt het bedrag van de afkoop als leaseverplichting opgenomen in de balans en lineair als bate in de winst- en verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract. Het betreft hier een overlopend leasepassief uit hoofde van Schiphol Group als lessor.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 26. *Overige langlopende verplichtingen.*

Lease

(a) Classificatie

Activa waarvan de vennootschap of haar dochterondernemingen krachtens een leaseovereenkomst het economisch eigendom hebben, worden geassocieerd als financiële lease. De vennootschap of haar dochterondernemingen hebben het economisch eigendom indien vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen aan haar zijn overgedragen. Leaseovereenkomsten waarbij het economisch eigendom van de activa in handen is van derden worden geassocieerd als operationele lease. In de classificatie van leaseovereenkomsten als operationele- of financiële lease is de economische realiteit leidend (niet de vorm van het contract).

(b) Schiphol Group als huurder in een financiële lease

De betreffende activa worden verantwoord onder activa ten behoeve van operationele activiteiten of onder vastgoedbeleggingen. De leningen die verband houden met deze overeenkomsten worden verantwoord onder de leaseverplichtingen. De betreffende activa en verplichtingen worden initieel opgenomen tegen bedragen die, op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst, gelijk zijn aan de reële waarde van de geleaste activa of, indien lager, aan de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Op de activa wordt

vervolgens afgeschreven in overeenstemming met identieke activa die de vennootschap zelf in eigendom heeft. De afschrijvingstermijn kan korter zijn indien de leasetermijn korter is, niet verlengd zal worden en de betreffende activa niet overgenomen zullen worden. De betaalde leasetermijnen worden op een zodanige manier verdeeld tussen de financieringskosten en aflossing van de uitstaande verplichting dat gedurende elke periode van de lease een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichtingen wordt getoond.

(c) Schiphol Group als huurder in een operationele lease

Voor contracten waar het economisch eigendom in handen is van derden, worden uitsluitend de huurtermijnen lineair, rekening houdend met huurincentives, als kosten verantwoord in de winst- en verliesrekening.

(d) Schiphol Group als verhuurder in een financiële lease

Activa die het onderwerp zijn van een verhuurovereenkomst die classificeert als financiële lease, worden in de balans opgenomen als een leasevordering tot een bedrag dat bij aangaan van het contract gelijk is aan de contante waarde van de minimaal te ontvangen leasebetalingen. De ontvangen leasetermijnen worden op een zodanige manier verdeeld tussen de financieringsbaten en aflossing van de uitstaande vordering, dat gedurende elke periode van de lease een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de vorderingen wordt getoond.

(e) Schiphol Group als verhuurder in een operationele lease

Activa die het onderwerp zijn van een verhuurovereenkomst die classificeert als operationele lease worden in de balans opgenomen en gewaardeerd volgens de aard van het actief. Huurtermijnen van dergelijke leasecontracten worden lineair, rekening houdend met huurincentives, als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Handels- en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden in eerste instantie tegen reële waarde op de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 27. *Handels- en overige schulden.*

Opbrengsten

Veel van de activiteiten van Schiphol Group genereren opbrengsten die kwalificeren als opbrengsten uit het verrichten van diensten (havengelden, concessies, verhuringen, autoparkeergelden). Deze opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum en voor zover het resultaat betrouwbaar kan worden geschat. Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoedingen. De opbrengsten uit winkerverkoop komen voort uit verkoop van

goederen en worden verantwoord op het moment dat deze verkooptransacties plaatsvinden.

Overschotten en tekorten die voor verrekening in aanmerking komen op basis van de Wet luchtvaart worden niet als vordering of verplichting opgenomen. Deze worden verrekend in toekomstige havengeldtarieven.

Onder totale omzet wordt verstaan de opbrengst van geleverde diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen (BTW en accijnzen). De netto-omzet is gelijk aan de totale omzet verminderd met omzet uit transacties tussen groepsmaatschappijen.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 1. *Netto-omzet*.

Financiële baten en -lasten

Rentebaten en –lasten worden verantwoord op basis van tijdsevenredigheid, rekening houdend met het effectieve rendement van verstrekte leningen of verplichtingen. Royalties worden opgenomen volgens het toerekeningsbeginsel. Dividend wordt verantwoord op het moment dat de onderneming het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten*.

Winstbelastingen

De winstbelasting op het resultaat over het boekjaar omvat de over de verslaggevingsperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente winstbelastingen. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven. Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief niet-verrekenbare belastingen die door dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen of joint ventures zijn verschuldigd.

De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of totaalresultaat worden opgenomen. In dit geval wordt de belasting in het eigen vermogen of totaalresultaat verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare acute belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, alsmede correcties op de over de voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en verplichtingen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderinggrondslagen anderzijds.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Latente belastingverplichtingen worden verantwoord voor belastbare tijdelijke verschillen in verband met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en contract gerelateerde activa, tenzij de vennootschap in staat is het tijdstip van afwikkeling van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal worden afgewikkeld. Er wordt geen latente belastingverplichting opgenomen voor:

1. tijdelijke verschillen die het gevolg zijn van transacties die niet zijn aan te merken als overname en ten tijde van de transactie geen effect hebben op het commerciële en fiscale resultaat; en
2. de initiële verwerking van goodwill.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op de balansdatum. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschapsbelasting aan het hoofd van deze fiscale eenheid een in rechte afdwingbaar recht hiertoe heeft.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf 12. *Winstbelastingen in de jaarrekening*.

Vreemde valuta

(a) Functionele- en presentatievaluta

De primaire economische omgeving van Schiphol Group is Nederland. De functionele- en presentatievaluta van Schiphol Group is diens gevolg de euro. Financiële informatie wordt weergegeven in duizenden euro, tenzij anders aangegeven.

(b) Transacties, activa en passiva

Transacties (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 eigen vermogen, mits de afdekking in hoge

mate effectief is. Het ineffectieve gedeelte wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en -lasten.

(c) Dochterondernemingen

Opbrengsten en kosten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum, hetgeen in de praktijk doorgaans kan worden benaderd door het hanteren van een gemiddelde koers. Activa en passiva worden omgerekend tegen de op de balansdatum geldende koers. Goodwill en reële waardeaanpassingen die ontstaan bij de acquisitie van een deelneming worden gezien als activa en passiva van de betreffende deelneming, en worden eveneens omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die ontstaan bij de omrekening van balans en winst- en verliesrekening van dochterondernemingen buiten de eurozone worden rechtstreeks in het eigen vermogen verantwoord onder de reserve omrekeningsverschillen. Bij vervreemding van een dochteronderneming buiten de eurozone worden de cumulatieve omrekeningsverschillen, die eerst in de reserve omrekeningsverschillen werden verantwoord, via het totaalresultaat overgeboekt naar de winst- en verliesrekening als onderdeel van het resultaat uit hoofde van de vervreemding.

Segmentinformatie

Een operationeel segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van een onderneming dat bedrijfsactiviteiten onderneemt met daaraan verbonden opbrengsten, kosten en operationele resultaten en waarover afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die regelmatig wordt beoordeeld door de directie ter beoordeling van de prestatie van het segment en om beslissingen te nemen over de aan het segment toe te kennen middelen. Schiphol Group onderkent veertien operationele segmenten die voor rapportage doeleinden worden samengevoegd tot negen reporting segmenten gezien de omvang en kenmerken van de operationele segmenten. Overheadkosten op groepsniveau worden aan de segmenten toegerekend, grotendeels op basis van hun relatieve aandeel in de directe kosten van Schiphol Group.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf *Segmentinformatie*.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf *Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014* en paragraaf *30. Kasstroom uit bedrijfsoperaties*.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

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

Zie voor een nadere cijfermatige toelichting paragraaf *Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014*.

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 zonodig 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 levensduur activa

De inschattingen van de levensduur van bepaalde activa, voornamelijk de bagagesystemen en de daarbij behorende componenten zijn in 2014 aangepast en verlengd hetgeen heeft geleid tot een lagere afschrijvingslast van 15,2 miljoen euro in 2014.

Bepaling reële waarde vastgoedbeleggingen en grondposities

De reële waarde van gebouwen en grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt jaarlijks bepaald door externe onafhankelijke taxateurs en op basis van interne taxaties. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De beste aanwijzingen voor de reële waarde zijn de gangbare prijzen op een actieve markt voor soortgelijke vastgoedbeleggingen. Bij het ontbreken van dergelijke informatie wordt de reële waarde zelfstandig vastgesteld binnen een bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde.

Bijzondere waardeverandering van goodwill en vaste activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven, doch hiervoor dient jaarlijks aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairment test) of, indien er gebeurtenissen of veranderingen zijn, te worden vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardeverandering.

Activeren en toerekenen van kosten aan bepaalde activa

Alle investeringen worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw indien er naar verwachting toekomstige economische voordelen behaald worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele activiteiten en vastgoedbeleggingen.

Operationele activiteiten zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Banen, rijbanen en platformen
- Terreinen en wegen
- Gebouwen
- Installaties
- Overige vaste bedrijfsmiddelen

Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Schiphol Group veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Wijzigende inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latencies verband houdende met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving.

Het beheersingsprogramma voor de voornoemde fiscale risico's (ook wel genoemd het tax control framework) maakt deel uit van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group. In dat kader zijn fiscale risico's in kaart gebracht en wordt de interne beheersing bewaakt, gericht 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.

Bepaling van voorzieningen inzake personeelsbeloningen

De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding en overige langetermijnpersoneelsbeloningen wordt actuariael bepaald op basis van veronderstellingen omtrent toekomstige ontwikkelingen van bijvoorbeeld salarissen, – statistisch onderbouwde – aannames ten aanzien van sterftekansen, uittredingskansen en kansen op arbeidsongeschiktheid. Dit complex van aannames, tezamen met de gehanteerde disconteringsvoet, leidt ertoe dat de gehanteerde veronderstellingen en aannames van invloed zijn op de waardering van de voorzieningen inzake personeelsbeloningen en de resultaten.

Claims en geschillen

Schiphol Group is onderdeel van verschillende claims en geschillen die tegen de luchthaven en dochtermaatschappijen zijn ingediend die onderdeel zijn van de bedrijfsactiviteiten. Management van Schiphol Group beoordeelt de aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten en wint indien nodig hierover juridisch advies in. Hierbij spelen subjectieve elementen een rol waarbij er een inschatting gemaakt wordt van de uitkomst. Echter de afloop en eventuele onderhandelingen omtrent claims en geschillen kan niet met zekerheid worden voorspeld.

Schattingen

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

Segmentinformatie

Schiphol Group onderkent veertien operationele segmenten die voor rapportagedoeleinden worden samengevoegd tot negen reporting segmenten waarover wordt gerapporteerd.

De business area Aviation heeft Amsterdam Airport Schiphol als werkterrein en levert diensten en faciliteiten aan luchtvaartmaatschappijen, passagiers en afhandelingsmaatschappijen. De business area Aviation is onderverdeeld in de segmenten Aviation en Security. Omzetbronnen voor Aviation zijn voornamelijk havengelden (vliegtuig- en passagiersgerelateerde vergoedingen) en concessie-inkomsten (van oliemaatschappijen voor de levering van vliegtuigbrandstof). De omzetbron voor Security betreft havengelden (beveiligingsgerelateerde vergoedingen).

De activiteiten van de business area Consumer Products & Services bestaan uit het uitgeven en managen van concessies voor winkels en horecagelegenheden (segment Concessies met omzet uit concessies en verhuur van winkelruimten), het exploiteren van autoparkeerterreinen (segment Parkeren met omzet uit parkeergelden) en het exploiteren van winkels, het aanbieden van mogelijkheden om te adverteren op Amsterdam Airport Schiphol en managementcontracten op luchthavens buiten Nederland (segment Overige met omzet uit respectievelijk winkelverkoop, verhuur van reclameruimte en managementfees).

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, waardeveranderingen van terreinen en gebouwen en uitgifte van erfpachten).

Onder de business area Alliances & Participations vallen de segmenten Binnenlandse luchthavens, Buitenlandse luchthavens en Overige dochters. Omzet van de binnenlandse luchthavens bestaat voornamelijk uit havengelden en parkeergelden van de regionale luchthavens Rotterdam The Hague, Eindhoven en Lelystad. De participaties in buitenlandse luchthavens dragen bij aan het groepsresultaat door middel van hun resultaat, performance fees en dividenden welke verwerkt worden via resultaat geassocieerde deelnemingen, rentebaten en intellectual property fees. Hieronder vallen onder meer de participaties in Aéroports de Paris S.A., Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. en JFK IAT Member LLC (als contract gerelateerd actief). Tot de overige dochters behoren ondermeer Schiphol Telematics en Utilities. Schiphol Telematics levert telecomdiensten aan bedrijven op en rond de luchthaven. In Utilities worden omzetten verantwoord voor het transport van elektriciteit en gas en de levering van water.

Samenwerkingsverbanden die eenduidig onder één business area vallen, zijn toegerekend aan de segmenten van die business area. Alle overige samenwerkingsverbanden vallen onder de segmenten van de business area Alliances & Participations.

De verplichtingen en de financiële baten en -lasten worden door de directie en de centrale treasury-afdeling op groepsniveau beoordeeld en niet op segmentniveau. Transacties tussen de segmenten vinden plaats at arm's length.

Aangezien een zeer belangrijk deel van de huidige activiteiten van Schiphol Group zich concentreert in Nederland (circa 99% van de geconsolideerde omzet in 2014) wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 34% van de omzet heeft betrekking op één externe klant en wordt voornamelijk gegenereerd in de segmenten Aviation en Security.

2014	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
(in EUR 1.000)					
Havengelden	807.834	-	-	56.031	863.865
Concessies	13.622	144.706	1.301	5.174	164.803
Verhuringen	97	17.874	160.447	3.729	182.147
Autoparkeergelden	-	86.284	4.079	15.282	105.645
Winkelverkopen	-	82.246	-	3.053	85.299
Overige activiteiten	17.364	34.997	39.308	95.191	186.860
Totale omzet	838.917	366.107	205.135	178.460	1.588.619
Intercompany omzet	- 1.163	- 32.366	- 25.953	- 55.220	- 114.702
Netto-omzet	837.754	333.741	179.182	123.240	1.473.917
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	-	-	- 1.126	- 1.256	- 2.382
Afschrijvingen	- 163.322	- 26.563	- 19.649	- 18.587	- 228.121
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 4.202	-	- 4.202
Exploitatieresultaat	110.365	181.479	78.580	32.672	403.096
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ¹	712	465	- 11.109	42.410	32.478
Totaal activa	2.473.351	332.398	1.969.140	1.055.270	5.830.159
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.213.073	297.419	1.761.921	941.319	5.213.732
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	2.491	- 61	102.563	691.929	796.922
Investerings	292.215	25.928	58.965	18.906	396.014

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, leasevorderingen en contract gerelateerde activa, toe te rekenen gerelateerde rentebaten en dividendbaten.

2013 ¹	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
(in EUR 1.000)					
Havengelden	763.763	-	-	51.883	815.646
Concessies	12.727	148.931	1.054	4.389	167.101
Verhuringen	98	19.260	129.464	3.408	152.230
Autoparkeergelden	-	81.899	3.543	13.868	99.310
Winkelverkopen	-	85.489	-	-	85.489
Overige activiteiten	16.727	30.372	10.902	92.374	150.375
Totale omzet	793.315	365.951	144.963	165.922	1.470.151
Intercompany omzet	- 859	- 33.615	- 15.665	- 55.957	- 106.096
Netto-omzet	792.456	332.336	129.298	109.965	1.364.055
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	-	-	3.370	- 341	3.029
Afschrijvingen	- 188.800	- 29.497	- 17.241	- 12.766	- 248.304
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 17.410	-	- 17.410
Exploitatieresultaat	54.843	180.475	39.347	30.528	305.193
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ²	328	-	9.364	56.175	65.867
Totaal activa	2.503.788	355.329	1.757.594	1.084.290	5.701.001
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.076.808	294.734	1.457.866	899.014	4.728.422
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.143	1.167	119.615	746.570	870.495
Investerings	160.192	54.358	88.581	20.308	323.439

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast naar aanleiding van de invoering van IFRS 11

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, leasevorderingen en contract gerelateerde activa, toe te rekenen gerelateerde rentebaten en dividendbaten.

Aviation (in EUR 1.000)	Aviation		Security		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Havengelden	521.262	492.801	286.572	270.962	807.834	763.763
Concessies	13.622	12.727	-	-	13.622	12.727
Verhuringen	97	98	-	-	97	98
Overige activiteiten	16.277	15.546	1.087	1.181	17.364	16.727
Totale omzet	551.258	521.172	287.659	272.143	838.917	793.315
Intercompany omzet	-883	-617	-280	-242	-1.163	-859
Netto-omzet	550.375	520.555	287.379	271.901	837.754	792.456
Afschrijvingen	-123.285	-151.963	-40.037	-36.837	-163.322	-188.800
Exploitatieresultaat	105.297	51.880	5.068	2.963	110.365	54.843
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	712	328	-	-	712	328
Totaal activa	2.156.908	2.246.416	316.443	257.372	2.473.351	2.503.788
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.929.930	1.863.327	283.143	213.481	2.213.073	2.076.808
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	2.491	3.143	-	-	2.491	3.143
Investerings	192.058	112.912	100.157	47.280	292.215	160.192

Consumer Products & Services (in EUR 1.000)	Concessies		Parkeren		Overige		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Concessies	140.818	145.133	3.888	3.798	-	-	144.706	148.931
Verhuringen	17.392	18.889	482	371	-	-	17.874	19.260
Autoparkeergelden	-	-	86.284	81.899	-	-	86.284	81.899
Winkelverkopen	-	-	-	-	82.246	85.489	82.246	85.489
Overige activiteiten	305	397	1.690	2.135	33.002	27.840	34.997	30.372
Totale omzet	158.515	164.419	92.344	88.203	115.248	113.329	366.107	365.951
Intercompany omzet	-30.489	-31.825	-1.199	-1.080	-678	-710	-32.366	-33.615
Netto-omzet	128.026	132.594	91.145	87.123	114.570	112.619	333.741	332.336
Afschrijvingen	-11.645	-15.413	-10.776	-9.638	-4.142	-4.446	-26.563	-29.497
Exploitatieresultaat	115.237	122.401	54.709	51.944	11.533	6.130	181.479	180.475
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-	-	-	-	465	-	465	-
Totaal activa	136.421	136.387	180.855	199.449	15.122	19.493	332.398	355.329
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	122.065	113.129	161.823	165.436	13.531	16.169	297.419	294.734
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-	-	-	-	-61	1.167	-61	1.167
Investerings	19.946	17.456	3.000	33.429	2.982	3.473	25.928	54.358

Real Estate	Totaal	
	2014	2013
(in EUR 1.000)		
Concessies	1.301	1.054
Verhuringen	160.447	129.464
Autoparkeergelden	4.079	3.543
Overige activiteiten	39.308	10.902
Totale omzet	205.135	144.963
Intercompany omzet	-25.953	-15.665
Netto-omzet	179.182	129.298
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	-1.126	3.370
Afschrijvingen	-19.649	-17.241
Bijzondere waardeveranderingen	-4.202	-17.410
Exploitatieresultaat	78.580	39.347
Resultaat deelnemingen en joint ventures	-11.109	9.364
Totaal activa	1.969.140	1.757.594
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.761.921	1.457.866
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	102.563	119.615
Investerings	58.965	88.581

Alliances & Participations	Buitenlandse		Binnenlandse		Overige dochters		Totaal	
	luchthavens		luchthavens					
(in EUR 1.000)	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Havengelden	-	-	56.031	51.883	-	-	56.031	51.883
Concessies	-	-	5.174	4.389	-	-	5.174	4.389
Verhuringen	-	-	3.729	3.408	-	-	3.729	3.408
Autoparkeergelden	-	-	15.282	13.868	-	-	15.282	13.868
Winkelverkopen	-	-	3.053	-	-	-	3.053	-
Overige activiteiten	14.503	9.588	4.238	5.082	76.450	77.704	95.191	92.374
Totale omzet	14.503	9.588	87.507	78.630	76.450	77.704	178.460	165.922
Intercompany omzet	-70	-172	-1.329	-485	-53.821	-55.300	-55.220	-55.957
Netto-omzet	14.433	9.416	86.178	78.145	22.629	22.404	123.240	109.965
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	-	-	-1.256	-341	-	-	-1.256	-341
Afschrijvingen	-5.452	-13	-6.791	-5.872	-6.344	-6.881	-18.587	-12.766
Exploitatieresultaat	6.482	5.645	15.547	15.227	10.643	9.656	32.672	30.528
Resultaat deelnemingen en joint ventures	42.160	56.171	-	-	250	4	42.410	56.175
Totaal activa	881.625	868.892	127.291	132.561	46.354	82.837	1.055.270	1.084.290
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	785.824	720.717	113.896	109.955	41.599	68.342	941.319	899.014
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	690.666	720.392	-	-	1.263	26.178	691.929	746.570
Investerings	1	5	11.928	16.667	6.977	3.636	18.906	20.308

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

1. Netto-omzet

Havengelden

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Dit betekent onder meer dat het jaarlijkse proces van vaststelling van de havengeldtarieven valt onder het toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en dat de luchtvaartsector tijdens dit proces dient te worden geconsulteerd. Voorts is het rendement van de business area Aviation gemaximeerd bij vaststelling van tarieven tot een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet over gereguleerde activa die beide aan de hand van in de Wet luchtvaart vastgelegde voorschriften dienen te worden bepaald. Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Verrekeningen dienen in principe plaats te vinden na afloop van een boekjaar en na opstelling van de financiële verantwoording, op basis van de Wet luchtvaart, voor de rapportage segmenten Aviation en Security in de eerstvolgende nieuwe havengeldtarieven. Overschotten en tekorten die (later) voor verrekening in de havengeldtarieven in aanmerking komen worden, in overeenstemming met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling, niet als vorderingen en verplichtingen in de balans tot uitdrukking gebracht. Vorenstaande is niet van toepassing op de havengelden van de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad die worden verantwoord in het reporting segment Binnenlandse luchthavens. Over het boekjaar 2013 was er sprake van een tekort voor het segment Aviation van 0,2 miljoen euro en voor het segment Security een overschot van 0,9 miljoen euro. Dit (per saldo) overschot van 0,7 miljoen euro wordt verrekend in de tarieven die van toepassing zijn vanaf 1 april 2015. Naar verwachting zal over het boekjaar 2014 het overschot 35 miljoen euro bedragen. Dit overschot zal verrekend worden in de tarieven vanaf 1 april 2016.

(in EUR 1.000)	2014	2013
Vliegtuigerelateerde vergoedingen	206.614	199.017
Passagiersgerelateerde vergoedingen	332.865	311.635
Beveiligingsheffing	316.614	297.567
Vliegtuigparkeergelden	7.772	7.427
Totaal havengelden	863.865	815.646

Concessies

Schiphol Group heeft binnen het reporting segment Concessies dat onderdeel uitmaakt van de business area Consumer Products & Services in totaal 104 lopende concessiecontracten (2013: 99 concessiecontracten) met betrekking tot de uitoefening van diverse commerciële activiteiten op de luchthaven Schiphol.

Een concessieovereenkomst houdt in dat het niet-exclusieve recht wordt verleend aan een concessionaris op de daartoe door Schiphol Group aangewezen locatie tot exploitatie en beheer van een

commerciële activiteit. De concessievergoeding wordt op basis van een vastgestelde staffel berekend als percentage van de omzet van de concessionaris. In een afzonderlijke overeenkomst wordt aan de concessionaris een ruimte ter beschikking gesteld. De concessionaris betaalt hiervoor een vaste huur. De looptijd van de concessiecontracten is gemiddeld 3 tot 5 jaar. Per balansdatum is circa 70% van de concessiecontracten voor een resterende looptijd van korter dan 3 jaar vastgelegd (2013: circa 65%), circa 12% van de concessiecontracten voor tussen de 3 en de 5 jaar (2013: circa 23%) en circa 18% van de concessiecontracten voor langer dan 5 jaar (2013: circa 12%).

De omzet uit concessies in het segment Aviation van 13,6 miljoen euro (2013: 12,7 miljoen euro) en het segment Parkeren van 3,9 miljoen euro (2013: 3,8 miljoen euro) betreft concessiecontracten met betrekking tot de levering door derden van brandstof aan luchtvaartmaatschappijen en het gebruik van voorrijwegen door taxidiensten respectievelijk autoverhuur.

(in EUR 1.000)	2014	2013
Winkels Retail Airside	67.234	70.745
Winkels Plaza	6.470	5.813
Oliemaatschappijen	13.326	12.430
Horeca	29.311	28.444
Overige	19.703	19.572
Intercompany omzet	28.759	30.097
Totaal concessies	164.803	167.101

Verhuringen

(in EUR 1.000)	2014	2013
Vastgoedbeleggingen gebouwen, inclusief servicekosten	88.089	71.620
Vastgoedbeleggingen terreinen	25.347	23.964
Operationeel onroerend goed, inclusief servicekosten	43.442	44.359
Intercompany omzet	25.269	12.287
Totaal verhuringen	182.147	152.230

De bezettingsgraad per 31 december 2014 bedraagt voor het segment Real Estate 88,4% (86,3% per 31 december 2013). De stijging in verhuringen wordt voornamelijk veroorzaakt door de acquisitie van AREB C.V.

Het percentage van alle verhuurcontracten (in opbrengsten uit verhuringen gemeten) dat binnen één jaar afloopt bedraagt circa 5% (2013: circa 6%), tussen 1 jaar en 5 jaar circa 49% (2013: circa 46%) en na 5 jaar circa 46% (2013: circa 48%).

Exploitatiekosten met betrekking tot enerzijds gebouwen die werden verhuurd en anderzijds gebouwen die niet werden verhuurd bedroegen:

(in EUR 1.000)	2014	2013
Verhuurde gebouwen	34.718	31.464
Leegstaande gebouwen	6.377	5.287
Totaal exploitatiekosten	41.095	36.751

Bij gedeeltelijk verhuurde gebouwen zijn de exploitatiekosten verdeeld naar verhouding van vierkante meters.

Autoparkeergelden

(in EUR 1.000)	2014	2013
Parkeren op de locatie Schiphol:		
Kort parkeren	44.061	38.832
Lang parkeren	25.700	24.333
Gevestigde bedrijven	18.645	21.378
	88.406	84.543
Parkeren op andere locaties	15.283	13.868
Intercompany omzet	1.956	899
Totaal autoparkeergelden	105.645	99.310

De opbrengsten uit parkeren op andere locaties betreffen de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad en worden verantwoord in het segment Binnenlandse luchthavens.

Winkelverkopen

De omzet uit winkelverkopen bedraagt in 2014 85,3 miljoen euro, waarvan 3,1 miljoen euro is gerealiseerd door Rotterdam The Hague Airport. Hiervan heeft 82,2 miljoen euro (2013: 85,5 miljoen euro) betrekking op de opbrengsten uit verkoopactiviteiten van drank, tabak en chocolade. De aan deze omzet gerelateerde inkoopwaarde van 40,4 miljoen euro (2013: 41,2 miljoen euro) wordt verantwoord op de regel 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten' onder de bedrijfslasten.

Overige activiteiten

De stijging in omzet uit overige bedrijfsbaten is gerelateerd aan eenmalige effecten van de verwerving van de resterende aandelen in AREB C.V. (30 miljoen euro), alsmede de verkoop van het belang in Arlanda Schiphol Development Company A.B. met een verkoopopbrengst van 5 miljoen euro. Zie voor een uitgebreidere toelichting omtrent de verwerving van de resterende aandelen in AREB C.V. de paragraaf onder 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures.*

(in EUR 1.000)	2014	2013
Reclame	19.065	19.352
Diensten en werkzaamheden derden	19.248	17.891
Electriciteit, gas en water	6.945	7.176
Overige bedrijfsbaten	82.228	43.144
Intercompany omzet	59.374	62.812
Totaal overige activiteiten	186.860	150.375

2. Resultaat uit verkoop vastgoed

De verkoopopbrengst van vastgoed van 3,1 miljoen euro in 2014 heeft voornamelijk betrekking op de inbreng van gronden in de A4 Zone West C.V. Deze verkooptransactie heeft niet geleid tot een instroom van liquide middelen, maar is als agiostorting in het eigen vermogen van de vennootschap verwerkt. Het resultaat uit verkoop vastgoed bedraagt 1,2 miljoen euro en wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door eerder genoemde inbreng van gronden.

3. Waardeveranderingen vastgoed

(in EUR 1.000)	2014	2013
Nieuwe uitgifte erfpachtcontracten	-	471
Marktwaarde aanpassing terreinen	755	19.069
Marktwaarde aanpassing gebouwen	- 3.137	- 16.511
Totaal waardeveranderingen	- 2.382	3.029

De waardeverandering uit hoofde van uitgifte van nieuwe erfpachtcontracten hangt samen met de wijziging in waardering van kostprijs naar marktwaarde als gevolg van uitgifte van de grond in erfpacht. De marktwaarde wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons van de betreffende contracten (DCF-methode). De disconteringsvoet is gebaseerd op de rente op staatsleningen verhoogd met een risico-opslag.

De reële waarde van alle vastgoedobjecten wordt jaarlijks getoetst en zonodig bijgesteld aan de hand van taxaties. Daarbij wordt rekening gehouden met de verstrekking van huurincentives. Bijstellingen van de reële waarde uit dien hoofde zijn verantwoord op de regels marktwaarde aanpassing terreinen en gebouwen. De gehanteerde veronderstellingen bij de bepaling van de marktwaarde zijn opgenomen onder de paragraaf 11. *Vastgoedbeleggingen.*

De marktwaarde aanpassing op gebouwen laat een daling van 3,1 miljoen euro in 2014 zien ten opzichte van 2013. Tegenover positieve marktontwikkelingen en een lagere leegstand bij logistiek vastgoed en kantoren op A locaties staan negatieve marktontwikkelingen bij het vastgoed in het buitenland.

4. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

(in EUR 1.000)	2014	2013
Schoonhouden	31.082	30.428
Beveiligingsactiviteiten	196.197	191.302
Onderhoud	101.696	95.330
Uitbestedingen	99.369	91.217
Energie en water	21.885	24.674
Inkoopwaarde winkelverkoop	40.383	41.211
Inhuur extern personeel	20.206	21.489
Commerciële en relationele kosten	25.868	25.065
Assurantien	20.409	18.780
Advies- en accountantskosten	14.695	11.962
Kosten in samenhang met investeringen	11.865	6.077
Overige kosten (betreffen onder meer de algemene-, lease- en huurkosten)	46.483	46.099
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	630.138	603.634

Accountantshonoraria

(in EUR 1.000)	2014	2013
Controle van de jaarrekening	662	755
Overige controlewerkzaamheden	437	425
Fiscale advisering	-	243
Andere niet-controlediensten	-	25
Totaal accountantshonoraria	1.099	1.448

De accountantshonoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door de accountantsorganisatie zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De honoraria van KPMG Accountants N.V. bedragen 1,0 miljoen euro (in 2013 voor PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.: 1,2 miljoen euro) en de werkzaamheden verricht door andere onderdelen van het KPMG netwerk bedragen 0,1 miljoen euro (in 2013 voor PricewaterhouseCoopers: 0,2 miljoen euro).

5. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	2014	2013
Korte termijn personeelsbeloningen	150.748	141.785
Vergoedingen na uitdiensttreding	23.361	24.660
Andere lange termijn personeelsbeloningen	2.447	3.627
Ontslagvergoedingen	1.158	4.033
Overige personeelskosten	10.712	11.404
Totaal personeelsbeloningen	188.426	185.509

(in EUR 1.000)	2014	2013
Korte termijn personeelsbeloningen		
Salarissen	146.063	139.978
Sociale lasten	14.879	12.782
Activering interne uren	-10.194	-10.975
Totaal	150.748	141.785

Vergoedingen na uitdiensttreding

Pensioenlasten (toegezegde bijdrageregelingen)	22.206	23.261
Pensioenlasten (toegezegde pensioenregelingen)	119	146
Vervroegde uitdiensttreding	1.036	1.253
Totaal	23.361	24.660

Andere lange termijn personeelsbeloningen

Jubileumuitkeringen	641	685
Variable beloning (lange termijn)	1.196	1.244
Overige personeelsbeloningen	610	1.698
Totaal	2.447	3.627

Het gemiddelde aantal personeelsleden, op basis van fulltime equivalenten, werkzaam bij N.V. Luchthaven Schiphol en haar dochterondernemingen in 2014 was 2.039 (2013: 2.058).

De activering interne uren betreft geactiveerde productie voor het eigen bedrijf in de vorm van interne uren van medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten. De overige personeelsbeloningen hebben, onder andere, betrekking op opleidingskosten en reiskosten personeel. Voor een nadere toelichting bij de kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding, andere langere termijn personeelsbeloningen en ontslagvergoedingen wordt verwezen naar paragraaf 24. *Personeelsbeloningen*. Voor een uiteenzetting van de bezoldigingen

van commissarissen en directie ingevolge art 2:383c BW wordt verwezen naar de paragraaf *Gerelateerde partijen*.

6. Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen

(in EUR 1.000)	2014	2013
Immateriële activa		
Contract gerelateerde activa	5.441	-
Ontwikkeling ICT toepassingen	6.462	6.480
Softwarelicenties	5.543	4.990
	17.446	11.470
Activa ten behoeve van operationele activiteiten		
Banen, rijbanen en platformen	22.555	22.234
Terreinen en wegen	12.207	11.569
Gebouwen	42.620	43.685
Installaties	100.924	118.552
Overige vaste bedrijfsmiddelen	28.803	33.817
	207.109	229.857
Afschrijvingen inzake desinvesteringen		
	3.566	6.977
Bijzondere waardeveranderingen		
	4.202	17.410
Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	232.323	265.714

Zie paragraaf 8. *Immateriële activa* voor een nadere toelichting inzake de amortisatie van contract gerelateerde activa, paragraaf *Kritische beoordelingen en inschattingen* voor de aanpassing van levensduur vaste activa en paragraaf 11. *Vastgoedbeleggingen* voor een nadere toelichting inzake bijzondere waardeveranderingen.

7. Overige bedrijfskosten

Onder de overige bedrijfskosten zijn in 2014 ondermeer de kosten opgenomen inzake de voorziening met betrekking tot een verlieslatend contract van 7,4 miljoen euro. Zie voor een nadere toelichting de paragraaf 'Grondposities A4 zone west' onder 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures*. Tevens is onder deze post een afrekenverlies van 7,9 miljoen opgenomen met betrekking tot een niet marktconform huurcontract. Zie hiervoor paragraaf 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures* subparagraaf "Verwerving resterend belang AREB C.V."

Toelichting op het overzicht financiële positie

8. Immateriële activa

(in EUR 1.000)	Goodwill	Contract gerelateerde activa	Ontwikkelde ICT toepassingen	Software licenties	Software in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	849	-	16.905	13.485	5.987	37.226
Specificatie van mutaties in 2013						
Investeringsen	-	-	-	-	12.604	12.604
Opleveringen	-	-	6.967	5.807	-12.774	-
Amortisatie	-	-	-6.480	-4.990	-	-11.470
Reclassificaties	-	-	-112	-	-	-112
Desinvesteringsen	-	-	-106	-103	-	-209
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	269	714	-170	813
Samenstelling 31 december 2013						
Aanschaffingswaarde	849	-	60.826	37.230	6.131	105.036
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-	-	-43.652	-23.031	-314	-66.997
Boekwaarde 31 december 2013	849	-	17.174	14.199	5.817	38.039
Specificatie van mutaties in 2014						
Investeringsen	-	-	-	-	12.134	12.134
Opleveringen	-	-	5.172	4.272	-9.444	-
Amortisatie	-	-5.441	-6.462	-5.543	-	-17.446
Reclassificaties	-	40.505	-	-	-	40.505
Desinvesteringsen	-	-	-109	-43	-	-152
Koersverschillen	-	1.198	-	-	-	1.198
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-79	-	-79
Totaal mutaties in het boekjaar	-	36.262	-1.399	-1.393	2.690	36.160
Samenstelling 31 december 2014						
Aanschaffingswaarde	849	41.703	65.889	41.380	8.821	158.642
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-	-5.441	-50.114	-28.574	-314	-84.443
Boekwaarde 31 december 2014	849	36.262	15.775	12.806	8.507	74.199

Onder de post reclassificaties is het belang in JFK IAT (contract gerelateerde activa) opgenomen. De huidige classificatie als immaterieel vast actief sluit beter aan bij de economische realiteit en de aard van het belang en de daarbij behorende contractuele afspraken. Voorheen werd deze post gepresenteerd als onderdeel van geassocieerde deelnemingen.

De per 31 december 2014 onder immateriële activa aanwezige goodwill heeft betrekking op Schiphol Telematics B.V. De boekwaarde van de aan Schiphol Telematics B.V. gerelateerde goodwill is ultimo 2014 getoetst op bijzondere waardeverandering. De bedrijfswaarde van de betreffende kasstroomgenererende

eenheid is berekend op basis van gegevens uit het *Tactisch Plan 2015-2018* en een disconteringsvoet van 5,3%. De toets gaf geen aanleiding tot het doorvoeren van een bijzondere waardeverandering.

De ontwikkeling van de ICT-toepassingen heeft betrekking op interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van automatiseringsprojecten. Softwarelicenties hebben betrekking op extern aangekochte software.

9. Activa ten behoeve van operationele activiteiten

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	358.466	433.405	765.859	813.359	107.128	2.478.217
Specificatie van mutaties in 2013						
Opleveringen	11.293	27.346	58.547	90.473	22.746	210.405
Afschrijvingen	-22.234	-11.569	-43.685	-118.552	-33.817	-229.857
Desinvesteringen	-	-	-179	-5.651	-988	-6.818
Reclassificaties	-	-542	-3.553	1.255	311	-2.529
Totaal mutaties in het boekjaar	-10.941	15.235	11.130	-32.475	-11.748	-28.799
Samenstelling 31 december 2013						
Aanschaffingswaarde	694.746	638.934	1.353.731	1.932.382	400.207	5.020.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-347.221	-190.294	-576.743	-1.151.498	-304.827	-2.570.583
Boekwaarde 31 december 2013	347.525	448.640	776.988	780.884	95.380	2.449.417
Specificatie van mutaties in 2014						
Opleveringen	35.981	22.102	26.822	75.088	29.171	189.164
Afschrijvingen	-22.555	-12.207	-42.620	-100.924	-28.803	-207.109
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-27	-975	-	-1.002
Desinvesteringen	-	-907	-271	-1.544	-691	-3.413
Reclassificaties	-217	1.311	-	-1.094	-	-
Acquisitie AREB C.V.	-	-	54.978	18.325	-	73.303
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-93	-5	-1.493	-1.591
Totaal mutaties in het boekjaar	13.209	10.299	38.789	-11.129	-1.816	49.352
Samenstelling 31 december 2014						
Aanschaffingswaarde	730.510	661.440	1.435.140	2.022.177	427.194	5.276.461
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-369.776	-202.501	-619.363	-1.252.422	-333.630	-2.777.692
Boekwaarde 31 december 2014	360.734	458.939	815.777	769.755	93.564	2.498.769
Gedurende het boekjaar zijn de volgende projecten opgeleverd:						
Rijbaan Sierra	12.365	2.588	-	5.205	-	20.158
Gatehuizen Centrale Security Non-Schengen	-	-	15.528	3.569	-	19.097
Vertrekfilter 1	-	-	2.304	2.285	13.091	17.680
D-pier herinrichting	2.303	-	2.469	9.320	-	14.092
Bufferplatform	11.193	1.746	-	-	-	12.939
Bruggen vliegtuig opstelplaatsen	-	-	-	9.388	-	9.388
Liquids, aerosols and gels	-	-	-	8.802	-	8.802
Groot onderhoud	2.397	5.516	-	-	-	7.913
Overig	7.723	12.252	6.521	36.519	16.080	79.095
Totaal opleveringen in het boekjaar	35.981	22.102	26.822	75.088	29.171	189.164

10. Activa in aanbouw of ontwikkeling

(in EUR 1.000)	Activa in aanbouw tbv operationele activiteiten	Activa in aanbouw tbv vastgoedbelegging	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	214.025	89.291	303.316
Specificatie van mutaties in 2013			
Investeringsuitgaven	253.490	57.345	310.835
Activering van bouwrente	1.757	377	2.134
Opgeleverde activa en vastgoedbeleggingen	-210.405	-47.573	-257.978
Bijzondere waardeveranderingen	-349	-17.061	-17.410
Reclassificaties	-1.548	11.530	9.982
Totaal mutaties in het boekjaar	42.945	4.618	47.563
Boekwaarde 31 december 2013	256.970	93.909	350.879
Specificatie van mutaties in 2014			
Investeringsuitgaven	376.723	7.157	383.880
Activering van bouwrente	4.748	323	5.071
Opgeleverde activa en vastgoedbeleggingen	-189.164	-6.529	-195.693
Bijzondere waardeveranderingen	-	-3.200	-3.200
Verkopen	-	-1.918	-1.918
Reclassificaties	6.947	-6.947	-
Totaal mutaties in het boekjaar	199.254	-11.114	188.140
Boekwaarde 31 december 2014	456.224	82.795	539.019
De investeringsuitgaven hebben betrekking op de volgende projecten:			
Centrale Security Non Schengen	167.990		
Nieuwbouw Hilton hotel	46.592		
Groot onderhoud	32.000		
Vertrekfilter 1	15.829		
Bufferplatform	12.260		
Rijbaan Sierra	11.242		
D-pier herinrichting	8.980		
Herinrichting Lounge 2	8.960		
Passagiersbrugvervangning	8.707		
Continuïteit en brandveiligheid	5.597		
Overig	58.566		
Totaal investeringen in het boekjaar	376.723		

De bijzondere waardeverandering van 3,2 miljoen euro in 2014 heeft betrekking op een afboeking van de gronden op Schiphol-Oost (2013: 11 miljoen euro). In 2013 heeft er naast een afboeking op de Schiphol-Oost gronden ook een bijzondere waardeverandering van 6 miljoen euro plaatsgevonden op gronden bij Rotterdam The Hague Airport.

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 2014 is een percentage gehanteerd dat heeft gevarieerd van 2,16% tot 2,34% op jaarbasis, waarin rekening is gehouden met voornoemde verhouding. De reële waarde op 31 december 2014 van activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen is nagenoeg gelijk aan de kostprijs.

11. Vastgoedbeleggingen

(in EUR 1.000)

	Gebouwen	Terreinen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	598.101	329.049	927.150
Specificatie van mutaties in 2013			
Opleveringen	47.385	188	47.573
Waardeveranderingen	-16.511	19.540	3.029
Reclassificaties	-3.441	547	-2.894
Totaal mutaties in het boekjaar	27.433	20.275	47.708
Boekwaarde 31 december 2013	625.534	349.324	974.858
Specificatie van mutaties in 2014			
Opleveringen	6.546	-17	6.529
Acquisitie AREB C.V.	221.602	-	221.602
Waardeveranderingen	-3.137	755	-2.382
Totaal mutaties in het boekjaar	225.011	738	225.749
Boekwaarde 31 december 2014	850.545	350.062	1.200.607

Voor nadere informatie omtrent de verwerving van de vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar paragraaf 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures* onder de subparagraaf "Verwerving resterend belang AREB C.V".

In de categorie gebouwen is een bedrag van 88,4 miljoen euro (per 31 december 2013: 80,3 miljoen euro) begrepen inzake de reële waarde van activa (The Base) waarvan de vennootschap economisch (niet juridisch) eigenaar is (financiële lease). Onder terreinen zijn gronden begrepen die in erfpacht zijn uitgegeven.

In de vaststelling van de kasstromen, die mede bepalend zijn voor de reële waarde waartegen vastgoedbeleggingen in de balans worden gepresenteerd, wordt rekening gehouden met het bestaan van huurincentives. Voor een nadere uiteenzetting van het resultaat uit verkoop vastgoed en waardeveranderingen vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar respectievelijk paragraaf 2. *Resultaat uit verkoop vastgoed* en 3. *Waardeveranderingen vastgoed*.

Per 31 december 2014 is 100% van de gebouwen en 15% van de terreinen getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs. De reële waarde is gebaseerd op de marktwaarde (kosten koper, dus gecorrigeerd voor aankoopkosten, zoals overdrachtsbelasting), dat wil zeggen het geschatte bedrag waarvoor een vastgoedbelegging op waarderingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en een verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd en tot een transactie bereid waren. Wanneer

geen actuele marktprijzen in een actieve markt beschikbaar zijn, komen de waarderingen tot stand op basis van een nettoaanvangsrendementsberekening (NAR), waarbij de nettomarkthuren worden gekapitaliseerd. De gehanteerde rendementen zijn specifiek voor type vastgoed, locatie, staat van onderhoud en de verhuurbaarheid van ieder object. De basis voor de bepaling van de rendementen wordt gevormd door vergelijkbare transacties, aangevuld met markt en objectspecifieke kennis.

Onderstaand wordt de waarderingstechniek uiteengezet, die gebruikt is voor het bepalen van de reële waarde, evenals de significante niet-waarneembare input die daarvoor is gebruikt. Alle vastgoedbeleggingen kwalificeren als een level 3 waardering. Het Platform Taxateurs en Accountants (PTA) heeft 28 aanbevelingen opgesteld, ter bevordering van de kwaliteit en transparantie van taxaties. In 2014 hebben onze externe taxateurs deze aanbevelingen niet volledig opgevolgd. Met hen zal worden overlegd, hoe zij in 2015 zullen gaan voldoen aan deze aanbevelingen.

Waarderingstechniek

De gehanteerde waarderingstechniek betreft voornamelijk de nettoaanvangsrendementsberekening (NAR), waarbij de verwachte nettokasstromen worden verdisconteerd met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. Het waarderingsmodel gaat uit van de actuele waarde van de kasstromen die gegenereerd worden uit de beleggingen, rekening houdend met de verwachte huurstijging, de perioden van leegstand, de bezettingsgraad en kosten voor verhuur zoals kosten voor huurvrije perioden en overige kosten die niet door de huurder worden gedragen.

Significante veronderstellingen waarderingsmodel

De belangrijkste veronderstellingen in het waarderingsmodel betreffen:

- een inschatting van markthuurontwikkeling tussen -1% en 1%;
- een gemiddelde periode van leegstand van 12 maanden;
- een gemiddelde huurvrij perioden van 11 maanden en;
- een nettoaanvangsrendement van tussen de 7,20% en 7,94%.

Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde

De geschatte reële waarde zal toenemen of afnemen naar gelang de verwachte groei van de markthuur hoger (lager) uitvalt, de perioden van leegstand lager (hoger) uitvallen, de bezettingsgraad hoger (lager) uitvalt, de huurvrije perioden lager (hoger) uitvallen en de NAR hoger (lager) uitvalt.

De belangrijkste aannames met betrekking tot de waardering zijn:

	Gemiddelde effectieve contractuele huuropbrengst per m2		Gemiddelde markthuur per m2		Gemiddelde NAR	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Kantoren	181	193	217	216	7,94%	7,89%
Bedrijfsruimtes	115	114	105	105	7,20%	7,35%

12. Winstbelastingen in de jaarrekening

In deze paragraaf worden alle jaarrekeningposten met betrekking tot winstbelastingen toegelicht. Deze zijn onder te verdelen in

winstbelasting in de winst- en verliesrekening, latente belastingen in het overzicht financiële positie, acute posities in het overzicht financiële positie en winstbelastingen in het eigen vermogen.

Reconciliatie van effectieve belastingdruk

(in EUR 1.000)

	2014		2013	
Resultaat voor belastingen	344.865		276.138	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	86.216	25,00%	69.035	25,00%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	- 7.205	-2,09%	- 15.223	-5,51%
Resultaat geassocieerde deelnemingen in commanditaire vennootschappen die niet zelfstandig belastingplichtig zijn	- 1.926	-0,56%	952	0,34%
Vrijgesteld verkoopresultaat Arlanda	- 1.349	-0,39%	-	0,00%
Deelnemingsvrijstelling RPS dividend	- 1.539	-0,45%	-	0,00%
Afwijkend tarief buitenlandse dochters/deelnemingen	426	0,12%	509	0,18%
Fiscale verliezen waarvoor geen actieve latentie is opgenomen	2.299	0,67%	1.825	0,66%
Belastingbate voorgaande jaren	- 6.607	-1,92%	- 11.744	-4,25%
Overig	966	0,28%	-	0,00%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	71.281	20,67%	45.354	16,42%

In 2014 was de effectieve belastingdruk met 20,7% hoger dan de 16,4% in 2013. Beide zijn lager dan het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25%. De lagere belastingdruk, in zowel 2014 als 2013, wordt veroorzaakt door de eenmalige effecten van de toepassing van de deelnemingsvrijstelling op de ontvangen dividenden op de preferente aandelen (RPS dividend). Het totale effect van de vrijstelling van het RPS dividend over de jaren 2004 - 2013 bedraagt 14,5 miljoen euro. Vanaf 2014 wordt de deelnemingsvrijstelling over het RPS dividend als permanent verschil verwerkt in de belastingpositie, waardoor de belastingdruk daalt met 0,45% in dit jaar.

Een ander eenmalig effect is het vrijgestelde verkoopresultaat op de verkoop van het belang Arlanda Schiphol Development Company A.B. met een verkoopopbrengst van 5,4 miljoen euro. De stijging van de belastingdruk wordt veroorzaakt door niet te verrekenen vennootschapsbelasting op verliezen, van onder andere Italiaanse vennootschappen, van 9,1 miljoen euro in 2014 als gevolg van bijzondere waardeveranderingen.

Het bedrag aan compensabele verliezen waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen bedraagt 21,2 miljoen euro (2013: 12,1 miljoen euro).

Winstbelasting in de winst- en verliesrekening

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	74.896	56.217
Belastingbate voorgaand jaar RPS case	-6.031	-8.500
Belastingbate voorgaande jaren verwerking aangiftes	-576	-3.244
Totaal acute winstbelastingen	68.289	44.473
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	2.992	881
Totaal latente winstbelastingen	2.992	881
Totaal winstbelastingen	71.281	45.354

Latente belastingen in het overzicht financiële positie

Met ingang van 1 januari 2002 is Schiphol Group onderworpen aan winstbelasting. De volgende fiscaal - commerciële waarderingsverschillen zijn te onderkennen:

- Activa ten behoeve van operationele activiteiten en activa in aanbouw worden commercieel en fiscaal gewaardeerd tegen kostprijs. In de fiscale balans is de kostprijs gelijk aan de waarde in het economische verkeer per 1 januari 2002 en in de commerciële balans is de kostprijs gelijk aan de (lagere) historische kostprijs.
- Fiscaal geldt een beperking op de afschrijving van zowel commerciële gebouwen als operationele gebouwen tot de zogenoemde bodemwaarde. De bodemwaarde is 50% van de WOZ-waarde van operationele gebouwen en 100% van de WOZ-waarde voor commerciële gebouwen.
- Op de beleggingen in vastgoed wordt fiscaal gezien afgeschreven (waarbij overigens rekening dient te worden gehouden met een restwaarde van 25%); commercieel is geen sprake van afschrijving op dit vastgoed.
- Langlopende leningen in vreemde valuta worden commercieel gewaardeerd tegen slotkoersen op balansdatum en fiscaal tegen kostprijs met de koers die bij afsluiting van toepassing was.
- De fiscale waardering van personeelsvoorzieningen wijkt af van de commerciële waardering door een verschil in de gehanteerde actuariële veronderstellingen.
- Vastgoedbeleggingen en derivaten worden commercieel gewaardeerd tegen reële waarde en fiscaal tegen kostprijs.
- De waardering van het contractuele belang in JFK IAT wijkt fiscaal (kostprijs) af van de commerciële waardering (geherwaardeerd bij uitbreiding).

Terzake van al deze waarderingsverschillen worden latente belastingvorderingen en -verplichtingen verantwoord.

Onder IAS 12, Winstbelastingen, is er een verplichting tot het opnemen van een latente belastingvordering als het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare verschil kan worden verrekend. Voor een deel van de operationele activa (83,3 miljoen euro) is het moment van realisatie van de latente belastingvorderingen niet in te schatten. De reden hiervoor is dat het verschil tussen de commerciële en fiscale waarde uitsluitend wordt gerealiseerd bij verkoop (leidt tot fiscaal lagere winst en lagere afdracht van winstbelasting), bij bijzondere afwaardering (leidt tot fiscaal hogere kosten en lagere afdracht van winstbelasting) of bij beëindiging van de luchtvaartactiviteiten (leidt tot fiscaal hogere kosten doordat slechts een vergoeding wordt verkregen tot de commerciële boekwaarde). Schiphol Group is echter niet gemachtigd de grond voor operationele activiteiten te verkopen, de verwachtingen ten aanzien van toekomstige kasstromen duiden niet op de noodzaak tot het doorvoeren van een afwaardering en beëindiging van de activiteiten ligt evenmin voor de hand.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschap aan het hoofd van deze fiscale eenheid een in rechte afdwingbaar recht hiertoe heeft.

(in EUR 1.000)	2014	2013
Latente belastingvordering (fiscale eenheid)		
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	134.861	143.498
Activa in aanbouw	70.357	66.052
Derivaten en leningen	8.906	10.572
Personeelsvoorzieningen	5.610	3.944
Vastgoedbeleggingen	-21.700	-23.927
	198.034	200.139
Latente belastingverplichting (buiten fiscale eenheid)		
Geassocieerde deelnemingen	-16.065	-14.134
Vastgoedbeleggingen	-304	-307
	-16.369	-14.441
Totaal latente belastingen	181.665	185.698
Langlopend (realisatie ligt niet in de lijn der verwachting)		
	83.274	83.274
Langlopend (realisatie te verwachten na 1 jaar)		
	97.547	105.678
Kortlopend (realisatie te verwachten binnen 1 jaar)		
	844	-3.254
	181.665	185.698

Het verloop van de latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen is als volgt:

(in EUR 1.000)	Operationele activa	Activa in aanbouw	Vastgoed beleggingen	Derivaten en Leningen	Personeelsvoorzieningen	Contract gerelateerde activa	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	171.856	83.707	-29.418	36.944	3.056	-13.777	252.368
Specificatie van mutaties in 2013							
Latente belasting over fiscale afschrijving	-20.457	-	-18.465	-	-	-	-38.922
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-	-	-1.907	-	1.383	-357	-881
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-26.395	160	-	-26.235
Reclassificaties	-7.901	-17.655	25.556	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-	-	23	-655	-	-632
Totaal mutaties in het boekjaar	-28.358	-17.655	5.184	-26.372	888	-357	-66.670
Boekwaarde 31 december 2013	143.498	66.052	-24.234	10.572	3.944	-14.134	185.698
Specificatie van mutaties in 2014							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-1.067	-	-2.226	-	393	-92	-2.992
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-1.728	1.223	-	-505
Reclassificaties	-7.570	4.305	4.456	62	50	-	1.303
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-1.839	-1.839
Totaal mutaties in het boekjaar	-8.637	4.305	2.230	-1.666	1.666	-1.931	-4.033
Boekwaarde 31 december 2014	134.861	70.357	-22.004	8.906	5.610	-16.065	181.665

Winstbelastingen in het totaalresultaat

De belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, zijn als volgt:

(in EUR 1.000)

	Voor belasting	Latente belasting	Acute belasting	Na belasting
Omrekeningsverschillen	7.723	-	-	7.723
Waardemutaties afdekkingstransacties	-3.314	-1.728	22.352	17.310
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-4.893	1.223	-	-3.670
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-15.990	-	-	-15.990
Totaal ongerealiseerd 2014	-16.474	-505	22.352	5.373
Omrekeningsverschillen	-18.565	-	-	-18.565
Waardemutaties afdekkingstransacties	32.991	-26.395	-	6.596
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-640	160	-	-480
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	1.375	-	-	1.375
Totaal ongerealiseerd 2013	15.161	-26.235	-	-11.074

Acute positities uit hoofde van winstbelasting

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Te vorderen winstbelastingen		
Fiscale eenheid	20.683	9.899
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	66	559
Buitenlandse winstbelasting	-	1.127
Totaal te vorderen winstbelastingen	20.749	11.585
Verschuldigde winstbelastingen		
Buitenlandse winstbelasting	-1.374	-
Totaal verschuldigde winstbelastingen	-1.374	-
Totaal winstbelastingen	19.375	11.585

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 2014, met betrekking tot de fiscale eenheid, heeft voor 7,1 miljoen euro betrekking op 2014, 13,9 miljoen euro op 2013 en 0,3 miljoen euro (schuld) op 2012. De aangifte vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid N.V. Luchthaven Schiphol over 2013 is met de inspecteur besproken en dienovereenkomstig verwerkt in deze jaarrekening. De belastingjaren ouder dan 2013 zijn definitief opgelegd en afgewikkeld. De verschuldigde buitenlandse winstbelasting heeft betrekking op Amerikaanse lokale belastingen.

Verschillen tussen de betaalde winstbelasting volgens het kasstroomoverzicht en de winstbelasting in de winst- en verliesrekening betreffen toevoegingen en onttrekkingen aan latente belastingvorderingen en -verplichtingen, schattingsverschillen in belastbare bedragen in voorlopige aanslagen en definitieve aanslagen en afrekeningen over oude jaren.

13. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Geassocieerde deelnemingen	748.238	780.141
Joint ventures	48.684	90.354
Totaal	796.922	870.495

Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Boekwaarde 1 januari	780.141	763.682
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	36.424	50.305
Dividend	- 18.367	- 18.145
Verkopen	- 448	-
Kapitaaluitbreiding	305	190
Totaalresultaat	- 15.990	- 217
Reclassificaties	- 40.505	-
Omrekeningsverschillen	6.678	- 15.674
Totaal mutaties in het boekjaar	- 31.903	16.459
Boekwaarde 31 december	748.238	780.141

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn:

		2014	2013
Aéroports de Paris S.A. (ADP)	Parijs	8%	8%
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. (BACH)	Brisbane	18,72%	18,72%

Zowel in ADP als in BACH heeft Schiphol Group invloed van betekenis ondanks dat het indirecte belang kleiner is dan 20%. Deze invloed komt tot uiting in Brisbane doordat er sprake is van benoemingsrechten in de Board of Directors, blokkeringsrechten bij belangrijke strategische en financiële besluiten en samenwerkings- en uitwisselingsverbanden. Bij ADP is sprake van een wederzijds aandelenbelang, zijn zowel de CEO als de CFO van Schiphol Group vertegenwoordigd in de Board of Directors, heeft ADP een vertegenwoordiger in de Raad van Commissarissen van Schiphol Group en is sprake van een langjarige samenwerkingsovereenkomst waarbij op verschillende terreinen wordt samengewerkt. Onderstaand is een uitsplitsing opgenomen van de activa en passiva en daarbij de aansluiting met de verwerking in de Schiphol Group jaarrekening. Hierbij zijn de gehanteerde grondslagen in overeenstemming met de Schiphol Group grondslagen of zijn waar nodig aanpassingen gemaakt. Het belang in JFK IAT is opgenomen als immaterieel vast actief hetgeen beter aansluit bij de economische realiteit en de aard van het belang en de daarbij behorende contractuele afspraken.

Geassocieerde deelnemingen (in EUR 1.000.000)	Aéroports de Paris		Brisbane Airport ¹	
	2014	2013	2014	2013
Verlies- en winstrekening				
Opbrengsten	2.791	2.754	403	377
Financiële baten en -lasten	115	140	100	89
Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	445	437	56	54
Resultaat beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	242	-	-
Winstbelastingen	210	208	25	53
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	402	305	82	179
Niet gerealiseerde resultaten	nvt	15	79	179
Financiële positie				
Vaste activa	7.780	7.814	2.445	2.336
Vlottende activa	725	769	67	39
Liquide middelen	1.266	1.056	27	52
Langlopende verplichtingen	4.843	4.363	2.243	1.891
Kortlopende verplichtingen	969	1.450	134	368
Eigen vermogen 2014	3.980	3.802	212	169
% belang	318	304	40	32
Goodwill	244	244	34	34
Overige aanpassingen	55	62	- 1	6
Deelnemingswaarde 31 december	617	610	73	72

¹ Op basis van jaarrekening per 30 juni 2014

De boekwaarde van geassocieerde deelnemingen per 31 december 2014 is inclusief een goodwill van 244 miljoen euro op ADP en van 34 miljoen euro op BACH.

Het resultaat geassocieerde deelnemingen in 2014 is inclusief een bijdrage van 11,0 miljoen euro van BACH (in 2013: 28,4 miljoen euro). Dit resultaat is voornamelijk beïnvloed door de negatieve ontwikkelingen op de derivatenportefeuille van 7,0 miljoen euro in 2014 (in 2013 was dit nog een positieve bijdrage van 10 miljoen euro). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door derivatenposities die samenhangen met de financiering van de investering van een nieuwe landingsbaan. Er bestaat geen verplichting tot het tussentijds afrekenen of betalen van deze derivaten. Met ingang van 1 juli 2014 wordt door BACH hedge accounting toegepast op deze derivatenposities.

De bijdrage van ADP aan het resultaat van Schiphol Group over 2014 betreft een bate van 26,2 miljoen euro (in 2013: een bate van 21,7 miljoen euro). De overige aanpassingen hebben voornamelijk betrekking op de verschillen in waarderingsgrondslagen en resultaatbepaling met betrekking tot vastgoed. De reële waarde van ADP, ontleend aan de beurskoers van het aandeel per 31 december 2014, bedraagt 9,9 miljard euro (per 31 december 2013: 8,1 miljard euro). Het aandeel van Schiphol Group hierin bedraagt 792 miljoen euro (per 31 december 2013: 653 miljoen euro).

Schiphol Group is niet direct aansprakelijk voor verplichtingen van de geassocieerde deelnemingen met uitzondering van Tradeport Hong Kong waar een garantstelling is afgegeven tot maximaal 0,8 miljoen euro inzake aangegane verplichtingen.

Joint Ventures

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Boekwaarde 1 januari	90.354	87.305
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	- 9.064	10.587
Dividend	- 1.144	- 11.441
Acquisities	34	-
Verkopen	- 89	-
Kapitaaluitbreiding	1.137	972
Herwaardering belang AREB C.V.	30.446	-
Acquisitie AREB C.V.	- 64.802	-
Omrekeningsverschillen	422	-
Overige	1.390	2.931
Totaal mutaties in het boekjaar	- 41.670	3.049
Boekwaarde 31 december	48.684	90.354

In 2014 is het resterend belang in joint venture AREB C.V. verworven, wat verder uiteen is gezet in de paragraaf hieronder. Het belang in de joint venture met Arlanda is in 2014 verkocht en derhalve niet meer opgenomen onder de joint ventures. Er zijn eind 2014 geen afzonderlijk materiële joint ventures. De openstaande vorderingen met geassocieerde deelnemingen en joint ventures bedragen per 31 december 2014 72,3 miljoen euro. Bij de Kamer van Koophandel in Amsterdam is een volledige lijst van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gedeponeerd.

Grondposities A4 zone west C.V. en Badhoevedorp Zuid C.V.

Schiphol Group houdt een 25% belang in de grondontwikkelingsmaatschappij Schiphol Area Development Company N.V. (SADC), die als doel heeft om bedrijvenlocaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de Luchthaven. SADC houdt een 33,33% belang in GEM A4 zone west C.V. en in GEM Badhoevedorp Zuid C.V. Naast dit indirecte belang van 8,33% heeft Schiphol in beide C.V.'s een direct belang van 33,33%. Op de grondposities die zijn ondergebracht in deze C.V.'s heeft een afwaardering plaatsgevonden van 15,8 miljoen euro. Dit negatieve resultaat is verantwoord op de regel 'resultaat geassocieerde deelnemingen'. Daarnaast heeft Schiphol, uit hoofde van dezelfde grondwaardering, een voorziening opgenomen met betrekking tot een verlieslatend contract voor de inbreng van gronden tegen een vast afgesproken prijs. Deze kosten van 7,4 miljoen euro zijn opgenomen onder de 'overige bedrijfskosten'. Het totale effect van de afwaardering grondposities op de geconsolideerde jaarrekening bedraagt 23,2 miljoen euro.

Verwerving resterend belang AREB C.V.

Op 17 maart 2014 heeft Schiphol Group de resterende 38,85% aandelen in AREB C.V. en derhalve een belang van 100% verkregen. Hiermee heeft Schiphol Group beslissende zeggenschap gekregen over AREB C.V. De beleggingen van dit vastgoedfonds betreffen 17 vastgoedobjecten, bestaande uit voornamelijk kantoren en logistieke centra op en rond de luchthaven Schiphol. Een aandeelhouder heeft zijn aandelen ingeruild voor een winstdelende lening van 25,6 miljoen euro. De looptijd van deze lening bedraagt 6 jaar waarbij de vergoeding op de winstdelende lening afhankelijk is van de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van AREB C.V. Na het verkrijgen van beslissende zeggenschap heeft AREB C.V. in 2014 22,1 miljoen euro bijgedragen aan de netto-omzet van Schiphol Group en 11 miljoen euro positief aan de netto winst.

Als gevolg van het verkrijgen van de resterende aandelen is het bestaande belang in AREB C.V. eerst geherwaardeerd naar reële waarde. Dit heeft geleid tot een boekwinst voor belastingen van 30,4 miljoen euro die verwerkt is in de netto omzet. In de acquisitie is impliciet sprake van de afrekening van een bestaande contractuele overeenkomst tussen AREB C.V. (als verhuurder) en Schiphol (als huurder) met betrekking tot het Schipholgebouw. Dit heeft geleid tot een afrekeningsverlies van 7,9 miljoen euro, dat is bepaald op basis van de contante waarde van het huidige niet-marktconforme deel van de toekomstige huursommen die is opgenomen in de overige bedrijfskosten. Tevens heeft de acquisitie

geleid tot het beëindigen van hedge accounting binnen dit vastgoedfonds. Bij het toepassen van hedge accounting zijn de waardemutaties van de betreffende derivaten verwerkt in de reserve afdekkingstransacties via het totaalresultaat. In navolging van de acquisitie is het aldus gerealiseerde bedrag van 7,1 miljoen euro voor belasting als last verwerkt in de financiële baten en -lasten.

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

Acquisities

(in EUR 1.000)

Activa ten behoeve van operationele activiteiten	73.303
Vastgoedbeleggingen	221.602
Overige vaste activa	4.188
Vorderingen	2.565
Liquide middelen	4.688
Totaal activa	306.346
Langlopende verplichtingen	178.697
Financiële instrumenten	9.506
Kortlopende verplichtingen	12.170
Totaal passiva	200.373
Saldo van netto geïdentificeerde activa	105.973
Betaald in cash	23.500
Lening	25.575
Totale transactiesom	49.075
Afrekenverlies huurcontract Schipholgebouw	-7.904
Totale transactiesom na afwikkeling huurcontract	41.171
Reële waarde 61,15% belang gehouden voor acquisitie	64.802
Aankoopwaarde	105.973

Betaalde transactiesom	23.500
Geacquireerde liquide middelen	-4.688
Transactiesom netto van meegekochte liquide middelen	18.812

Er is geen goodwill ontstaan bij de aankoop van het resterend belang van 38,85% in AREB C.V.

(in EUR 1.000.000)

Herwaardering huidig belang	30,4
Afrekenverlies Schipholgebouw	-7,9
Afwikkeling interest rate swap	-7,1
Overdrachtsbelasting	-7,4
Resultaat acquisitie AREB C.V.	8,0

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

14. Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Boekwaarde 1 januari	59.543	80.192
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Rente bijschrijving	5.582	5.848
Omrekeningsverschillen afdekkingstransactie	2.623	- 14.110
Overige omrekeningsverschillen	141	- 925
Ontvangen dividend	- 7.378	- 11.462
Totaal mutaties in het boekjaar	968	- 20.649
Boekwaarde 31 december	60.511	59.543

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 90,2 miljoen (60,5 miljoen euro, inclusief geaccumuleerde rente) als langlopende vordering op een geassocieerde deelneming geclassificeerd en de vergoeding op deze aandelen als financieringsbate. In 2013 is deze vordering geclassificeerd onder de vlottende activa.

Het aan deze langlopende vordering gerelateerde valutarisico wordt voor wat betreft de nominale waarde en de te ontvangen rente

afgedekt middels jaarlijkse termijntransacties. Met deze transacties wordt de positie in Australische dollars gehedged naar de euro. De afdekkingstransacties worden verantwoord als kasstroomafdekking. De koersverschillen over het niet afgedekte deel van de lening en de te ontvangen rente en de periode tussen de opeenvolgende jaarlijkse termijntransacties worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. De overige koersverschillen worden, via het totaalresultaat, verantwoord in de reserve afdekkingstransacties.

De reële waarde van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen bedraagt per 31 december 2014 63,6 miljoen euro (AUD 94,8 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)	2014	2013
Leningen aan externe bedrijven	1.018	1.152
Derivaten	-	1.668
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	9.491	10.128
Afgekochte erfpacht	3.141	3.231
Huurincentives	29.842	28.282
Vooruitbetaald op activa	213	273
Totaal overige langlopende vorderingen	43.705	44.734

Leningen aan geassocieerde deelnemingen	2014	2013
(in EUR 1.000)		
Boekwaarde 1 januari	10.128	10.928
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Aflossing	- 637	- 800
Totaal mutaties in het boekjaar	- 637	- 800
Boekwaarde 31 december	9.491	10.128

Het kortlopende deel van de leningen aan geassocieerde deelnemingen van 2,4 miljoen euro (per 31 december 2013 1,7 miljoen euro) is verantwoord onder de vlottende activa. Onder de leningen aan geassocieerde deelnemingen is een lening van 6,2 miljoen euro opgenomen welke is verstrekt aan SRE Altai, een samenwerkingsverband met ADP waarin wordt samengewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling. De resterende leningen aan

geassocieerde deelnemingen zijn verstrekt aan Villa Carmen B.V. en EnergyGrounds B.V. voor respectievelijk 5,2 en 0,4 miljoen euro.

De post afgekochte erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitbetaalde huurtermijnen op grond die zij in erfpacht heeft verkregen.

Huurincentives betreft 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.

16. Activa- en passiva aangehouden voor verkoop

Naar aanleiding van een strategische heroriëntatie heeft het management in het 4^e kwartaal van 2014 besloten een vergaande samenwerking met een strategische partner op het gebied van bepaalde activiteiten te onderzoeken. Momenteel worden gesprekken gevoerd met geïnteresseerde partijen over een partiële verkoop. Het management verwacht deze gesprekken in het eerste halfjaar van 2015 af te ronden.

(in EUR 1.000)	2014
Immateriële vaste activa	79
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	1.591
Voorraden	7.616
Liquide middelen	5.590
Handels- en overige vorderingen	2.540
Activa aangehouden voor verkoop	17.416
Voorzieningen	104
Handels- en overige schulden	7.009
Passiva aangehouden voor verkoop	7.113

De activa en passiva beschikbaar voor verkoop worden gewaardeerd tegen de boekwaarde, aangezien de reële waarde, verminderd met verkoopkosten, niet lager is dan deze boekwaarde.

17. Handels- en overige vorderingen

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Debiteuren	98.843	99.987
Te ontvangen baten	30.315	26.525
Omzetbelasting	17.017	14.403
Vooruitbetaalde kosten	11.565	12.569
Voorraden	2.279	8.530
Huurincentives	7.670	6.145
Derivaten	-	13.017
Participanten en deelnemingen	21	37
Overige vorderingen	34.855	37.917
Totaal handels- en overige vorderingen	202.565	219.130

Onder de overige vorderingen is (evenals voorgaande jaren) een bedrag begrepen van 19,0 miljoen euro die Schiphol Group heeft betaald aan Chipshol. Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten*.

18. Liquide middelen

De liquide middelen van in totaal 177,7 miljoen euro per 31 december 2014 (per 31 december 2013: 482,2 miljoen euro) bestaan voor 90,4 miljoen euro (per 31 december 2013: 314,4 miljoen euro) uit deposito's met een oorspronkelijke looptijd van 1 maand tot 4 maanden. De gemiddelde rente op deze deposito's bedraagt per 31 december 2014 0,11% (per 31 december 2013: 0,34%). De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

19. Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt per 31 december 2014 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 volstreekte meerderheid van uitgebrachte stemmen.

De verdeling over de aandeelhouders is als volgt:

	(aantal)	(in EUR 1.000)	(in %)
Aandeelhouder:			
Staat der Nederlanden	129.880	58.966	69,77%
Gemeente Amsterdam	37.276	16.923	20,03%
Aéroports de Paris	14.892	6.761	8,00%
Gemeente Rotterdam	4.099	1.861	2,20%
Totaal	186.147	84.511	100%

In 2014 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het geplaatst kapitaal.

20. Ingehouden winst

Op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besloten tot uitkering van een dividend over 2013 van 135,3 miljoen euro. Dit bedrag is bij uitkering in 2014 onttrokken aan de ingehouden winst. Het dividend over 2012 bedroeg 108,4 miljoen euro en is in 2013 uitgekeerd en onttrokken aan de ingehouden winst.

Het nettoresultaat over 2014 is geheel toegevoegd aan de ingehouden winst. Daarmee is in de ingehouden winst per 31 december 2014 nog begrepen het voorstel voor het over 2014 uit te keren dividend, zoals nader toegelicht onder de paragraaf *Voorstel tot winstbestemming*. Het voorgestelde dividend over 2014 bedraagt 50% van het resultaat toekomstend aan aandeelhouders (nettoresultaat), exclusief de waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen (na belasting). De pay-out was in 2013 eenmalig verhoogd naar 60%.

21. Overige reserves

(in EUR 1.000)	Reserve omrekenings verschillen	Reserve afdeckings transacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
Stand per 31 december 2012	21.324	-117.060	-1.617	-3.194	-100.547
Specificatie van mutaties in 2013					
Omrekeningsverschillen	-18.565	-	-	-	-18.565
Omrekeningsverschillen gehedgde leningen	-	36.763	-	-	36.763
Omrekeningsverschillen gehedgde vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-	-14.110	-	-	-14.110
Mutaties in de reële waarde van afdeckingsinstrumenten	-	68.445	-	-	68.445
Waarvan mutaties ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening	-	4.449	-	-	4.449
Latente winstbelasting over waardemutaties derivaten	-	-17.151	-	-	-17.151
Latente winstbelasting over waardemutaties leningen	-	-9.244	-	-	-9.244
Afwikkeling van afdekkingstransacties	-	-62.709	-	-	-62.709
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	1.375	-	1.375
Aanpassing inzake pensioenen	-	-	-	-480	-480
Totaal mutaties in het boekjaar	-18.565	6.443	1.375	-480	-11.227
Stand per 31 december 2013	2.759	-110.617	-242	-3.674	-111.774
Specificatie van mutaties in 2014					
Omrekeningsverschillen	7.723	-	-	-	7.723
Omrekeningsverschillen gehedgde leningen	-	455	-	-	455
Latente winstbelasting over waardemutaties gehedgde leningen	-	-114	-	-	-114
Omrekeningsverschillen gehedgde vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-	2.623	-	-	2.623
Mutaties in de reële waarde van afdeckingsinstrumenten	-	811	-	-	811
Latente winstbelasting over waardemutaties derivaten	-	-185	-	-	-185
Overheveling afgewikkelde derivaten	-	10.747	-	-	10.747
Belastingeffect op afwikkeling van overheveling	-	-2.250	-	-	-2.250
Afwikkeling van afdekkingstransacties	-	-17.950	-	-	-17.950
Belastingeffect op afwikkeling afdekkingstransacties	-	23.173	-	-	23.173
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-15.990	-	-15.990
Reclassificatie	123	5.027	-5.150	-	-
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-4.893	-4.893
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	1.223	1.223
Totaal mutaties in het boekjaar	7.846	22.337	-21.140	-3.670	5.373
Stand per 31 december 2014	10.605	-88.280	-21.382	-7.344	-106.401

Reserve omrekeningsverschillen

Onder de reserve omrekeningsverschillen worden de koersverschillen verantwoord die zijn ontstaan bij de omrekening van de netto-investeringen in de dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen buiten de eurozone.

Reserve afdekkingstransacties

In de reserve afdekkingstransacties worden de mutaties in de reële waarde van derivaten die worden gebruikt voor kasstroomafdekking verantwoord, na verwerking van (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen. Voorts worden in de reserve afdekkingstransacties de waarderingsverschillen verantwoord die optreden bij de omrekening van leningen tegen de slotkoers. Voor beide geldt dat verantwoording in de reserve afdekkingstransacties plaatsvindt, voor zover sprake is van een effectieve afdekking. Voor nadere informatie over beperkingen aan de uitkeerbaarheid van reserves wordt verwezen naar paragraaf 33. *Eigen vermogen* in de enkelvoudige balans. Voor een nadere toelichting over de belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, wordt verwezen naar paragraaf 12. *Winstbelastingen in de jaarrekening*.

22. Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2014 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Eindhoven Airport N.V. opgenomen. Een verkorte balans voor deze vennootschappen is opgenomen in de paragraaf *Dochterondernemingen*.

Op 11 juli 2014 heeft Schiphol het resterend 30% belang in Avioport SpA verkregen. Schiphol Group houdt nu 100% van de uitstaande aandelen in het aandelenkapitaal van Avioport SpA. De boekwaarde van het aandeel derden op moment van acquisitie was 0,9 miljoen euro negatief. Het verschil tussen het opgeofferde en het aandeel derden is als directe vermogensmutatie verwerkt in het eigen vermogen.

23. Leningen

(in EUR 1.000)	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente
	2014	2013	2014	2013		
EMTN programma	932.559	1.219.983	1.114.729	1.362.652	2016-2038	0,54%-5,16%
Namensschuldverschreibung	24.681	24.643	33.407	29.663	2023	5,07%
Schuldschein	194.255	194.008	224.198	219.194	2016-2019	5,16%-5,75%
Europese Investeringsbank	518.500	327.500	587.545	325.107	2025-2031	2,12%-3,95%
KfW IPEX-bank	99.659	-375	113.319	-	2024	2,96%
Overige leningen	35.663	55.593	35.663	59.829		
Totaal leningen	1.805.317	1.821.352	2.108.861	1.996.445		

(in EUR 1.000)	Nominaal	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente	Valuta
		2014	2013	2014	2013			
XS0399674216	370.704	-	370.634	-	371.783	2014	6,63%	EUR
XS0455479555	50.000	49.972	49.957	54.261	55.123	2016	4,46%	EUR
XS0459479472	15.000	14.979	14.966	16.224	16.462	2016	4,28%	EUR
XS0167622454	30.000	29.976	29.969	35.585	34.624	2018	5,16%	EUR
XS0459479399	50.000	49.902	49.882	60.498	58.703	2019	4,94%	EUR
XS0459442710	85.000	84.918	84.901	102.969	99.981	2019	4,97%	EUR
XS1050663506	80.000	79.979	-	80.511	-	2016	0,67%	EUR
XS0621167732	438.447	415.723	412.136	531.398	498.418	2021	4,43%	EUR
XS0378569247	20.000.000	137.242	137.686	152.458	157.245	2038	3,16%	JPY
XS0983151282	40.000	39.928	39.921	46.471	40.396	2025	3,08%	EUR
XS0997565436	30.000	29.940	29.931	34.354	29.917	2025	2,94%	EUR
EMTN programma		932.559	1.219.983	1.114.729	1.362.652			

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 EUR 2 miljard aan obligaties kunnen worden uitgegeven, mits het prospectus jaarlijks wordt geactualiseerd. Het prospectus is in 2014 geactualiseerd. Ultimo 2014 is voor een totaal van 932,6 miljoen euro (per 31 december 2013: 1.220,0 miljoen euro) opgenomen. Schiphol Group kan onder het EMTN programma verplicht worden tot vervroegde aflossing onder omstandigheden die in dat kader als gebruikelijk kunnen worden aangemerkt. Gedurende 2014 is van dergelijke omstandigheden geen sprake geweest. Onder het EMTN programma is een tweetal zogenoemde private placements geplaatst van respectievelijk 60 miljoen euro en 20 miljoen euro, beiden met een looptijd van 2,5 jaar.

In aanvulling op het bestaande EMTN programma heeft Schiphol Group een Euro-Commercial Paper (ECP) programma met een limiet van 750 miljoen euro. Op 31 december 2014 staan hieronder geen kortlopende leningen uit.

Schiphol Group heeft een Namensschuldverschreibung aangetrokken waarmee een financiering van 25 miljoen euro is zeker gesteld tegen een vast renteniveau (5,07%).

Schiphol Group heeft voor een nominaal bedrag van 194 miljoen euro aan Schuldschein-papier uitgegeven (vastrentende leningen met looptijden van 7 en 10 jaar). De Schuldschein documentatie bevat in beginsel dezelfde convenanten als het EMTN programma en bevat daarbij een 'change of control' clausule in combinatie met een 'downgrade below investment grade' voor vervroegde aflossing.

Schiphol Group heeft een overeenkomst gesloten met de Europese Investeringsbank voor een faciliteit van 350 miljoen euro, welke nu geheel is opgenomen (waarop inmiddels 31,5 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' clausule.

In aanvulling op de faciliteit met de Europese Investeringsbank van 350 miljoen euro heeft Schiphol Group in 2013 een overeenkomst gesloten met de Europese Investeringsbank voor een faciliteit van 200 miljoen euro, die geheel is opgenomen in 2014. De voorwaarden voor de lening zijn vergelijkbaar met de faciliteit van 350 miljoen euro van de Europese Investeringsbank.

Schiphol Group heeft eveneens een overeenkomst gesloten met de KfW IPEX-Bank voor een faciliteit van 150 miljoen euro. Hiervan is 100 miljoen euro getrokken en nog 50 miljoen euro beschikbaar.

Voor zowel de opgenomen leningen onder het EMTN programma, het ECP programma, de faciliteit bij de Europese Investeringsbank als de faciliteit bij KfW IPEX-Bank geldt geen achterstelling ten opzichte van andere verplichtingen en de mogelijkheid tot vrijwillige vervroegde aflossing.

Schiphol Group heeft de beschikking over een gesyndiceerde en gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit voor een bedrag van 300 miljoen euro met een looptijd tot oktober 2016. Daarnaast heeft Schiphol Group de beschikking over een bilaterale en gecommiteerde kredietfaciliteit van 100 miljoen euro met een looptijd tot 1 januari 2016 die is overeengekomen met Bank Nederlandse Gemeenten en over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen euro. Onder alle faciliteiten is niet getrokken.

Van het totale bedrag aan leningen is 137 miljoen euro opgenomen in Japanse Yen (JPY 20 miljard). In lijn met het beleid Financieel Risico Management is ter afdekking van de aanwezige vreemde valuta risico's een gecombineerde cross-currency swap afgesloten op de JPY lening. De aangepane transactie komt in beginsel op relevante kenmerken zoals looptijd, omvang en dergelijke volledig overeen met de onderliggende lening en hedged de positie naar euro en/of vaste rente. De afdekkingstransactie wordt verantwoord als zijnde kasstroomafdekking.

Het kortlopende deel van de leningen per 31 december 2014 van 5,0 miljoen euro (per 31 december 2013: 420,1 miljoen euro) is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

In 2014 is Schiphol Group binnen de afgesproken leningsconvenanten gebleven.

Het gemiddelde interestpercentage over de uitstaande rentedragende leningen bedraagt in 2014 5,2%.

De resterende looptijd van de leningen per 31 december 2014 is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal	<1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
EMTN programma	932.559	- 3.695	936.254	295.367	640.887
Namensschuldverschreibung	24.681	- 39	24.720	- 155	24.875
Schuldschein	194.255	- 246	194.501	194.501	-
Europese Investeringsbank	518.500	9.000	509.500	36.000	473.500
KfW IPEX-bank	99.659	- 38	99.697	- 150	99.847
Overige leningen	35.663	- 25	35.688	7.154	28.534
Totaal leningen	1.805.317	4.957	1.800.360	532.717	1.267.643

Het verloop van de leningen gedurende het boekjaar was als volgt:

(in EUR 1.000)	Leningen > 1 jaar	Leningen < 1 jaar	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	1.581.109	191.261	1.772.370
Specificatie van mutaties in 2013			
Nieuw opgenomen	271.677	-	271.677
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	- 419.295	419.295	-
Aflossing	-	- 191.156	- 191.156
Omrekeningsverschillen	- 36.763	-	- 36.763
Overige mutaties	4.478	746	5.224
Totaal mutaties in het boekjaar	- 179.903	228.885	48.982
Boekwaarde 31 december 2013	1.401.206	420.146	1.821.352
Specificatie van mutaties in 2014			
Nieuw opgenomen	379.970	-	379.970
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	- 9.331	9.331	-
Aflossing	-	- 607.326	- 607.326
Omrekeningsverschillen	- 455	-	- 455
Geacquireerde leningen	-	178.697	178.697
Leningen als gevolg van acquisitie	25.575	-	25.575
Overige mutaties	3.395	4.109	7.504
Totaal mutaties in het boekjaar	399.154	- 415.189	- 16.035
Boekwaarde 31 december 2014	1.800.360	4.957	1.805.317

Voor nadere informatie omtrent de geacquireerde leningen wordt verwezen naar paragraaf 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures* in subparagraaf "Verwerving resterend belang AREB C.V."

24. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	Vergoedingen na uitdiensttreding	Andere lange termijn personeels- beloningen	Ontslag- vergoedingen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2013				
Waarde van de verplichtingen	23.211	12.188	3.052	38.451
Waarde van de beleggingen	- 2.976	-	-	- 2.976
Verplichting in de balans	20.235	12.188	3.052	35.475
Boekwaarde 31 december 2014				
Waarde van de verplichtingen	28.511	12.366	2.856	43.733
Waarde van de beleggingen	- 4.201	-	-	- 4.201
Verplichting in de balans	24.310	12.366	2.856	39.532

Vergoedingen na uitdiensttreding betreffen pensioenregelingen, functioneel leeftijdsontslag (FLO), vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en de aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid. Andere langetermijn personeelsbeloningen betreffen jubilea-uitkeringen, variabele beloning (langetermijn), sabbatical leave en loonsuppletie bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Ontslagvergoedingen betreffen wachtgeld en loonsuppletie werkloosheid.

Schiphol Group heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. Op basis van de bepalingen in de pensioenregeling kwalificeert deze als een toegezegde bijdrage pensioenregeling. Schiphol Group heeft de premie die verschuldigd is aan het ABP als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Nadere informatie hieromtrent is opgenomen in de paragraaf *Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling*.

Het reglement van het ABP voorziet in geen enkel opzicht in de mogelijkheid tot bijstortingen in en/of onttrekkingen aan het fonds. Het proportionele aandeel van Schiphol Group in overschotten en tekorten zal daardoor uitsluitend kunnen leiden tot wijzigingen in de in de toekomst af te dragen premie. De hoogte van de premie is afhankelijk van de (verwachtingen ten aanzien van de) financiële positie van het pensioenfonds die wordt uitgedrukt in een dekkingsgraad. De verwachte premiebetaling voor 2015 bedraagt 21 miljoen euro. De dekkingsgraad van ABP bedraagt per 31 december 2014 101,1%.

Met ingang van 2014, is door de afschaffing van de levensloopregeling, de FLO regeling gewijzigd in een meer flexibele regeling waarbij meer geanticipeerd wordt op het mogelijk maken om langer door te werken. De effecten hiervan op de FLO regeling zijn gering.

Ten aanzien van de toegezegd-pensioenregelingen onder de vergoedingen na uitdiensttreding wordt in 2014 een last van 0,1 miljoen euro voor Schiphol Group verwacht. De werkelijke lasten uit

hoofde van deze regelingen bedroegen in 2013 0,1 miljoen euro, zoals toegelicht onder personeelsbeloningen in paragraaf 5. *Personeelsbeloningen*.

Het verloop van verplichtingen uit hoofde van de vergoedingen na uitdiensttreding was als volgt:

(in EUR 1.000)	2014	2013
Boekwaarde 31 december	20.235	21.608
Specificatie van mutaties		
Totale kosten ten laste van het boekjaar	1.155	1.399
Uitkeringen gedurende het boekjaar	- 1.653	- 3.236
Actuariële resultaten en herwaarderingen verantwoord in totaalresultaat	4.893	605
Betaling van premies	- 320	- 141
Totaal mutaties in het boekjaar	4.075	- 1.373
Boekwaarde 31 december	24.310	20.235

Actuariële veronderstellingen en inschattingen

	31 December 2014	31 December 2013
Disconteringsvoet	1,50%	3,00%
Beleggingsrendement	1,50%	3,00%
Inflatie	1,50%	2,00%
Algemene salarisstijging	1,50%	2,00%
Overlevingskansen	Prognosetafel 2062 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisoniveau van de onderneming	Prognosetafel 2062 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisoniveau van de onderneming
Individuele salarisstijging, afhankelijk van leeftijd	3,00% (tot 39 jaar), 2,00% (tot 49 jaar), 1,00% (tot 59 jaar), 0,00% (tot 65 jaar)	4,00% (tot 39 jaar), 3,00% (tot 49 jaar), 2,00% (tot 59 jaar), 2,00% (tot 65 jaar)
Leeftijdverschil	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote
Arbeidsongeschiktheid	Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WIA gebaseerd op waarnemingsperiode 2006-2011.	UKV 2010, gebaseerd op waarnemingsperiode tussen 2006 en 2011
Ontslagkansen, afhankelijk van leeftijd	4,20% (voor 25 jaar) tot 0,10% (voor 60 jaar)	4,20% (voor 25 jaar) tot 0,10% (voor 60 jaar)
Blijfkansen (met betrekking tot FLO)	100%	100%

Gevoeligheidsanalyse veronderstellingen

	Huidig	Verandering disconteringsvoet		Verandering inflatie		Verandering overlevingskansen	
		jaar langer	jaar korter	jaar langer	jaar korter	jaar langer	jaar korter
Disconteringsvoet	1,50%	1,75%	1,25%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Inflatie	1,50%	1,50%	1,50%	1,75%	1,25%	1,50%	1,50%
Vergoedingen na uitdiensttreding	24.310	23.881	24.966	25.063	23.786	24.369	25.041

25. Overige voorzieningen

(in EUR 1.000)	2014	2013
Boekwaarde 1 januari	10.658	13.509
Mutaties in het boekjaar:		
Onttrekking voorziening	- 573	- 2.003
Toevoeging voor verlieslatende contracten	7.399	-
Vrijval in winst- en verliesrekening	-	- 848
Totaal mutaties in het boekjaar	6.826	- 2.851
Boekwaarde 31 december	17.484	10.658

De voorziening voor verlieslatende contracten van 7,4 miljoen euro heeft betrekking op een verlieslatend contract betreffende een toekomstige verplichting tot inbreng van gronden in een gemeenschappelijke groundbank. Zie voor een nadere toelichting de

paragraaf 'Grondposities A4 zone west' onder 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures.*

De onttrekking aan de voorziening van 0,6 miljoen euro betreft het merendeel van de voorziening die betrekking had op de organisatieaanpassing uit 2009. Er resteert nog 0,1 miljoen euro.

Schiphol Group heeft een verplichting in het kader van een claim en geschil waarvoor ter hoogte van 10,0 miljoen euro een voorziening is getroffen en welke in 2014 ongewijzigd is gebleven. Dit betreft de gevolgen van het bouwverbod dat vanaf 19 februari 2003 tot 28 juni 2007 voor het Groenenbergerterrein van kracht was. Hierover loopt met Chipshol een procedure over de gevolgen van de oplegging en opheffing van het bouwverbod voor het Groenenbergerterrein. Het is thans nog niet duidelijk wanneer door het Hof Amsterdam einduitspraak zal worden gedaan.

Voorts heeft Chipshol in 2012 een klacht ingediend bij de ACM. Deze klacht is door de ACM en vervolgens door de rechtbank Rotterdam ongegrond verklaard. Chipshol heeft daartegen beroep

ingesteld bij het College van Beroep voor het Bedrijfsleven en naar verwachting zal daar in 2015 einduitspraak worden gedaan.

Schiphol Group heeft in 2013 een aankondiging ontvangen van een Amerikaanse advocaat die optreedt namens Chipshol van een mogelijke juridische procedure in de Verenigde Staten van Amerika. Schiphol Group ziet geen grond voor een juridische procedure in de Verenigde Staten van Amerika.

Gelet op het voorgaande is de directie van mening dat op dit moment de schatting die zij heeft gemaakt van de verplichtingen die Schiphol Group per saldo jegens Chipshol zal hebben, niet behoeft 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.

26. Overige langlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2014	2013
Vooruitontvangen erfpacht	86.091	87.949
Leaseverplichtingen	52.643	53.963
Derivaten	14.556	-
Ongerealiseerde winst inbreng		
Schiphol Logistics Park C.V.	3.395	3.646
Huurincentives	2.787	2.432
Overige	10.670	12.666
Totaal	170.142	160.656

De post vooruitontvangen erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitontvangen huurtermijnen op grond die derden van haar in erfpacht hebben verkregen. Deze post wordt over de termijn van de onderliggende overeenkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Onder leaseverplichtingen is het The Base-contract met ABP opgenomen dat een totale looptijd van 40 jaar heeft met tussentijdse opties tot beëindiging van de huurovereenkomst na 25 en na 30 jaar. Bij voortijdige beëindiging is Schiphol Group een afkoopsom en boeterente verschuldigd, waarna de opstallen eigendom worden van Schiphol Group. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van prijsindexcijfers voor de gezinsconsumptie. De grond onder The Base is in erfpacht uitgegeven aan ABP gedurende de termijn van de lease.

(in EUR 1.000)	The Base	Auto's	Totaal
Verplichting < 1 jaar	1.329	1.439	2.768
Verplichting 1 jaar en < 5 jaar	6.298	4.819	11.117
Verplichting > 5 jaar	41.526	-	41.526
Boekwaarde van de verplichtingen uit financiële lease	49.153	6.258	55.411

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 2009 is de grond gedeeltelijk verkocht en is 1 miljoen euro als winst gerealiseerd.

Huurincentives hebben betrekking op de kostprijs van voordelen die Schiphol Group heeft verstrekt aan huurders bij aanvang van hun huurcontract. Deze worden over de termijn gedurende welke de huurincentives van toepassing zijn ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

27. Handels- en overige schulden

(in EUR 1.000)	2014	2013
Schulden aan leveranciers	110.495	102.676
Schulden ter zake van loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	5.310	5.624
Schulden ter zake van pensioenen	27	605
Leaseverplichtingen	2.768	3.182
Derivaten	3.377	33.429
Te betalen interest	36.919	58.281
Nog te betalen kosten	99.180	91.674
Vooruitontvangen baten	46.934	39.573
Vooruitontvangen erfpacht	1.804	1.804
Huurincentives	3.163	1.588
Overige schulden	10.188	10.717
Totaal handels- en overige schulden	320.165	349.153

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten.*

28. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen *Convenant Omgevingskwaliteit middellange termijn*

De onder dit convenant te maken afspraken betreffen gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Schiphol Group heeft in 2006 voor de eerste tranche 10 miljoen euro beschikbaar gesteld.

In het Aldersadvies van oktober 2013 is een tweede tranche toegezegd, waarvoor Schiphol Group opnieuw 10 miljoen euro ter beschikking stelt. Gesteld is dat, alvorens tot uitvoering van deze tweede fase over te gaan, partijen zich op grond van ervaringen uit de eerste fase beraden op welke wijze en met welke programma's de leefbaarheid in de omgeving het meest effectief kan worden bevorderd. De bijdrage van Schiphol zal ook in de tweede tranche primair gericht zijn op schrijnende gevallen, maar bijdragen aan de gebiedsgerichte projecten in de meest gehinderde delen van het binnengebied worden op voorhand niet uitgesloten. In 2015 zal worden uitgewerkt hoe de tweede tranche gestalte krijgt en zal dit worden vastgelegd in een nieuw af te sluiten convenant.

Watersaneringsplan

Om de kwaliteit van het oppervlaktewater duurzaam te verbeteren, is het Saneringsplan 4 opgesteld voor het terugdringen van de schadelijke effecten van de vloeistoffen die gebruikt worden bij de winteroperatie (glycol t.b.v. vliegtuig de-icing en kaliumformiaat t.b.v. het ijsvrij houden van de landingsbanen). Dit plan bestaat uit een programma van maatregelen en investeringen. Speerpunten binnen het programma zijn bronreductie van de vloeistoffen en het opvegen en opzuigen van vloeistof run-off op taxibanen en vliegtuigopstelplaatsen (VOP's). Het Saneringsplan 4 is de afgelopen jaren in nauwe afstemming met het Hoogheemraadschap van Rijnland tot stand gekomen. In juni 2013 heeft het Hoogheemraadschap van Rijnland officieel ingestemd met het Saneringsplan 4. De komende jaren wordt het plan gefaseerd uitgevoerd. De huidige inschatting is dat er de komende 2 jaar voor een bedrag van 2 miljoen euro aan investeringen in diverse middelen voor rekening komen van Schiphol Group.

Tarieven

easyJet heeft een klacht ingediend bij de ACM over de Tarieven en Voorwaarden 2009 met betrekking tot de differentiatie tussen tarieven voor transfer- en OD-passagiers. In april 2009 heeft de ACM de klacht van easyJet afgewezen. Ook het beroep van easyJet bij de rechtbank Rotterdam is afgewezen. Vervolgens heeft easyJet beroep aangetekend bij de Europese Commissie. Dit beroep is door de Europese Commissie afgewezen, op de grond dat de ACM reeds op de betreffende klacht heeft besloten. In juli 2013 heeft easyJet tegen dit besluit van de Europese Commissie beroep aangetekend bij het Europees Hof. Alhoewel Schiphol geen rechtstreekse partij is in deze zaak, is zij als belanghebbende wel toegelaten om te interveniëren. In januari 2015 heeft het Europese Hof het beroep van easyJet afgewezen, aangezien de ACM de betreffende klacht al heeft beoordeeld. easyJet heeft nog de mogelijkheid om in beroep te gaan tegen de beslissing van het Europese Hof.

Vooralsnog heeft easyJet aangegeven geen beroep aan te zullen tekenen.

Vernieuwing Grensmanagement (No-Q)

Het ministerie van Veiligheid en Justitie en Schiphol Group hebben medio 2009 besloten, als onderdeel van doorlopende samenwerking op het gebied van veiligheid en beveiliging op Amsterdam Airport Schiphol, een gezamenlijk programma Vernieuwing Grensmanagement te starten. Het programma heeft als doelstelling bij te dragen aan de kwaliteit en snelheid van dienstverlening (mobiliteit) door middel van een effectief en efficiënt grenstoezichtproces (veiligheid) waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de inzet van zowel informatie gestuurd optreden op basis van vooraf ontvangen informatie over passagiers en hun bagage als het toepassen van nieuwe concepten voor automatische grenspassage. Schiphol Group en het ministerie hebben eenmalige financiële bijdragen aan het programma toegezegd van maximaal 16,5 miljoen euro respectievelijk maximaal 10 miljoen euro (uit Europese fondsen) voor het ontwikkelen en toepassen van een nieuw concept voor automatische grenspassage zoals dat wordt onderzocht en uitgewerkt in het project No-Q. Schiphol Group heeft eind 2012 afspraken gemaakt met het ministerie over de periode 2012-2015 waarmee de initiële afspraken volledig zijn ingevuld. De intentie is aanwezig om ook na 2015 via gedeelde financiering automatische grenspassage voort te zetten. Een en ander is eind 2014 door middel van een bestuursovereenkomst tussen Schiphol en de overheid geformaliseerd.

Verontreiniging door bluswater

Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft in juli 2008 verontreinigd bluswater, dat bij een incident is vrijgekomen bij een KLM Hangar op Schiphol-Zuidoost, opgevangen en opgeslagen in door Schiphol beschikbaar gestelde bassins. Het Hoogheemraadschap heeft daarvoor een vergunning van de provincie Noord-Holland gekregen. Ondanks verwijdering en zuivering van het verontreinigd bluswater in 2009, is later gebleken dat grond en grondwater ter plaatse van de bassins verontreinigd zijn geraakt. Schiphol heeft als grondeigenaar van de bassins schade geleden door de verontreiniging. In 2011 heeft het Hoogheemraadschap het verontreinigde slib dat was achtergebleven in de bassins verwijderd waardoor geen verdere verontreiniging door uitspoeling uit dat slib plaatsvindt. Het Hoogheemraadschap, KLM en Schiphol hebben in 2012 beheersmaatregelen uitgevoerd om verdere verspreiding van de verontreiniging (via grondwater) tegen te gaan door het plaatsen van een scherm rondom het verontreinigde gebied. Monitoring wijst uit dat het scherm adequaat functioneert. In 2014 is een onderzoek gestart naar een definitieve oplossing.

De watergangen van Schiphol, die bij hetzelfde incident verontreinigd zijn geraakt, zijn in het kader van het reguliere baggerprogramma schoon gemaakt. 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 heeft het Hoogheemraadschap aan Evides, KLM en Schiphol opgedragen om maatregelen te nemen. De maatregelen bestaan uit het, waar nodig, saneren van de waterbodembodem en het aanleggen van een geohydrologisch beheersysteem op het terrein. Uitvoering vindt momenteel plaats.

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 Schiphol. SADC heeft als doel om bedrijvenlocaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de Luchthaven.

Eén van deze grondposities betreft het gebied A4 Zone West. Schiphol Group heeft de toekomstige verplichting commanditair kapitaal te storten van 17,6 miljoen euro, te vermeerderen met financierings- en verwervingskosten, ter financiering van de inbreng van gronden in de GEM A4 Zone West CV door de gemeente Haarlemmermeer.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

Per 31 december 2014 bestonden (niet in de balans opgenomen) verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten voor centrale

security, beveiliging, onderhoud, schoonhouden en dergelijke tot een totaalbedrag van 1.175 miljoen euro (per 31 december 2013 507 miljoen euro). In dit totaalbedrag zijn begrepen de verplichtingen met betrekking tot uitbesteding van beveiliging van 750,9 miljoen euro. De stijging in de verplichtingen met betrekking tot uitbesteding van beveiliging heeft betrekking op het afsluiten van nieuwe contracten met een looptijd tot 2020. Het totaal van de verplichtingen dat betrekking heeft op 2015 bedraagt 303,1 miljoen euro. Daarnaast zijn met betrekking tot onderhoud contracten afgesloten waarbij geen sprake is van een afname verplichting.

Per 31 december 2014 bestonden er verplichtingen tot investeringen in activa in aanbouw of ontwikkeling ten bedrage van 30,4 miljoen euro (per 2013: 66,4 miljoen euro).

Overige voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Schiphol Group heeft een verplichting van 0,5 miljoen euro inzake Stichting het Schipholfonds.

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'.

Inzake de cash collateral met JPMorgan heeft Schiphol Group een verplichting van 7,9 miljoen euro zijnde het verschil tussen de verplichting in de balans en het betaalde bedrag als onderpand.

Daarnaast zijn nog diverse claims tegen N.V. Luchthaven Schiphol en/of haar groepsmaatschappijen ingediend en zijn geschillen aanhangig. Alle claims worden betwist. Over de claims en geschillen is door de vennootschap waar nodig en relevant juridisch advies

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

(in EUR 1.000)	Totaal 2014	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Centrale security, onderhoud en schoonhouden	1.175.340	443.547	672.578	59.215
Elektriciteit	5.836	5.836	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	5.332	2.321	3.011	-
Gas	1.833	1.833	-	-
Totaal	1.188.341	453.537	675.589	59.215
(in EUR 1.000)	Totaal 2013	<1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Centrale security, onderhoud en schoonhouden	506.800	149.700	357.100	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	36.071	7.415	17.635	11.021
Elektriciteit	13.301	7.466	5.835	-
Gas	3.192	3.192	-	-
Totaal	559.364	167.773	380.570	11.021

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.

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.

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.

(in EUR 1.000)	2014	2013
Interest- en overige financiële baten		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	4.856	5.848
Koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen	2.764	-
Overige financiële resultaten	2.735	-
Heffingsrente	2.415	1.811
Liquide middelen	1.412	1.771
Koersverschillen liquide middelen	83	-
Koersverschillen overige activa en passiva	-	2.795
Overige	275	672
	14.540	12.897
Interest- en overige financiële lasten		
Leningen	-87.116	-94.893
Geactiveerde bouwrente	5.071	2.134
Derivaten	-10.747	-4.448
Leaseverplichtingen	-4.229	-4.463
Koersverschillen overige activa en passiva	-3.110	-
Koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-	-925
Koersverschillen liquide middelen	-	-149
Overige financiële resultaten	-	-100
	-100.131	-102.844
Totaal financiële baten en -lasten	-85.591	-89.947

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 beheersprogramma 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 derivaat contracten zijn opgenomen in de tabel op de volgende pagina.

Type	Wederpartij	Rente	Valuta	Nominaal		Reële waarde in EUR 1.000 per	
				(in 1.000)	Looptijd	31 december 2014	31 December 2013
Valuta-renteswap	JPMorgan	3,16%	JPY	20.000.000	2038	- 14.556	1.668
Renteswap	RBS	4,03%	EUR	200.000		-	- 33.429
Valuta termijn-transactie	RBS	n.v.t.	AUD	99.200	2014	-	13.017
Valuta termijn-transactie	JPMorgan	n.v.t.	AUD	93.400	2015	- 3.377	-
						- 17.933	- 18.744
Verantwoord in de balans onder:							
Vaste activa						-	1.668
Vlottende activa						-	13.017
Langlopende verplichtingen						-14.556	-
Kortlopende verplichtingen						-3.377	-33.429
						- 17.933	- 18.744

Marktrisico

Marktrisico omvat drie soorten risico's: valutarisico, prijsrisico en renterisico.

(a) Valutarisico

Valutarisico treedt op als toekomstige zakelijke transacties, in de balans opgenomen activa en verplichtingen en netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone worden uitgedrukt in een valuta die niet de functionele valuta van Schiphol Group is. De functionele valuta van Schiphol Group is de euro. Schiphol Group is internationaal actief en heeft te maken met valutarisico's via diverse valutaposities, vooral de Japanse yen (leningen), de Amerikaanse dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone) en de Australische dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone).

Bij de beheersing van het valutarisico met betrekking tot leningen maakt Schiphol Group gebruik van termijn- en swapcontracten. Het beleid voor de beheersing van het financiële risico is dat vrijwel 100% van de verwachte kasstromen wordt afgedekt. Per 31 december 2014 was van de groepsfinanciering 7,6% in vreemde valuta opgenomen (één lening met een boekwaarde van 137,2 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Een jaar eerder betrof dit 7,6% van de groepsfinanciering (één lening met een boekwaarde van 137,7 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Deze positie is in overeenstemming met voornoemd beleid volledig afgedekt met behulp van een valutaswap. Een wijziging in de koers van de betreffende vreemde valuta heeft derhalve geen effect op de resultaten uit hoofde van deze groepsfinanciering. Het effect op het eigen vermogen is tijdelijk (immers slechts voor de duur van de afdekkingstransactie) en bedraagt in 2014 0,3 miljoen euro negatief (na aftrek van latente belastingen).

Schiphol Group heeft een aantal strategische investeringen in activiteiten buiten de eurozone, waarvan de netto-investeringen,

verantwoord in de balans onder de regels geassocieerde deelnemingen en vorderingen op geassocieerde deelnemingen, te maken hebben met een omrekeningsrisico. De valutapositie die samenhangt met de netto-investeringen van de activiteiten buiten de eurozone van Schiphol Group van in totaal 174,5 miljoen euro per 31 december 2014 (173,5 miljoen euro per 31 december 2013) wordt in overeenstemming met het beleid niet afgedekt, met uitzondering van de hierin begrepen Redeemable Preference Shares die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Het valutarisico op deze vordering inclusief te vorderen dividend, met een boekwaarde per 31 december 2014 van 60,5 miljoen euro (59,5 miljoen euro per 31 december 2013), wordt voor een belangrijk deel afgedekt met valutatermijntransacties. Een wijziging in de koers van de afgedekte vreemde valuta heeft derhalve een gering effect op de resultaten uit hoofde van deze vordering. Omrekeningsverschillen op de niet afgedekte positie in relatie tot de post geassocieerde deelnemingen worden verantwoord in de reserve omrekeningsverschillen en hebben ook geen directe invloed op het resultaat. Het effect op het eigen vermogen in 2014 bedraagt 7,6 miljoen euro en daardoor neemt voornoemde reserve toe van 2,9 miljoen euro per 31 december 2013 naar 10,5 miljoen euro per 31 december 2014.

Het risico dat Schiphol Group loopt op de cross-currency swap wordt gemitigeerd middels een 'cash collateral' overeenkomst met JPMorgan, die voor beide partijen resulteert in een maximale netto positie, die afhankelijk is van de credit rating van beide partijen. Indien de credit rating van beide partijen verlaagd wordt, daalt tevens de maximale netto positie op die partij. Volgens de 'cash collateral' overeenkomst wordt het verschil tussen de marktwaarde van de swap en de van toepassing zijnde maximale netto positie wekelijks per bank betaald.

Per 31 december 2014 bedroeg de maximale netto positie van beide partijen 10 miljoen euro (per 31 december 2013 10 miljoen euro) en bedroeg de marktwaarde van de swap circa 14,5 miljoen euro

negatief (per 31 december 2013 1,67 miljoen euro) in het nadeel van Schiphol Group. Per 31 december 2014 was er 6,5 miljoen euro per bank door Schiphol Group aan JPMorgan betaald. Als de koers van de EUR/JPY met 10% daalt, ontvangen wij 5 miljoen euro van JPMorgan. Als de koers stijgt met 10% moet Schiphol Group 30 miljoen euro bijstorten.

De rentepercentages vermeld bij de valutaswaps, renteswaps en de cross-currency swap betreffen de vaste rente die op de betreffende swaps aan de wederpartij dient te worden betaald, tegen ontvangst van de wederpartij van de variabele (of vaste) rente die Schiphol Group op haar beurt dient te betalen op de betreffende leningen.

(b) Prijsrisico

Prijsrisico betreft het risico dat de waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen. Schiphol Group heeft vooral te maken met het prijsrisico van vastgoedbeleggingen die door Schiphol Group tegen reële waarde worden verantwoord. Deze reële waarde wordt beïnvloed door ontwikkelingen in vraag en aanbod en veranderingen in de rentestand en inflatie. Een stijging van het door vastgoedbeleggers geëiste netto aanvangsrendement (NAR) op kantoren en bedrijfsruimten met gemiddeld 10 procent zal leiden tot een daling van de waarde van onze kantoren en bedrijfsruimten van in totaal circa EUR 92 miljoen. Een daling van de NAR van 10% zal leiden tot een stijging van in totaal circa EUR 111 miljoen. 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 langetermijn contracten af.

(c) Renterisico

Het renterisico is onderverdeeld in een reële waarde-renterisico en een kasstroom-renterisico.

Reële waarde-renterisico

Het reële waarde-renterisico betreft het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van schommelingen in de marktrente. Schiphol Group heeft geen omvangrijke financiële activa die reële waarde-renterisico lopen. Schiphol Group heeft via leningen tegen een vaste rente te maken met het reële waarde-renterisico. Als de marktrente met gemiddelde 0,5% daalt heeft dit tot gevolg dat de reële waarde van de leningen met 66,4 miljoen euro (3,1%) stijgt. Een stijging van de gemiddelde marktrente met 0,5% leidt tot een daling van de reële waarde van de leningen met 62,8 miljoen euro (3%). Het beleid van Schiphol Group is om ten minste 50% van de geleende gelden op te nemen met een vaste rente, zonodig met gebruikmaking van derivaten. Per 31 december 2014 bedroeg het percentage leningen met een vaste rente 96%, exclusief dochters en geassocieerde deelnemingen (per 31 december 2013: 100%).

Kasstroom-renterisico

Het kasstroom-renterisico betreft het risico dat de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen schommelen als gevolg van veranderingen in de marktrente. Schiphol Group heeft behalve liquide middelen geen omvangrijke financiële activa die een kasstroom-renterisico lopen. Indien de rente die wordt vergoed op deposito's gedurende het jaar 2014 gemiddeld 0,5% lager zou zijn geweest (en derhalve 0% zou zijn geweest) was de rentebate uit hoofde van deposito's 0,5 miljoen euro lager uitgevallen (2013: 1,3 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, zonodig met gebruikmaking van derivaten, maximaal 50% van de geleende gelden tegen een variabele rente op te nemen (minimaal 50% vaste rente). Per 31 december 2014 bedroeg het percentage leningen met een variabele rente met betrekking tot de groepsfinanciering 4% (per 31 december 2013: 0%).

Het kasstroom-renterisico wordt beheerst door het gebruik van renteswaps, waarmee van een variabele rente kan worden overgestapt op een vaste rente, en eventueel rentecaps waarmee een eventuele stijging van de rente wordt gemaximeerd. Als onderdeel van een renteswap komt Schiphol Group met een tegenpartij overeen om op vooraf vastgestelde momenten een ruil aan te gaan van het verschil tussen een vast contracttarief en een variabele rente. Dit verschil wordt berekend op basis van de overeengekomen onderliggende hoofdsom. Indien de variabele rente gedurende het jaar 2014 gemiddeld 1% hoger zou hebben gelegen, zou dit geen effect hebben gehad op de rentelast uit hoofde van leningen voor de groepsfinanciering (geen effect in 2013).

Tegenpartijrisico

Tegenpartijrisico betreft het risico dat de ene partij bij een financieel instrument haar verplichting niet zal nakomen, waardoor de andere partij een financieel verlies krijgt te verwerken. Tegenpartijen van Schiphol Group bij derivaten- en liquiditeitentransacties zijn beperkt tot financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid (minimaal een S&P credit rating in de A- categorie) waarbij de netto positie per tegenpartij niet groter mag zijn dan 150,0 miljoen euro. De netto positie per 31 december 2014 was maximaal 115 miljoen euro (per 31 december 2013: maximaal 175,5 miljoen euro).

Per 31 december 2014 bedraagt de post debiteuren 98,8 miljoen euro (per 31 december 2013: 100 miljoen euro). Dit bedrag is inclusief een voorziening voor oninbaarheid van 3,3 miljoen euro (per 31 december 2013: 4,1 miljoen euro) en ontvangen waarborgsommen van 2,7 miljoen euro (per 31 december 2013: 2,1 miljoen euro). Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surséance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100% voorzien. Dit geldt eveneens voor vorderingen ouder dan 1 jaar en grotere vorderingen jonger dan 1 jaar waarvan wordt verwacht dat deze oninbaar zijn.

Van de post debiteuren van 105 miljoen euro (vóór aftrek van voorziening oninbaarheid van 3,3 miljoen euro en ontvangen waarborgsommen van 2,7 miljoen euro) is een bedrag van 3,2 miljoen euro vervallen, maar niet voorzien. Deze debiteuren hebben geen historie van wanbetaling; de verwachting is dat zij zullen betalen.

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 2014 over een bedrag van 44,7 miljoen euro aan bankgaranties en waarborgsommen (per 31 december 2013: 45,3 miljoen euro). Eén onderneming, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij N.V. (KLM) heeft een individueel debiteurensaldo groter dan 10 miljoen euro.

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid en ouderdomsanalyse is als volgt:

(in EUR 1 mln)	2014	2013
Boekwaarde 1 januari	4,1	3,3
Acquisitie	0,0	0,2
Vrijval	- 0,7	- 0,1
Onttrekking in het jaar	- 0,1	0,7
Boekwaarde 31 december	3,3	4,1
Ouderdomsanalyse		
Jonger dan 60 dagen	99,6	84,6
Ouder dan 60 dagen	3,1	19,9
Ouder dan 360 dagen	1,1	0,6
Faillissementen	1,0	1,1
	104,8	106,2
Voorziening oninbaarheid	- 3,3	- 4,1
Ontvangen waarborgsommen	- 2,7	- 2,1
Totaal debiteuren	98,8	100,0

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico betreft het risico dat Schiphol Group problemen zal hebben om de financiële middelen bijeen te brengen die nodig zijn om te voldoen aan haar kortetermijn verplichtingen. Zorgvuldig beheer van het liquiditeitsrisico brengt met zich mee dat Schiphol Group voldoende liquide middelen aanhoudt en dat voldoende financieringsruimte voorhanden is, in de vorm van toegezegde (bij voorkeur gecommiteerde) kredietfaciliteiten en het EMTN programma. In ons financieringsbeleid streven wij voorts naar het reduceren van het herfinancieringsrisico. Korthedshalve wordt

verwezen naar paragraaf 23. *Leningen* waarin vorenstaande ruimte en faciliteiten nader worden toegelicht. In het kader van het liquiditeitsrisico beheert Corporate Treasury de cashpool waarbij verschillende banksaldi beheerd en gesaldeerd worden van de dochters teneinde een optimaal saldobehoor te creëren.

Alle posten in onderstaande overzichten zijn opgenomen tegen de bedragen waartegen zij ook in de balans worden verantwoord en met een resterende looptijd gebaseerd op het jaartal van aflossing of afwikkeling zoals per post is overeengekomen met de wederpartij. Het beleid van Schiphol Group stelt dat maximaal 25% van de leningen een looptijd korter dan één jaar mag hebben. Per 31 december 2014 bedroeg dit percentage 0,3% (per 31 december 2013: 20,7%).

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 2014	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	1.805.317	1.813.163	4.957	1.800.360	532.717	1.267.643
Financiële leaseverplichtingen	55.411	55.411	2.768	52.643	11.118	41.525
Derivaten verplichtingen	17.933	17.933	3.377	14.556	-	14.556
Schulden aan leveranciers	110.495	110.495	110.495	-	-	-
Te betalen interest	36.919	36.919	36.919	-	-	-
Totaal	2.026.075	2.033.921	158.516	1.867.559	543.835	1.323.724

(in EUR 1.000)	Totaal 2013	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	1.821.352	2.022.571	420.146	1.401.206	262.527	1.138.679
Financiële leaseverplichtingen	57.145	57.145	3.182	53.963	10.702	43.261
Derivaten verplichtingen	33.429	33.429	33.429	-	-	-
Schulden aan leveranciers	102.676	102.676	102.676	-	-	-
Te betalen interest	58.281	58.281	58.281	-	-	-
Totaal	2.072.883	2.274.102	617.714	1.455.169	273.229	1.181.940

De financiële instrumenten zijn op basis van hun grondslagen van waardering en resultaatbepaling als volgt ingedeeld:

(in EUR 1.000)	Level¹	Totaal 2014	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	2	1.776.781	1.776.781	-	-	2.080.326
Leningen	3	28.536	-	-	28.536	-
Financiële leaseverplichtingen	2	55.411	55.411	-	-	55.411
Derivaten verplichtingen	2	17.933	-	17.933	-	-
Schulden aan leveranciers	nvt	110.495	-	-	110.495	110.495
Te betalen interest	nvt	36.919	-	-	36.919	36.919
Passiva		2.026.075	1.832.192	17.933	175.950	2.283.151
Vorderingen op deelnemingen	2	- 60.511	- 60.511	-	-	-63.600
Leningen	2	- 1.018	- 1.018	-	-	-1.018
Leningen deelnemingen	2	- 9.491	- 9.491	-	-	-9.491
Debiteuren	nvt	- 98.843	-	-	- 98.843	-98.843
Liquide middelen	nvt	- 177.663	-	-	- 177.663	-177.663
Activa		- 347.526	- 71.020	-	- 276.506	- 350.615
Totaal		1.678.549	1.761.172	17.933	- 100.556	1.932.536

1 Indien een instrument niet is gewaardeerd tegen reële waarde is de waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

	Level ¹	Totaal 2013	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
(in EUR 1.000)						
Leningen	2	1.821.352	1.821.352	-	-	1.996.445
Financiële leaseverplichtingen	2	57.145	57.145	-	-	57.145
Derivaten verplichtingen	2	33.429	-	33.429	-	-
Schulden aan leveranciers	nvt	102.676	-	-	102.676	102.676
Te betalen interest	nvt	58.281	-	-	58.281	58.281
Passiva		2.072.883	1.878.497	33.429	160.957	2.214.547
Vorderingen op deelnemingen	2	- 59.543	- 59.543	-	-	-60.100
Leningen	2	- 1.184	- 1.184	-	-	-1.184
Leningen deelnemingen	2	- 10.128	- 10.128	-	-	-10.128
Derivaten vorderingen	2	- 14.685	-	- 14.685	-	-
Debiteuren	nvt	- 99.987	-	-	- 99.987	-99.987
Liquide middelen	nvt	- 482.182	-	-	- 482.182	-482.182
Activa		- 667.709	- 70.855	- 14.685	- 582.169	- 653.581
Totaal		1.405.174	1.807.642	18.744	- 421.212	1.560.966

1 Indien een instrument niet is gewaardeerd tegen reële waarde is de waarderingsmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

In bovenstaande overzichten zijn de financiële instrumenten opgenomen die tegen reële waarde gewaardeerd worden onderverdeeld naar waarderingsmethode (level) en grondslag. Hierbij is er sprake van waarderingsmethoden die iedere rapporteringsperiode plaatsvinden.

- Level 1: Onaangepaste genoteerde prijzen in actieve markten voor identieke activa en verplichtingen;
- Level 2: Genoteerde prijzen voor soortgelijke activa en verplichtingen in actieve markten of gegevens die gebaseerd zijn op of ondersteund worden door waarneembare marktgegevens;
- Level 3: Niet waarneembare gegevens voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting.

Er hebben zich geen verschuivingen voorgedaan tussen Level 1 en Level 2 waarderingsmethoden. Level 2 waarderingsmethoden worden bepaald door verschillende methodes en veronderstellingen gebaseerd op de marktomstandigheden per balansdatum. De reële waarde van deze financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen omgerekend naar euro, op basis van de relevante koersen en de op dat moment door Schiphol Group gehanteerde marktrente per balansdatum. Met betrekking tot de vordering op deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en schulden aan leveranciers wordt verondersteld dat de nominale waarde de reële waarde benadert.

Voor de informatieverschaffing wordt de reële waarde van de financiële activa en passiva geschat door de toekomstige

contractuele kasstromen te disconteren tegen de op dat moment gangbare marktrente die voor Schiphol Group voor vergelijkbare financiële instrumenten geldt.

Kapitaalbeheer

De kapitaalstrategie en het dividendbeleid van Schiphol Group voor de lange termijn zijn gericht op verbetering van de aandeelhouderswaarde, bevordering van duurzame groei en behoud van een passende financiële structuur en gedegen kredietwaardigheid. Met de huidige aandeelhouders (met name publieke aandeelhouders) heeft Schiphol Group in de kapitaalmarkt uitsluitend toegang tot schuldpapier.

Schiphol Group hanteert enkele financieringsratio's, waaronder kasstroomcijfers, om inzicht te houden in de dynamiek van kapitaalstructuur, dividendbeleid en kasstroomgeneratie en om in het toezicht op de kapitaalstructuur aan te sluiten bij ratinginstituten en vergelijkbare best practices. De belangrijke financieringsratio's zijn in dit verband onder meer:

- Funds From Operations (FFO)/totale schuld, dit betreft FFO gedeeld door de totale schuld.
- Leverage, dit betreft rentedragend vreemd vermogen gedeeld door het eigen vermogen plus het rentedragend vreemd vermogen.
- Funds From Operations (FFO) interest dekkingsratio, dit betreft de FFO plus rentelasten gedeeld door de rentelasten.

Funds From Operations

(in EUR 1.000)	2014	2013
Exploitatieresultaat	403.096	305.193
Afschrijvingen	228.121	248.304
Bijzondere waardeveranderingen	4.202	17.410
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa	-105	-280
Resultaat uit verkoop Joint Ventures	-5.395	-
Overige resultaten uit vastgoed	1.199	-3.209
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen	-916	6.536
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen	6.095	-1.543
Betaalde winstbelasting	-57.827	-31.272
Betaalde interest	-116.552	-98.111
Ontvangen interest	3.718	4.133
Ontvangen dividend	26.889	41.049
Funds From Operations	492.525	488.210

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 2014*. Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2014 gestegen van 488 miljoen euro naar 493 miljoen euro. De stijging van de FFO hield vooral verband met een stijging in het exploitatieresultaat gecorrigeerd voor onder meer afschrijvingen, bijzondere waardeverandering, overige resultaten uit vastgoed en mutaties in de voorzieningen.

(in EUR 1.000)	2014	2013
Langlopende verplichtingen		
Leningen	1.800.360	1.401.206
Leaseverplichtingen	52.643	53.963
Kortlopende verplichtingen		
Leningen	4.957	420.146
Leaseverplichtingen	2.768	3.182
Totale schuld	1.860.728	1.878.497

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 2014 bedroeg het eigen vermogen 3.452 miljoen euro (3.309 miljoen euro per 31 december 2013).

De FFO/totale schuld en leverage ratio's bedroegen per 31 december:

	2014	2013
FFO/totale schuld	26,5%	26,0%
Leverage	35,0%	36,2%

De FFO interest dekkingsratio wordt berekend door de FFO vermeerderd met de rentelasten uit hoofde van leningen en leaseverplichtingen van 91,3 miljoen euro in 2014 (99,4 miljoen euro in 2013) te delen door die rentelasten. Zodoende bedroeg de FFO interest dekkingsratio over 2014 6,4x (over 2013 5,8x). De ratio's per 31 december 2014 passen in het beleid van Schiphol Group om minimaal een single A- credit rating (S&P's) te handhaven.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

30. Kasstroom uit bedrijfsoperaties

(in EUR 1.000)	2014	2013
Resultaat	273.584	230.784
Winstbelasting	71.281	45.354
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-27.360	-60.892
Financiële baten en -lasten	85.591	89.947
	129.512	74.409
Exploitatieresultaat	403.096	305.193
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	228.121	248.304
Bijzondere waardeveranderingen	4.202	17.410
Resultaat uit verkoop vastgoed	-1.183	-180
Resultaat uit verkoop Joint Ventures	-5.395	-
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	2.382	-3.029
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen	-916	6.536
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa	-105	-280
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen	6.095	-1.543
	233.201	267.218
Exploitatieresultaat na aanpassingen	636.297	572.411
Veranderingen in werkkapitaal	15.739	-25.953
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	652.036	546.458

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Gerelateerde partijen

Gerelateerde verbonden partijen

Schiphol Group heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Transacties met deze partijen, waarvan sommige significant zijn, worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die welke bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

Daarnaast heeft Schiphol Group een belangrijke bancaire relatie met ABN AMRO N.V., een relatie met joint ventures, geassocieerde deelnemingen en de bij de pensioenregeling betrokken partijen. Hierbij is geen enkele sprake van zeggenschap. Leidinggevende functionarissen die sleutelposities bekleden in de zin van verbonden partijen zijn alleen de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen.

Exploitatie van de luchthaven

De overheid (Staat der Nederlanden) is als wetgever verantwoordelijk voor de wetgeving met betrekking tot de exploitatie van de luchthaven Schiphol. Deze exploitatie is voor onbepaalde tijd geregeld bij wet in onder meer Hoofdstuk 8 titel 4 van de Wet luchtvaart.

De Wet luchtvaart beschrijft in de artikelen 8.7 en 8.17 de randvoorwaarden voor de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol. In het Luchthavenverkeerbesluit (LVB) zijn regels voor het gebruik en grenswaarden voor de geluidsbelasting, de luchtverontreiniging en de externe risico's vastgelegd. Het Luchthavenindelingbesluit (LIB) beschrijft het luchthavengebied en beperkingen voor het gebruik van de omgeving van de luchthaven. De Regeling Toezicht Luchtvaart beschrijft de regels met betrekking tot de veiligheid van het luchtvaartterrein.

Op de exploitatie van de luchthaven Schiphol wordt langs twee lijnen toezicht gehouden;

Het toezicht langs de ene lijn houdt verband met het voorkomen van misbruik van economische machtspositie door de exploitant. Met dit toezicht is de ACM belast. Het toezicht langs deze lijn heeft betrekking op de tarieven en voorwaarden die de exploitant op grond van artikel 8.25d van de Wet luchtvaart vaststelt voor het eerst komende boekjaar en in rekening brengt aan de gebruikers. Het toezicht op deze tarieven vindt plaats aan de hand van de jaarlijks verplichte consultatie van gebruikers door de exploitant over zijn voorstel voor tarieven en voorwaarden voor het eerstvolgende tariefjaar. Bij dit voorstel verstrekt de exploitant aan de gebruikers een omschrijving van het kwaliteitsniveau van de aangeboden diensten aan de hand van de in het besluit exploitatie luchthaven

Schiphol aangegeven indicatoren. Het toezicht door de ACM vindt plaats op grond van klachten van gebruikers over de vraag of de tarieven in overeenstemming met de wettelijke eisen tot stand zijn gekomen. Op grond van de wet dienen de tarieven voor het geheel van de luchtvaartactiviteiten transparant te zijn. Dit geldt ook voor de opbrengsten uit activiteiten die rechtstreeks verband houden met de luchtvaartactiviteiten op de luchthaven die worden disconteerd in deze tarieven. Daartoe wordt door de exploitant een gescheiden administratie binnen de boekhouding voor de luchthavenactiviteiten bijgehouden, met daarbinnen een afzonderlijke administratie van de kosten en opbrengsten van beveiliging van passagiers en hun bagage. Voor de kosten en opbrengsten van deze activiteiten heeft de exploitant een toerekeningssysteem vastgesteld dat voldoet aan de eisen van marktconformiteit, proportionaliteit en integraliteit.

Het toezicht langs de andere lijn vindt plaats door de minister van Infrastructuur en Milieu en heeft betrekking op de exploitatie van de luchthaven Schiphol waarvoor op grond van artikel 8.25 van de Wet luchtvaart een vergunning is verleend. De exploitant brengt ten minste eens per drie jaar verslag uit aan de minister over de exploitatie van de luchthaven, in het bijzonder met betrekking tot investeringen die van belang zijn voor de ontwikkeling van de luchthaven. De behartiging van het mainportbelang, voor zover de exploitant daarop invloed heeft, is met name afhankelijk van de ontwikkeling van de infrastructuur op de luchthaven op de middellange en lange termijn.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies				Totaal 2014
		Audit	Remuneratie	Selectie en benoeming	Public Affairs en CR	
mr. A.Ruys	36.500	-	-	5.000	-	41.500
H.J. Hazewinkel RA	24.000	6.000	5.000	-	-	35.000
drs. J.G.B. Brouwer	24.000	6.000	3.750	-	1.250	35.000
dr. F.J.G.M. Cremers	24.000	6.000	-	5.000	-	35.000
L. Galzy	-	-	-	-	-	-
dr. L.J. Gunning-Schepers	18.000	-	-	3.750	3.750	25.500
drs. M.A. Scheltema	24.000	-	5.000	-	5.000	34.000
mr. drs. J.G. Wijn	24.000	-	-	5.000	5.000	34.000
Totaal	174.500	18.000	13.750	18.750	15.000	240.000

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies				Totaal 2013
		Audit	Remuneratie	Selectie en benoeming	Public Affairs en CR	
mr. A.Ruys	36.500	-	-	5.000	-	41.500
drs. T.A. Maas- de Brouwer	24.000	-	5.000	5.000	5.000	39.000
drs. J.G.B. Brouwer	24.000	6.000	-	-	5.000	35.000
dr. F.J.G.M. Cremers	24.000	6.000	-	5.000	-	35.000
H.J. Hazewinkel RA	24.000	6.000	5.000	-	-	35.000
A. de Romanet de Beaune	-	-	-	-	-	-
drs. M.A. Scheltema	24.000	-	5.000	-	5.000	34.000
mr. drs. J.G. Wijn	24.000	-	-	3.750	5.000	32.750
Totaal	180.500	18.000	15.000	18.750	20.000	252.250

Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.600 euro per jaar, die niet is begrepen in bovenstaande bezoldiging van commissarissen. De heren Galzy en De Romanet de Beaune hebben aangegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen terzake van het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen en haar commissies. In 2014 zijn de obligaties in Schiphol Group die de heer Hazewinkel hield afgelost. Deze obligaties zijn aangehouden tot het einde van hun looptijd en hierin is tussentijds niet gehandeld. Er zijn en worden geen aandelen, opties, leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

Bezoldiging bestuurders

(x EUR 1)

	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Variabele beloning (lange termijn)	Pensioen-kosten (reguliere premies)	Pensioen-kosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2014
J.A. Nijhuis RA	389.039	165.342	204.404	98.634	33.068	12.979	903.466
drs. M.M. de Groof	303.893	121.557	159.666	76.448	36.467	12.979	711.010
drs. E.A. de Groot	343.825	68.765	-	59.061	-	12.979	484.630
drs. B.I. Otto ¹	115.033	23.007	-	20.624	-	4.276	162.940
mr. A.P.J.M. Rutten ²	202.220	80.888	159.665	50.965	-	8.703	502.441
Totaal	1.354.010	459.559	523.735	305.732	69.535	51.916	2.764.487

¹ vanaf 1 september 2014

² tot 1 september 2014

(x EUR 1)

	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Variabele beloning (lange termijn)	Pensioen-kosten	Pensioen-kosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2013
J.A. Nijhuis RA	384.711	153.884	198.977	114.317	32.700	10.691	895.280
drs. M.M. de Groof	300.512	116.448	155.529	88.591	36.061	10.691	707.832
drs. E.A. de Groot	325.000	67.773	16.083	94.943	-	10.691	514.490
mr. A.P.J.M. Rutten	300.512	116.448	155.529	88.591	97.267	10.691	769.038
Totaal	1.310.735	454.553	526.118	386.442	166.028	42.764	2.886.640

¹ Conform afspraak is het in 2014 vastgestelde beloningsbeleid voor mvr. de Groot ingegaan. Onder het nieuwe beleid heeft zij geen recht op een lange termijn variabele beloning. In 2014 is het in 2013 opgebouwde recht verrekend en derhalve in deze jaarrekening gecorrigeerd in de vergelijkende cijfers.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform art 2:383c BW toegelicht. De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het bruto salaris en vakantiegeld.

Op basis van de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd is wat betreft de variabele beloning (korte termijn) over 2014, de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2014 gebracht. De variabele beloning (korte termijn) voor de heer Nijhuis is vastgesteld op 42,50% van het vaste inkomen en voor de heer De Groof en de heer Rutten op 40% van het vaste inkomen. Mevrouw de Groot en mevrouw Otto vallen onder het nieuwe beloningsbeleid waarbij de variabele beloning is vastgesteld op 20% van het vaste inkomen.

Voor de directieleden Nijhuis, de Groof en Rutten geldt ook een variabele beloningsregeling die ziet op de bedrijfsresultaten gemeten over een langere termijn (long Term Incentive, hierna: "LTI"). De LTI wordt gemeten over een referentieperiode van drie jaar en kent een 'on target' uitkeringsniveau van 35% van het vaste inkomen.

Wat betreft de LTI geeft de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de ontwikkeling in de Economic Profit aanleiding tot verantwoording van een voorziening voor personeelsbeloningen per 31 december 2014 van de volledige LTI 2012 (referentieperiode 2012-2014) met een swing factor van 1,5, twee derde deel van de LTI 2013 (referentieperiode 2013-2015) met een swing factor van 1 en één derde deel van de LTI 2014 (referentieperiode 2014-2016) met een swing factor van 1. Vanwege zijn pensionering is de eindafrekening van de LTI 2013 voor de heer Rutten opgesteld op basis van factor 1,5.

De overige vergoedingen betreffen representatiekosten, het werkgeversdeel van de sociale lasten en enkele eenmalige uitkeringen. De afdracht in 2014 inzake crisisheffing bedraagt 244.000 euro voor de directieleden (2013: 227.000 euro). Dit betreft een vergoeding die niet aan de directieleden is uitgekeerd, maar door Schiphol Group afgedragen is. Dit bedrag is niet opgenomen in de totale bezoldiging van de bestuurders.

Voor meer informatie wordt verwezen naar de paragraaf *Remuneratie van de directie over 2014* in het jaarverslag.

Dochterondernemingen

	Plaats van vestiging	Direct / indirect belang in %
Schiphol Nederland B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Australia Pty Ltd	Schiphol	100,00
Schiphol North America Holding Inc.	Delaware	100,00
Eindhoven Airport N.V.	Eindhoven	51,00
N.V. Luchthaven Lelystad ¹	Lelystad	100,00
Luchthaven Lelystad Vastgoed B.V. ¹	Lelystad	100,00
Schiphol USA Inc.	New York	100,00
Rotterdam Airport B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Supplies Services B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Holding B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Vastgoed B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Schiphol International B.V.	Schiphol	100,00
Schiphol Real Estate B.V. ¹	Schiphol	100,00
Airport Real Estate Management B.V. ¹	Schiphol	100,00
Airport Property Management B.V. ¹	Schiphol	100,00
Avioport SpA	Lonate Pozzolo	100,00
Schiphol Telematics B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Consumer Services Holding B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Airport Retail B.V. ¹	Schiphol	100,00

¹ Toegepast is artikel 2:403 BW

De hiervoor vermelde belangrijkste dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd. De volledige lijst is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Onderstaand is een verkorte balans en winst- en verliesrekening weergegeven voor het minderheidsbelang in Eindhoven Airport N.V., voor zover het niet het belang van Schiphol Group betreft. In 2013 was hier tevens het belang in Avioport SpA opgenomen:

(in EUR 1.000)	2014	2013
Activa		
Vaste activa	36.368	50.261
Vlottende activa	5.372	5.667
	41.740	55.928
Passiva		
Eigen vermogen	27.631	25.221
Langlopende verplichtingen	10.770	27.050
Kortlopende verplichtingen	3.339	3.657
	41.740	55.928

Verkorte winst-en-verliesrekening voor deze vennootschappen:

(in EUR 1.000)	2014	2013
Netto-omzet	21.694	19.605
Overige resultaten uit hoofde van vastgoed	- 2.942	- 1.505
	18.752	18.100
Totaal bedrijfslasten	16.152	14.208
Exploitatieresultaat	2.600	3.892
Financiële baten en -lasten	- 20	246
Resultaat voor belastingen	2.580	4.138
Winstbelasting	891	846
Resultaat	1.689	3.292

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014

(in EUR 1.000)

	2014	2013
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	24.122	19.037
Resultaat dochterondernemingen	247.773	208.455
Resultaat toekomend aan aandeelhouders (Nettoresultaat)	271.895	227.492

Enkelvoudige balans per 31 december 2014

Activa	Toelichting	31 december 2014	31 december 2013
(in EUR 1.000)			
Vaste activa			
Dochterondernemingen		2.807.211	2.669.507
Geassocieerde deelnemingen		617.500	611.381
	31	3.424.711	3.280.888
Vlottende activa			
Vorderingen	32	833	2.435
Liquide middelen		874	2.644
		3.426.418	3.285.967
Passiva			
(in EUR 1.000)			
Geplaatst kapitaal		84.511	84.511
Agio reserve		362.811	362.811
Ingehouden winst		2.379.826	2.288.101
Overige reserves		- 106.401	- 111.774
Herwaarderingsreserve		417.483	412.941
Overige wettelijke reserves		14.907	19.963
Nettoresultaat boekjaar		271.895	227.492
Eigen vermogen	33	3.425.032	3.284.045
Personeelsbeloningen	34	646	954
Kortlopende verplichtingen	35	740	968
		3.426.418	3.285.967

Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is 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.

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

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de grondslagen zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening.

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen waarin overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover het de centrale leiding heeft worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. Indien het aandeel van verliezen de boekwaarde van de dochteronderneming overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt tenzij er zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de dochteronderneming dan wel verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de dochteronderneming zijn verricht. In dat geval wordt een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen. Resultaten op transacties met dochterondernemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang in deze dochterondernemingen voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als de transactie met een dochteronderneming aantoont dat sprake is van een bijzondere waardeveranderingen van een actief.

Samenstelling van het eigen vermogen

In de enkelvoudige balans worden enkele wettelijke reserves aangehouden, die in de geconsolideerde balans onderdeel uitmaken van de ingehouden winst. Deze reserves beperken de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen. Het betreft de herwaarderingsreserve vastgoed, de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen. De twee laatstgenoemde reserves zijn samengevoegd onder de overige wettelijke reserves.

De herwaarderingsreserve (artikel 2:390 lid 1 BW) wordt aangehouden voor positieve ongerealiseerde veranderingen in de reële waarde van individuele vastgoedbeleggingen (onroerend goed en terreinen) gehouden door vennootschappen die onderdeel uitmaken van Schiphol Group. Dotaties aan deze reserve geschieden uit de winstbestemming, rekening houdend met vennootschapsbelasting. Bij verkoop van vastgoedbeleggingen vallen de in de herwaarderingsreserve besloten herwaarderings van de betreffende objecten vrij ten gunste van de overige reserves.

De reserve immateriële activa (artikel 2:365 lid 2 BW) wordt aangehouden in verband met de activering van kosten van onderzoek en ontwikkeling software door vennootschappen die onderdeel uitmaken van Schiphol Group. In de reserve deelnemingen (artikel 2:389 lid 6 BW) wordt het aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen en in rechtstreekse vermogensvermeerderingen verantwoord. Deelnemingen waarvan het cumulatief resultaat niet positief is, worden daarbij niet in aanmerking genomen. De reserve wordt verminderd met de uitkeringen van dividend, rechtstreekse vermogensverminderingen en uitkeringen die Schiphol Group zonder beperkingen kan bewerkstelligen.

Het eigen vermogen in de geconsolideerde balans omvat daarnaast een reserve omrekeningsverschillen, een reserve overige financiële belangen en een reserve afdekkingstransacties. Deze reserves (in de enkelvoudige jaarrekening gezamenlijk aangeduid als 'Overige reserves') worden ook getoond als onderdeel van het enkelvoudige eigen vermogen aangezien zij de uitkeerbaarheid daarvan evenzeer beperken.

Toelichtingen bij de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

31. Vaste activa

(in EUR 1.000)

	Dochterondernemingen	Deelnemingen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2012	2.523.169	605.719	3.128.888
Specificatie van mutaties in 2013			
Resultaat boekjaar	208.455	21.657	230.112
Dividend	- 50.500	- 16.388	- 66.888
Omrekeningsverschillen	- 18.565	-	- 18.565
Mutaties reserve afdekkingtransacties	6.388	-	6.388
Overige mutaties	560	393	953
Totaal mutaties in het boekjaar	146.338	5.662	152.000
Boekwaarde 31 december 2013	2.669.507	611.381	3.280.888
Specificatie van mutaties in 2014			
Resultaat boekjaar	247.773	26.265	274.039
Dividend	- 120.000	- 14.646	- 134.646
Omrekeningsverschillen	6.786	-	6.786
Overige mutaties	3.144	- 5.500	- 2.356
Totaal mutaties in het boekjaar	137.704	6.119	143.823
Boekwaarde 31 december 2014	2.807.211	617.500	3.424.711

De dochterondernemingen zijn 100% eigendom van Schiphol Nederland B.V. of Schiphol International B.V. met uitzondering van Eindhoven Airport N.V. Voor Schiphol Nederland B.V. is artikel 2:403 van toepassing. De deelneming betreft het 8% belang van N.V. Luchthaven Schiphol in Aéroports de Paris S.A.

32. 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)

	2014	2013
Winstbelasting	782	2.369
Overige vorderingen	51	66
	833	2.435

33. Eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaarde rings reserve	Overige wettelijke reserves	Nettoresul- taat Boekjaar	Totaal
Stand per 31 december 2012	84.511	362.811	2.177.062	- 100.547	418.911	34.682	198.714	3.176.144
Specificatie van mutaties in 2013								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	111.039	-	- 5.970	- 14.719	- 90.350	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	- 108.364	- 108.364
Omrekeningsverschillen	-	-	-	- 18.565	-	-	-	- 18.565
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	6.443	-	-	-	6.443
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	227.492	227.492
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	1.375	-	-	-	1.375
Aanpassing pensioenen	-	-	-	- 480	-	-	-	- 480
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	111.039	- 11.227	- 5.970	- 14.719	28.778	107.901
Stand per 31 december 2013	84.511	362.811	2.288.101	- 111.774	412.941	19.963	227.492	3.284.045
Specificatie van mutaties in 2014								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	92.657	-	4.542	- 5.056	- 92.143	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	- 135.349	- 135.349
Transactie met minderheidsaandeelhouders	-	-	- 932	-	-	-	-	- 932
Omrekeningsverschillen	-	-	-	7.723	-	-	-	7.723
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	17.310	-	-	-	17.310
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	271.895	271.895
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	- 15.990	-	-	-	- 15.990
Actuariële resultaten en herwaarderingen na belastingen	-	-	-	- 3.670	-	-	-	- 3.670
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	91.725	5.373	4.542	- 5.056	44.403	140.987
Stand per 31 december 2014	84.511	362.811	2.379.826	- 106.401	417.483	14.907	271.895	3.425.032

In de overige wettelijke reserves zijn opgenomen de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen.

34. Personeelsbeloningen

De verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen hebben betrekking op de directie van N.V. Luchthaven Schiphol en betreffen de netto verplichtingen voor wat betreft de variabele beloning (lange termijn). Zie voor nadere details de paragraaf *Bezoldiging bestuurders* in de geconsolideerde jaarrekening.

35. Kortlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2014	2013
Rekening-courant groepsmaatschappijen	58	200
Nog te betalen overige kosten	633	711
Overige verplichtingen	49	57
	740	968

Zie voor de uitsplitsing van de accountantskosten paragraaf 4. *Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten* in de geconsolideerde jaarrekening.

Schiphol, 18 februari 2015

Raad van Commissarissen

mr. A. Ruys, Voorzitter

H.J. Hazewinkel RA vice-voorzitter

drs. J.G.B. Brouwer

dr. F.J.G.M. Cremers

L. Galzy

Mevrouw dr. L.J. Gunning-Schepers

Mevrouw drs. M.A. Scheltema

mr. drs. J.G. Wijn

Voor de jaarrekening over 2014:

Directie

J.A. Nijhuis RA

President-directeur & Chief Executive Officer

drs. M.M. de Groof

Chief Commercial Officer

Mevrouw drs. E.A. de Groot

Chief Financial Officer

Mevrouw drs. B.I. Otto

Chief Operations Officer

Overige gegevens

Voorstel tot winstbestemming

Artikel 25 van de Statuten van de vennootschap bepaalt inzake de winstbestemming het volgende:

1. Onverminderd het in artikel 2:105 BW bepaalde wordt de winst, ingevolge de door de directie opgemaakte jaarrekening, gereserveerd tenzij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen besluit de winst uit te keren.

2. Over de bestemming van de aldus gereserveerde bedragen beslist de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen.

Voorstel tot winstbestemming

(in EUR 1.000)

Resultaat toekomend aan aandeelhouders	271.895
---	----------------

Met inachtneming van artikel 25 van de Statuten wordt voorgesteld aan het resultaat de volgende bestemming te geven:

Toe te voegen aan de herwaarderingsreserve	-4.542
--	---------------

(waardeveranderingen vastgoed volgens de winst- en verliesrekening, gecorrigeerd voor waardeveranderingen onder de kostprijs, na aftrek van vennootschapsbelasting)

Toe te voegen aan de overige wettelijke reserves	5.057
--	--------------

(de som van resultaat geassocieerde deelnemingen verminderd met dividend uitkeringen en investeringen in onderzoek en ontwikkeling verminderd met afschrijvingen)

Voorstel uit te keren dividend	- 138.456
--------------------------------	------------------

(50% van het Nettoresultaat exclusief waardeveranderingen vastgoed na aftrek van vennootschapsbelasting)

	- 137.941
--	------------------

Toe te voegen aan de ingehouden winst	133.954
--	----------------

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting bij de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 163.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van N.V. Luchthaven Schiphol

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 104 tot en met 173 opgenomen jaarrekening 2014 van N.V. Luchthaven Schiphol (hierna ook "Schiphol") te Schiphol gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Luchthaven Schiphol op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Luchthaven Schiphol op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit het geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2014, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014 en de toelichting met een overzicht van de relevante grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2014, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014 en de toelichting met een overzicht van de relevante grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Luchthaven Schiphol zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 15 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op het resultaat voor belastingen en bedraagt 4,3% hiervan. 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 zijn overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen alle tijdens onze controle geconstateerde en niet gecorrigeerde afwijkingen boven EUR 0,8 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Wij hebben geen niet gecorrigeerde afwijkingen gerapporteerd.

Reikwijdte van de groepscontrole

N.V. Luchthaven Schiphol staat aan het hoofd van een groep die activiteiten verricht in de Business Areas Aviation, Real Estate, Consumer Products & Services en Alliances & Participations. De activiteiten in de eerste drie Business Areas worden hoofdzakelijk uitgevoerd vanaf locatie Amsterdam Airport Schiphol; de activiteiten in Alliances & Participations omvatten onder meer investeringen in drie regionale

luchthavens in Nederland en investeringen en activiteiten in buitenlandse luchthavens. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van N.V. Luchthaven Schiphol.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Het centrale controleteam heeft de controlewerkzaamheden met betrekking tot de op locatie Amsterdam Airport Schiphol gevestigde activiteiten, waaronder Aviation, Real Estate en Consumer Products & Services, zelf uitgevoerd.

De controlewerkzaamheden met betrekking tot een aantal buitenlandse activiteiten in de Business Area Alliances & Participations zijn uitgevoerd door lokale accountants. Wij hebben de controle op het belang in en resultaatsbijdragen uit de geassocieerde deelnemingen Aéroports de Paris en luchthaven Brisbane aangestuurd door het versturen van instructies aan en het bezoeken van lokale accountants; de uitkomsten van hun werkzaamheden zijn beoordeeld door een combinatie van dossierreviews en telefonische conferenties. Wij hebben zelf controlewerkzaamheden met betrekking tot de activiteiten op Terminal 4 van JFK IAT uitgevoerd. Tevens hebben wij met het lokale management en met de lokale accountant gesproken.

Onze bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 98% van de totale netto omzet en 90% van de totale activa. Voor de overige onderdelen van Schiphol hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om vast te stellen dat deze onderdelen geen significante risico's voor de geconsolideerde jaarrekening bevatten.

Door bovengenoemde werkzaamheden, 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 geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij aan 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 – activeringen en afschrijvingen

Risico

De posten Activa ten behoeve van operationele activiteiten (activa in gebruik) en Activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten bedragen samen 51% van het geconsolideerde balanstotaal. Als onderdeel van het Masterplan investeert Schiphol in operationele capaciteit en voert daartoe grootschalige verbouwingen en vernieuwingen uit. Zoals opgenomen op pagina 135 van de jaarrekening, zijn er in 2014 investeringsuitgaven geactiveerd als onderdeel van de Activa in aanbouw tot een bedrag van circa EUR 377 miljoen. In onze controle is het onderscheid tussen investeringen en operationele kosten van belang.

Respons

Wij hebben controles uitgevoerd gericht op de opzet, het bestaan en de werking van de interne controles in het inkoop- en investeringsproces. Voor Activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten hebben wij de juistheid van nieuwe investeringen en terechte activering daarvan (in plaats van operationele kosten) vastgesteld door middel van steekproeven op de investeringsuitgaven. Wij hebben investeringsuitgaven onder andere getoetst aan geregistreerde goederenontvangst en ontvangen facturen. Overboekingen van activa in aanbouw naar activa in gebruik hebben wij gecontroleerd, op basis van deelwaarnemingen, aan de hand van onder meer intern goedgekeurde opleverprotocollen. Verder hebben wij de door het management van Schiphol geschatte resterende levensduur van deze activa gecontroleerd, onder meer aan de hand van de aard van de investeringen zoals blijkt uit het opleverprotocol of onderliggende facturen. Ook hebben wij de levensduurinschatting aangesloten met de algemene grondslagen van Schiphol zoals opgenomen op pagina 115 van de jaarrekening. Tot slot hebben wij de herziening van de resterende levensduur van bepaalde activa, zoals toegelicht op pagina 122 van de jaarrekening, gecontroleerd. Hierbij hebben wij vastgesteld dat het effect van deze herziening is toegelicht in de jaarrekening.

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, op basis van onder meer externe taxaties

Risico

De post Vastgoedbeleggingen bedraagt 21% van het geconsolideerde balanstotaal en wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Bij de bepaling van reële waarde zijn veronderstellingen en inschattingen noodzakelijk; een zekere mate van subjectiviteit is hieraan inherent. De reële waarde wordt, zoals ook toegelicht op pagina 115 van de jaarrekening, bepaald aan de hand van taxaties van onafhankelijke externe taxateurs. Voor de waardering is een inschatting gemaakt van verwachte toekomstige kasstromen en risico's.

Respons

Wij hebben ons verdiept in het proces van totstandkoming van de waarderingen en de daarin opgenomen beheersingsmaatregelen. Daarbij hebben wij ons onder meer gericht op de opdracht die Schiphol heeft verstrekt aan de externe taxateurs, de gehanteerde methoden en definities en de interne analyses van de uitkomsten van taxaties. De door Schiphol aan taxateurs aangeleverde informatie en de definitieve uitkomsten van de waarderingen zijn door ons gecontroleerd. Daarbij hebben wij gebruik gemaakt van onze eigen waarderingsspecialisten, ter toetsing van de gehanteerde modellen en veronderstellingen.

Verwerking van de acquisitie van AREB is complex gezien de herwaardering van het bestaande belang en het bestaan van een contractuele relatie tussen Schiphol en AREB

Risico

Begin 2014 heeft Schiphol de resterende aandelen (38,85%), en daarmee de beleidsbepalende zeggenschap, verkregen in AREB C.V. ("AREB"). Deze transactie is toegelicht op pagina 143-144 van de jaarrekening. Vanuit het perspectief van de jaarrekening is deze transactie complex, onder andere door de herwaardering naar reële waarde van het reeds voorheen door Schiphol gehouden belang in AREB (61,15%) en de boekhoudkundige verwerking van een met AREB bestaand huurcontract tegen voorwaarden die – afgezet tegen de marktomstandigheden in 2014 – niet meer marktconform zijn.

Respons

Wij hebben aan de hand van contracten vastgesteld dat Schiphol de resterende aandelen, en daarmee de beleidsbepalende zeggenschap, over AREB heeft verkregen, en dat voorheen sprake was van gezamenlijke zeggenschap. Voor de controle van de herwaardering van het reeds gehouden belang in AREB (61,15%) hebben wij aansluiting gezocht met de overeengekomen prijs voor de aankoop van de resterende aandelen.

In de grondslagen op pagina 116 van de jaarrekening is toegelicht dat deze acquisitie is verwerkt volgens de overnamemethode. De reële waarde van de activa en passiva van AREB op de overnamedatum hebben wij getoetst door middel van aansluiting met de gecontroleerde jaarrekening van AREB over 2013, waarin de vastgoedbeleggingen binnen AREB al tegen reële waarde waren opgenomen op basis van onderliggende taxatierapporten.

Het effect van het niet-marktconforme element van het bestaande huurcontract tussen Schiphol en AREB hebben wij getoetst op basis van een vergelijking tussen de contractuele huur en de huidige markthuurl voor vergelijkbare kantoorpanden.

Tot slot hebben wij vastgesteld dat het effect van de herwaardering van het bestaande belang en het effect van het niet-marktconforme element van het bestaande huurcontract zijn verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, en dat deze effecten adequaat zijn toegelicht op pagina 143-144 van de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Overige aspecten van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening zijn na te lezen op de website van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants www.nba.nl/standaardteksten-controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 februari 2014 benoemd als accountant van N.V. Luchthaven Schiphol vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Amstelveen, 18 februari 2015

KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Historisch overzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven)

	2014	2013	2012 ¹	2011
Winst- en verliesrekening				
Netto-omzet	1.474	1.364	1.353	1.278
Waardeveranderingen vastgoed	- 2	3	- 24	- 1
Som der bedrijfsopbrengsten	1.472	1.367	1.329	1.277
Resultaat uit verkoop vastgoed	1	-	11	1
Som der bedrijfslasten exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	- 837	- 796	- 806	- 766
EBITDA	635	571	534	512
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	- 232	- 266	- 238	- 208
Exploitatieresultaat	403	305	296	304
Financiële baten en -lasten	- 86	- 90	- 88	- 91
Belastingen, aandeel in het resultaat van deelnemingen en aandeel derden	- 44	15	- 12	- 15
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	274	230	196	198
Minderheidsaandeelhouders	2	3	- 2	3
Resultaat toekomend aan aandeelhouders (Nettoresultaat)	272	227	198	195
Balans				
Vaste activa	5.412	4.929	5.108	5.106
Vlottende activa	418	772	681	681
Totaal activa	5.830	5.701	5.789	5.787
Eigen vermogen	3.453	3.309	3.203	3.175
Voorzieningen	57	46	44	51
Langlopende verplichtingen	1.987	1.576	1.980	1.980
Kortlopende verplichtingen	334	770	562	581
Totaal passiva	5.830	5.701	5.789	5.787
Operationele cashflow²	508	462	399	387
Ratio's				
Exploitatieresultaat als % van de netto-omzet	27,3	22,4	21,9	23,8
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % (ROE)	8,2	7,0	6,2	6,2
Return on Net Assets in % ³	8,6	7,8	7,4	7,4
Return on Average Capital Employed in % ⁴	8,4	7,2	7,4	7,5
FFO / totale schuld in % ⁵	26,5	26,0	24,5	18,5
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,4	5,8	5,6	4,5
Leverage ⁷	35,0	36,2	37,8	37,9
Gegevens per aandeel				
Winst per aandeel (gewoon en verwaterd)	1.461	1.222	1.068	1.045
Operationele cashflow per aandeel	2.730	2.446	2.143	2.081
Dividend per aandeel	744	726	582	524
Personeel				
Gemiddelde effectieve bezetting op basis van fulltime-equivalenten	2.039	2.058	2.087	2.115

2010	2009	2008	2007	2006	2005
1.180	1.154	1.154	1.146	1.037	948
22	- 40	19	111	29	13
1.202	1.114	1.173	1.257	1.066	961
-	-	3	3	10	10
- 719	- 731	- 709	-666	- 598	- 492
483	383	466	594	478	479
- 186	- 196	- 172	-175	- 162	- 167
297	187	294	419	316	312
- 115	- 91	- 54	-35	- 36	- 34
- 10	37	- 54	-68	247	- 85
172	133	187	316	527	193
3	-	0,00	0,00	0,00	0,00
169	133	187	316	527	193
5.000	4.798	4.754	3945	3.681	3.249
506	729	655	342	483	432
5.506	5.527	5.409	4.287	4.164	3.681
3.109	2.975	2.887	2957	2.722	2.245
65	69	50	54	63	84
1.762	2.061	1.747	914	865	1.006
570	422	725	362	514	346
5.506	5.527	5.409	4.287	4.164	3.681
351	327	421	313	362	307
25,1	16,2	25,5	36,6	30,5	32,8
5,6	4,5	6,4	11,1	21,2	8,9
7,9	4,9	7,5	12,3	10,1	9,7
7,3	4,5	7,3	11,7	9,8	9,9
17,0	18,5	19,3	34,3	39,0	28,7
3,8	4,4	6,5	7,7	8,3	6,8
37,2	40,5	38,6	23,5	24,8	29,4
908	710	1.083	1.844	3.077	1.126
1.883	1.756	2.439	1.830	2.114	1.754
409	347	371	543	462	323
2.328	2.496	2.506	2.459	2.293	2.179

- 1 vergelijkende cijfers van 2012 en eerder zijn niet aangepast op equity methode (IFRS 11)
- 2 Voor een specificatie wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht
- 3 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen / gemiddelde vaste activa verminderd met belastinglatenties.
- 4 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen/ gemiddelde van eigen vermogen en rentedragend vreemd vermogen
- 5 Vanaf 2006: zie berekening FFO / totale schuld en FFO interest dekkingsratio in de paragraaf Financieel Risico Management
- 6 Vanaf 2006 zie vorige voetnoot. Tot en met 2005: Kasstroom uit bedrijfsoperaties gecorrigeerd voor werkkapitaal plus rentelasten / rentelasten
- 7 Met ingang van 2004: Rentedragend vreemd vermogen / eigen vermogen plus rentedragend vreemd vermogen in %

Begrippenlijst

ACI

Airports Council International – internationale brancheorganisatie van luchthavens

ACM

Autoriteit Consument & Markt (voorheen Nederlandse Mededingingsautoriteit); houdt toezicht op vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Amsterdam Airport Schiphol

Afhandeling

De activiteiten die nodig zijn bij de aankomst en het vertrek van vliegtuigen, passagiers en vracht. Deze activiteiten bestaan onder andere uit het inchecken van passagiers, het laden en lossen van baggage en vracht, vliegtuig schoonmaak en catering

Airport Carbon Accreditation

Benchmark van brancheorganisatie ACI. Deze benchmark maakt inzichtelijk wat luchthavens doen om CO₂ te verminderen

AirportCity-formule

Een integrale ontwikkeling van aviation en non-aviation activiteiten waarbij bedrijven en gebruikers alle services en faciliteiten wordt geboden die ze nodig hebben. De Airportcity-formule omvat de activiteiten van de business areas Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate

Airside (luchtzijde)

Gebied waar vliegtuigen starten, landen, taxiën en worden afgehandeld

AREB Fonds

Vastgoedfonds op de locatie Schiphol waarvan Schiphol Real Estate 100% eigenaar is

Bas

Bewoners Aanspreekpunt Schiphol is het informatie- en klachtencentrum waar omwonenden terecht kunnen met al hun vragen en klachten over het vliegverkeer op Schiphol. Bas is een gezamenlijk initiatief van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol

Bedrijfsongeval

Een ongewilde, plotselinge gebeurtenis, die verband heeft met het werk en die vrijwel onmiddellijk tot schade aan de gezondheid leidt. Voor een bedrijfsongeval met verzuim, geldt dat het verzuim ingaat als de medewerker de dienst/dag na het bedrijfsongeval niet op het werk komt

Business area

Functioneel cluster van activiteiten binnen de organisatie van Schiphol Group

Catchment area

Gebied waaruit passagiers met grondvervoer van en naar de luchthaven komen

Concessie-inkomsten

Inkomsten uit activiteiten waarvoor een concessie (toestemming om bepaalde activiteiten te mogen uitvoeren) verstrekt is, veelal in de vorm van en percentage van de omzet

Corporate Responsibility (CR)

Ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving

CROS

Commissie Regionaal Overleg luchthaven Schiphol; overlegplatform tussen luchtvaartsector en omgeving

EASA

European Aviation Safety Agency: Europees Agentschap voor Luchtvaartveiligheid

Economic profit

RONA (na belastingen) minus WACC vermenigvuldigd met gemiddelde vaste activa

Euro Medium Term Note (EMTN)

Een overkoepelend programma waaronder investment grade instanties schuldbewijzen ('notes') zonder onderpand ('unsecured') uitgeven

FFO

Funds From Operations is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor veranderingen in het werkkapitaal

Fte

Fulltime-equivalent; voltijds arbeidsplaats

Full freighter

Vliegtuig dat alleen vracht vervoert

General Aviation

Internationale benaming voor privé- en zakenvluchten met vliegtuigen voor maximaal 20 passagiers

Global Compact

Initiatief van de Verenigde Naties, waarbij de deelnemende bedrijven zich committeren aan tien principes van zakendoen op het gebied van ethiek en milieu

GRI

Global Reporting Initiative – wereldwijd gehanteerde richtlijnen voor Corporate Responsibility verslaglegging

Grondgeluid

Grondgeluid is laagfrequent geluid waarvan trillingen hinder kunnen veroorzaken. Laagfrequent geluid is geluid dat op een andere manier wordt ervaren dan 'gewoon' geluid; laagfrequent geluid wordt vaker gevoeld dan gehoord. Dit geluid ontstaat bij startende vliegtuigen

Handelsverkeer

Commercieel vliegverkeer (niet zijnde militair, politie etc.)

Handhavingspunt

Een berekeningspunt waarop een door de overheid vastgestelde maximaal toegestane geluidsbelasting van toepassing is.

Havengelden

Vliegtuig-, passagiers- en beveiligings-gerelateerde vergoedingen

Homecarrier

Belangrijkste netwerkvluchtvaartmaatschappij op hub luchthaven

Hub

Knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtvervoer

ICAO

International Civil Aviation Organization; onderdeel van de Verenigde Naties. Binnen de ICAO worden internationale afspraken gemaakt over veiligheid, milieuaspecten, efficiency en continuïteit in de luchtvaartsector.

IFRS

International Financial Reporting Standards: de door Schiphol Group gehanteerde internationaal bepaalde en erkende boekhoudregels

Integraal testen

Integraal testen van brandmeldinstallaties, luchtbehandelingsinstallaties, bagagesystemen, liftsturing, rolluiken en evacuatiesystemen in de terminal op brandveiligheid onder operationele omstandigheden

IR-rate

Irregularity Rate; percentage koffers dat niet gelijktijdig met de passagier op diens bestemming is aangekomen

Ke

Kosten Eenheid: maat waarin geluidsbelasting wordt uitgedrukt

Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee houdt zich bezig met de paspoortcontrole, de bewaking van de grens en de beveiliging van de burgerluchtvaart tegen aanslagen en kapingen. Daarmee is zij ook verantwoordelijk voor zaken als mensenhandel

Landside (landzijde)

Het landzijdige (publiek toegankelijke) gedeelte van de luchthaven of het luchthaventerrein

Lost Time Injury Frequency (LTIF)

Geeft aan hoe vaak er bedrijfsongevallen zijn voorgekomen die ook hebben geleid tot arbeidsverzuim (in relatie tot de gewerkte uren)

Lowcostmaatschappij

Luchtvaartmaatschappij die zich kenmerkt door het aanbieden van relatief goedkopere tickets, meestal in combinatie met de mogelijkheid om voor bepaalde extra diensten bij te betalen

Luchthavenverkeerbesluit

Onderdeel van Wet luchtvaart dat het gebruik van een luchthaven bepaalt

Luchtvaartnota

Visie van het kabinet op de ontwikkelingen en groei van het Nederlandse vliegverkeer

Maatschappelijk thema

Schiphol Group heeft vijf Corporate Responsibility thema's waaraan zij op strategisch niveau invulling geeft. Dit zijn: Omgeving en geluid, Klimaatvriendelijke luchtvaart, Bereikbaarheid en luchtkwaliteit, Grondstofschaarste en Duurzame werkgelegenheid.

Mainport

Knooppunt van lucht-, weg- en spoorverbindingen, met een grote betekenis voor en impact op de ontwikkeling van een regio en de nationale economie

Masterplan

Richtinggevend plan waarin, in lijn met onze Europe's Preferred Airport ambitie, de ruimtelijke ontwikkeling van de luchthaven infrastructuur is vastgelegd en vertaald naar een investeringsprogramma, als antwoord op de vraag naar capaciteit en kwaliteit, maatschappelijke ontwikkelingen en trends in de luchtvaartmarkt

Materieel aspect

Een onderwerp is materieel als het de significante economische, sociale of milieu impact weerspiegelt van de organisatie of als het de beslissingen van stakeholders substantieel beïnvloedt

MTOW

Maximum Take-Off Weight, maximum startgewicht van vliegtuigen, waarop start- en landingsgelden van vliegtuigen zijn gebaseerd

Nachtprocedure

Periode gedurende de nacht (23.00 uur -7.00 uur) waarin een beperking geldt voor het gebruik van start- en landingsbanen en waarin geluidsarme naderingen en speciale nachtroutes voor startend verkeer worden uitgevoerd

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 aangeduid als gebruiksjaar

Passenger Service Charge

Tarief dat per vertrekkende passagier in rekening wordt gebracht voor het gebruik van de luchthavenvoorzieningen

Regulier afval

Verzamelaan voor alle afval, behalve bouw- en sloopafval en afvalstoffen en water uit de-icingsactiviteiten. Regulier afval bevat onder andere glas, papier, GFT en gemaaid gras

Retail Airside

De winkels in het gebied dat alleen toegankelijk is voor passagiers van Amsterdam Airport Schiphol

ROE

Resultaat na belastingen (toekomend aan aandeelhouders) gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen (Return on equity)

RONA

Exploitatieresultaat gedeeld door het saldo van de gemiddelde vaste activa minus actieve belastinglatentie en derivatenvorderingen langer dan 1 jaar (Return on net assets)

Runway incursion

Een runway incursion is een voorval op een start- of landingsbaan met een luchtvaartuig, voertuig of persoon die op dat moment daar niet hoorde te zijn (ICAO)

Schengenlanden

Landen in Europa waartussen vrij verkeer van personen en goederen bestaat (genoemd naar plaats in Luxemburg waar hierover een verdrag is gesloten)

Schipholwerker

Werknemer van een van de op Schiphol gevestigde bedrijven

Security Service Charge

Tarief dat vertrekkende passagiers betalen voor beveiligingsmaatregelen

Securityscan

De Securityscan maakt gebruik van millimeter wave technologie. Deze ongevaarlijke millimetergolven gaan niet door het lichaam heen, maar weerkaatsen op het lichaam en op voorwerpen. Met deze scan is daardoor te zien welke voorwerpen een persoon bij zich draagt

See Buy Fly

De winkels waar de traditionele tax-free artikelen zoals parfum, cosmetica, drank en tabak worden verkocht

SkyTeam

Wereldwijd opererende alliantie van luchtvaartmaatschappijen rond Air France-KLM en Delta Airlines

Slotcoördinator

Door overheid benoemde persoon die volgens internationaal vastgelegde regels de beschikbare slots (vergunningen om op een bepaald tijdstip te mogen starten of landen) op luchthavens verdeelt

Tafel van Alders

Overlegorgaan tussen luchtvaartsector en omgeving onder leiding van oud-minister en oud-commissaris van de Koningin, Hans Alders

Top van de organisatie

Alle functies vanaf schaal 14 en hoger, die een bepaalde mate van invloed uitoefenen strategieontwikkeling, beleid en/of besluitvorming met betrekking tot onze kernactiviteiten

Transferreiziger

Passagier die overstapt van het ene naar het andere vliegtuig

Transitreiziger

Passagier die met hetzelfde vliegtuig doorvliegt als waarmee hij aangekomen is

Veiligheidsplatform Schiphol (VpS)

In het Veiligheidsplatform Schiphol werken partijen in de luchtvaartsector samen om de luchtvaartveiligheid op Schiphol te waarborgen en verder te verbeteren. In het VpS zijn alle bedrijven vertegenwoordigd die een rol spelen in het luchtvaartproces op Schiphol. Als havenmeester vervult Amsterdam Airport Schiphol het voorzitterschap en verzorgt zij het programmamanagement.

Verantwoorde leverancier

Leverancier die recent Corporate Responsibility beleidsdocument, een (geïntegreerd) Corporate Responsibility verslag, een ISO 14001 of specifiek certificaat voor een product(groep) en een EMAS certificaat kan overleggen

Verhuurbaar vloeroppervlak

Aantal verhuurbare vierkante meters (vvo)

Visit costs

Het totaal aan kosten dat een luchtvaartmaatschappij kwijt is voor een bezoek aan de luchthaven

Vogelaanvaring

Incident waarbij sporen van een vogel op een vliegtuig of (delen van) dode vogels op een start- of landingsbaan zijn aangetroffen en het aannemelijk is dat de birdstrike heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein.

WACC

Gemiddelde gewogen kosten van kapitaal (Weighted average cost of capital) volgens Capital asset pricing model (CAPM)

Walstroom

Stroomvoorziening voor vliegtuigboordsystemen op het platform aan luchtzijde als vervanger voor dieselaggregaat of kerosinemotor

Wet luchtvaart inzake de exploitatie van de luchthaven Schiphol

Wet waarin de exploitatievergunning en het sector-specifieke toezicht met betrekking tot de tarieven en voorwaarden voor het gebruik van Schiphol zijn vastgelegd; van kracht sinds juli 2006

Wet luchtvaart inzake de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol

Wet waarin normen voor geluid, luchtkwaliteit, geur en veiligheid voor Schiphol zijn vastgelegd; van kracht sinds februari 2003

Work Load Unit (WLU)

Begrip om productie te meten; staat gelijk aan 1 passagier of 100 kg vracht

Uitgave

Schiphol Group
Postbus 7501
1118 ZG Schiphol

*www.schiphol.nl
www.jaarverslagschiphol.nl*

Gepubliceerd op 4 maart 2015

Redactie

Schiphol Group, Schiphol
Bondt Communicatie B.V., Breda

Design- en uitvoering

C&F Report, Amsterdam

Creatie- en publicatiesoftware

Tangelo Software B.V., Zeist

Fotografie

Xander Richters en anderen