



# Jaarverslag 2019

Royal Schiphol Group

**Schiphol**  
Group

## Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>	<b>Onze resultaten</b>	<b>31</b>	<b>Governance</b>	<b>116</b>
Bericht van de CEO	3	Onze performance in 2019	32	Verslag Raad van Commissarissen	117
Waardecreatiemodel	5	Kwaliteit van Netwerk	35	Raad van Commissarissen	126
Jaaroverzicht 2019	6	Kwaliteit van Leefomgeving	44	Directie	128
<b>Over ons en onze Why</b>	<b>9</b>	Kwaliteit van Service	64	Corporate governance	129
Onze onderneming	12	Veiligheid	76	Remuneratie	134
Onze Why, ambitie en strategie	15	Sterke organisatie	84	Risicomanagement	137
Destination	16	Financiële prestaties	94		
Trends en ontwikkelingen	17				
Onze Visie 2050	20				
Sterkte-zwakteanalyse	24				
Materiële aspecten voor stakeholders	25				
Doelstellingen 2020	29				

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



**Feiten en cijfers**  
pagina 10



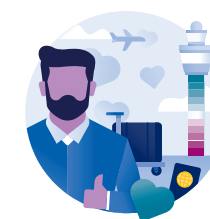
**Onze Visie 2050**  
pagina 20



**Netwerk van bestemmingen**  
pagina 35



**Duurzame luchtvaart**  
pagina 52



**Passenger en airline journey**  
pagina 70

## Bericht van de CEO

Het is onze ambitie de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. We zetten in op de realisatie van energiepositieve en circulaire luchthavens. Daar zullen we in slagen als we de best mogelijke combinatie van innovatie, investering en beleid kunnen vinden.



# Connecting your world

Het jaar 2020 wordt een cruciaal jaar. Het zet de toon voor en geeft richting aan het nieuwe decennium. Het sleutelwoord is 'verbinding' – verbinding met de sector, met de omgeving en met de samenleving als geheel. Deze vormen van verbinding vragen om een nieuwe manier van werken: transparant, gezamenlijk, open voor challenges, en vooral gericht op leren.

### Veiligheid

De luchtvaartsector is in beweging, en veiligheid is een belangrijke factor in de vele veranderingen die plaatsvinden. Het Integral Safety Management System (ISMS) stelt veiligheid voorop en verandert onze manier van werken naar gestructureerde samenwerking met onze partners. Dit is voor ons de beste manier om gezamenlijk te leren van incidenten. De uitvoering van onze Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol ligt op schema: er zijn in 2019 vijf maatregelen in gang gezet. Er hebben zich in het verslagjaar geen ernstige runway incursions voorgedaan, wel een aantal andere voorvallen, waaronder twee pushback-incidenten. Alle incidenten worden onderzocht; we grijpen ze aan om te leren en te verbeteren. Leidend daarbij is: als vandaag zonder voorvallen kan verlopen, dan kan dat morgen ook, en overmorgen.

### Samenwerking binnen de sector

We zien dat er binnen de sector meer wordt samengewerkt op het gebied van capaciteitsmanagement. Dat is belangrijk in een nieuwe wereld waarin de beschikbare capaciteit van cruciaal belang is voor de operatie – zowel in de lucht als op de grond. Onze on-time performance kwam in 2019 uit op 66,5%. Dat was lager dan verwacht. Op een normale dag wordt zeer goed gepresteerd, maar in het afgelopen jaar kwamen we te vaak voor verrassingen en onverwachte situaties te staan, zoals bij baanonderhoud en ook de storing in de brandstoftoevoer in juli. Onze voorspelbaarheid moet verbeteren en we moeten de beschikbare capaciteit beter benutten. Dat kunnen we bereiken met gezamenlijk capaciteitsmanagement in de sector en, op de

luchthaven, met de inzet van het nieuwe Airport Operations Centre (APOC).

### Vrachtsector

De vrachtsector op Schiphol heeft extra aandacht nodig. Heel Europa kent een terugval in de vrachtvolumes als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen. Op Schiphol is de trend nog sterker: het volume is met 8,5% gedaald, voornamelijk door een afname van het aantal fullfreighters. Het plafond van 500.000 vliegtuigbewegingen is bereikt en voor fullfreighters zijn niet meer voldoende slots beschikbaar. Dit is een nijpende situatie die moet worden opgelost; luchtvracht is immers een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering. In nauw overleg met de regering en de slotcoördinator willen we zorgen dat er voldoende slots worden gereserveerd voor fullfreighters.

### Politieke besluitvorming

2020 is ook een cruciaal jaar omdat het een jaar is waarin de politiek besluiten gaat nemen over de opening van Lelystad Airport, de verdere ontwikkeling van Schiphol op de middellange termijn en de contouren van de luchtvaart in de periode tot 2050. Het bouwen aan Lelystad Airport en Schiphol nadert zijn voltooiing. De richting die het kabinet heeft gekozen is een goede: Schiphol mag gematigd en gecontroleerd groeien als hier minder geluidshinder tegenover staat.

Deze benadering biedt perspectieven voor zowel de luchthaven als de omgeving, en heeft ook maatschappelijk draagvlak. Uit een onderzoek in opdracht van de regering is gebleken dat 81% van de Nederlandse bevolking positief is over de luchtvaart. Meer verdeeld is men over verdere groei van de luchtvaart: een derde is voor, een derde is tegen en nog een derde toont zich neutraal. Uit een nauwkeuriger geformuleerde enquête kwam naar voren dat meer dan twee derde van de Nederlandse bevolking voorstander is van gecontroleerde groei onder de genoemde

voorwaarden. De regering kan dus rekenen op steun van de samenleving.

Ik ben er trots op dat de luchtvaartsector aan deze benadering heeft bijgedragen door de vraag naar groei serieus te nemen en zich te heroriënteren op de essentie: borgen van de kwaliteit van het netwerk door gematigde en gecontroleerde groei. Die groei wordt mogelijk gemaakt dankzij het lagere aantal mensen in onze omgeving dat ernstige geluidshinder ondervindt. Het is een benadering waarin duurzaamheid een centrale plaats heeft en een impuls geeft aan de hogesnelheidstrein als alternatief voor het vliegtuig.

### De omgeving

Onze verbinding met de omgeving verbetert. We luisteren heel goed naar de zorgen onder omwonenden en lokale bestuurders. Samen met Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en de luchtvaartmaatschappijen hebben we belangrijke initiatieven genomen om geluidshinder, milieueffecten en ultrafijnstof terug te dringen. We zijn er klaar voor om daar samen met onze burens mee aan de slag te gaan. Ik begrijp dat veel mensen denken 'eerst zien, dan geloven', en dat het vertrouwen niet zomaar is hersteld. Ik ben er echter van overtuigd dat een verbeteringsprogramma voor de langere termijn veel kan betekenen voor de relatie met onze burens.

### Duurzaamheid

In de wereld van 2050 zal duurzaamheid de belangrijkste opgave voor de luchtvaart zijn. We maken geen geheim van de ambities die we in ons klimaatplan hebben ontvouwd. In dit decennium willen we Schiphol en de luchthavens van Eindhoven, Rotterdam The Hague en Lelystad emissievrij maken. Veel van de maatregelen die we nemen, zullen de uitstoot van CO<sub>2</sub>, NOx en ultrafijn stof reduceren. We willen meehelpen een net-zero emission luchtvaart te ontwikkelen, in lijn met het akkoord van Parijs. Dat is een enorme opgave, maar gelukkig doen we dit samen met onze sectorpartners aan de Klimaat Tafel Duurzame Luchtvaart.

Naast het reduceren van de uitstoot op en rond de luchthavens (we gaan over op elektrische voertuigen voor grondafhandeling) ligt de belangrijkste opgave in het vernieuwen van de vloot en het introduceren en opschalen in gebruik van duurzame brandstoffen. Het begin is gemaakt: KLM en SkyNRG investeren in de eerste fabriek van Europa (in Delfzijl) voor de productie van duurzame vliegtuigbrandstoffen. Daarnaast is onderzoek en ontwikkeling nodig op het gebied van hybride en elektrisch vliegen. TU Delft, NLR en GKN Fokker staan hiervoor in de startblokken. Zolang er uitstoot is, blijven compensatieprogramma's van groot belang. Daarin heeft iedereen een verantwoordelijkheid – easyJet en de reisorganisaties in Nederland geven daar bijvoorbeeld al invulling aan.

We kunnen deze opgave alleen tot een goed einde brengen als we de best mogelijke combinatie van innovatie, investering en beleid weten te bereiken, en dat is nu nog niet het geval. Alleen belastingen en heffingen opleggen aan de sector heeft geen zin; duurzaamheid moet actief worden aangedreven, onder bewaking van het level playing field voor de luchtvaart. Daarom is de Green Deal van de Europese Commissie zo belangrijk. Als een verstandige Europese aanpak tot stand komt, met een internationale verplichting tot bijmenging van duurzame brandstoffen, zijn we echt op weg onze doelen te bereiken.

Omdat vliegen ons zoveel brengt, is de oproep om maar niet te vliegen niet het antwoord. Het is duidelijk dat consumenten verantwoorde keuzes moeten maken, inclusief een bijdrage aan compensatie van de CO<sub>2</sub>-emissies. Wat we daarentegen echt nodig hebben, is een systeemtransitie. 'Meer van hetzelfde' is geen oplossing voor de luchtvaartsector, terwijl 'minder van hetzelfde' niet de ambitie van de milieubeweging zou moeten zijn. De oplossing ligt in anders, duurzaam vliegen.

### Projecten en innovatie

We werken op Schiphol aan verschillende projecten en initiatieven. Afgelopen jaar kwamen verschillende nieuwe lounges gereed. 2020 wordt een belangrijk jaar voor de kwaliteit van Schiphol. De mezzanine in Vertrekhal 1 wordt dan

afgebouwd, waarmee een einde komt aan het eerste deel van de renovatie van Terminal 1. Het werk aan de nieuwe pier vordert.

Minder in het oog springend, maar zeker zo belangrijk is de voltooiing van de volgende fase voor het Uniform-platform voor meer vliegtuigopstelplaatsen. Het wordt ook een belangrijk jaar voor de verdere vormgeving van Seamless Flow, een geheel nieuwe passenger experience. Onze nieuwe selfservice-units zijn een succes; we hopen dit onze passagiers in meer dan honderd talen te kunnen bieden. Er komen belangrijke nieuwe investeringen aan, onder andere voor een nieuwe terminal en voor herinrichtingen aan landzijde. Ook ben ik verheugd dat er een besluit ligt over het MIRT-project voor het station, Schiphol Plaza en het nieuwe busstation. Met dank aan het ministerie, de Vervoersregio, de Nederlandse Spoorwegen en ProRail.

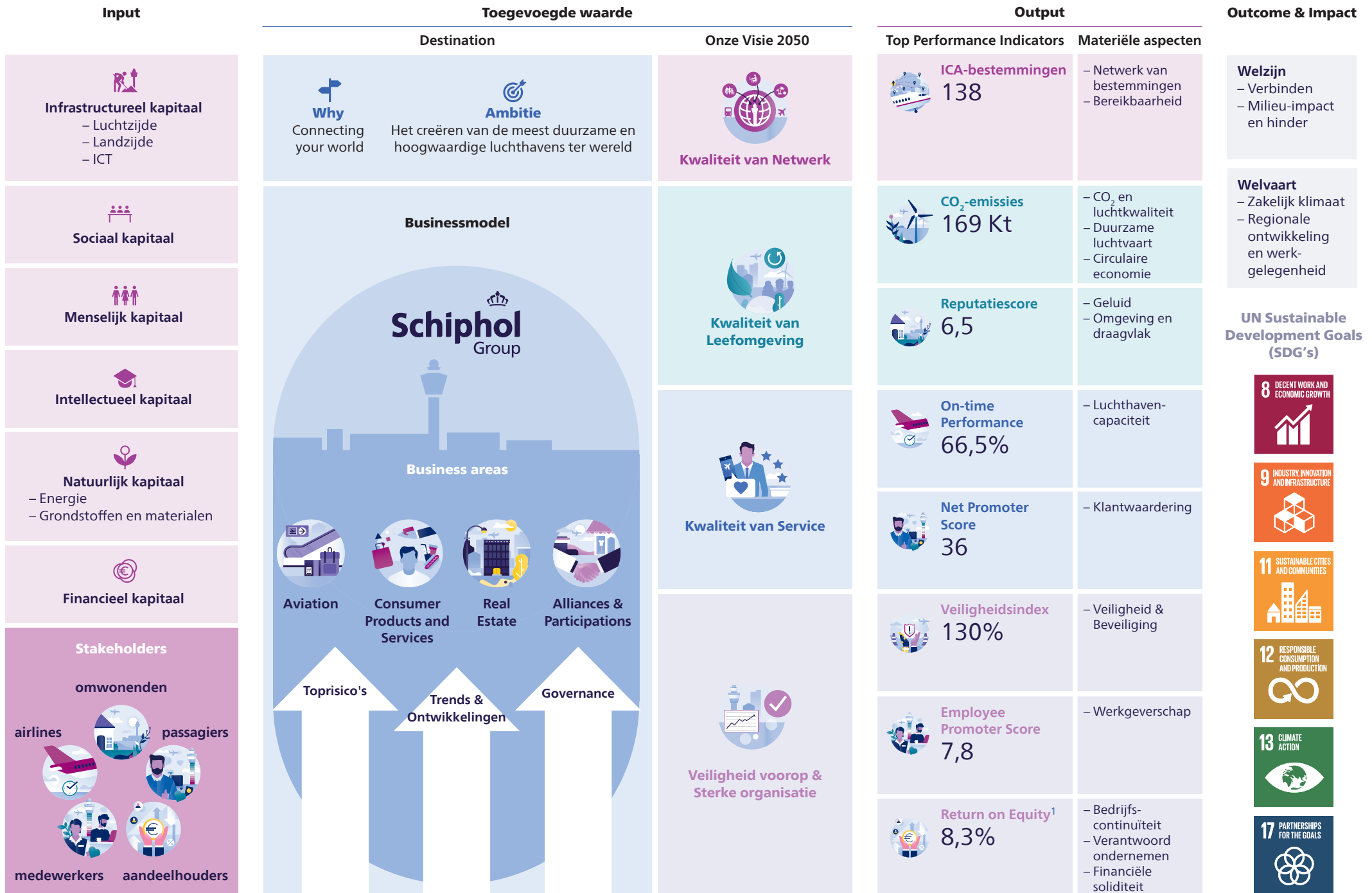
We begrijpen heel goed dat deze investeringen betaald moeten worden. Onze belofte aan de luchtvaartmaatschappijen is de projecten zo efficiënt mogelijk uit te voeren – we willen waar voor geld bieden.

### Connecting your world

We hebben het aantal directe bestemmingen weten uit te breiden naar 332. Nieuwe bestemmingen waar je vanaf Schiphol naartoe kunt vliegen zijn Las Vegas, Wrocław, Liberia (Costa Rica) en Lusaka (Zambia), en ook Tampa, Natal, Brest, Moscow Zhukovsky en Medan. In 2019 hadden we 71,7 miljoen passagiersbewegingen op Schiphol – een groei van ongeveer 1%. Een heel positieve ontwikkeling is de stijging van de passagierswaardering: onze Net Promoter Score steeg met vier punten, na een jarenlange daling. Daar zijn we trots op.

Bij Schiphol draait alles om verbinden. *Connecting your world* – dat is wat we doen. Verbinden is veel meer dan vervoeren van A naar B. Verbinden brengt verschillende culturen dicht bij elkaar. Het brengt ons, mensen, dicht bij elkaar. Dit is waarom wij, mensen, houden van vliegen.

Dick Benschop  
President & CEO van Royal Schiphol Group



<sup>1</sup> Genormaliseerd ROE: 5,5%

# Jaaroverzicht 2019

## Eerste kwartaal

### 18 februari

Start van een proef op Schiphol met 'biometrisch boarden' voor passagiers van Cathay Pacific. Daarbij wordt gezichtsherkenning gebruikt.

### 24 februari

Onderhoud van de Kaagbaan begint. Tot 4 maart.

### 7 maart

Feestelijke opening van de vernieuwde Aspire business class lounge en de geheel nieuwe Star Alliance business class lounge in Lounge 1.

### 10 maart

De Zwanenburgbaan wordt tot 21 april gesloten wegens groot onderhoud. Op 6 en 7 april brengen omwonenden op uitnodiging een bezoek aan de baan.

### 14 maart

Voor het zesde opeenvolgende jaar behaalt Schiphol niveau 3+ in de Airport Carbon Accreditation (ACA) benchmark van brancheorganisatie Airports Council International (ACI) voor haar CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering. Eindhoven Airport haalt op 20 juni eveneens ACA-niveau 3+, voor het zesde opeenvolgende jaar.



### 18 maart

Uitbreiding van de langparkeergarage P3 afgerond. Er zijn op het dak 5.400 zonnepanelen aangebracht.

## Tweede kwartaal

### 1 april

Begin van de negen jaar durende strategische samenwerking tussen Schiphol en BAM, Heijmans en VolkerWessels voor onderhouds- en investeringsprojecten voor bestaande infrastructuur.

### 3 april

Voltooiing van de bouw- en interieurwerkzaamheden aan de nieuwe terminal van Lelystad Airport.

### 4 april

Schiphol tekent de Buckingham Palace Declaration. De luchthaven onderstreept hiermee het belang dat ze hecht aan

nultolerantie bij de illegale handel in beschermde dieren en planten.

### 1 mei

Eindhoven Airport introduceert een nieuwe app die omwonenden voorziet van actuele informatie over het lokale vluchtverkeer. De app wordt op 1 december uitgebreid met een tool die een indicatie geeft van het verwachte vliegverkeer.

### 17 mei

Schiphol is de eerste WeChat Flagship Smart Airport in Europa die services aanbiedt als WeChat mini-app en WeChat Pay. De WeChat-app heeft in China meer dan een miljard actieve gebruikers.

### 24 mei

Royal Schiphol Group geeft zijn fiat aan investeringen voor de voorbereidingen van de bouw van de eerste fabriek voor duurzame kerosine in Europa.

Rotterdam The Hague Airport tekent een samenwerkingsovereenkomst met een Europees consortium voor onderzoek naar de productie van duurzame synthetische kerosine.

### 28 mei

De vakbonden roepen op tot een landelijke staking van 24 uur in het openbaar vervoer. Dit is voor Schiphol reden om naar de rechter te stappen. De rechtbank oordeelt dat beperkt pendelvervoer voor passagiers van en naar de luchthaven in stand moet worden gehouden. Dankzij een uitgebreide communicatiecampagne verloopt de dag van de staking soepel en zonder problemen.

### 1 april

Alle nieuwe selfservice-informatiepunten in de Schipholterminal zijn in gebruik, voorzien van online kanalen en chatmogelijkheden.



**6 juni**

Schiphol en TU Delft slaan de handen ineen om het innovatief potentieel van de luchthaven te versterken. De focus ligt daarbij op de beleving van de reiziger en op een verbetering van de operationele processen.

**25 juni**

Royal Schiphol Group vergroot zijn aandeel in Brisbane Airport. Het belang stijgt van 0,89 naar 19,61%.

**26 juni**

Mede op initiatief van Royal Schiphol Group hechten de Europese luchthavens aangesloten bij Airport Council International hun goedkeuring aan een besluit waarin de industrie wordt opgeroepen werk te maken van een emissievrije luchtvaart. De luchthavens doen de toezegging dat ze in 2050 emissievrij zullen zijn.

**29 juni**

Door een ingrijpende storing in het bagagesysteem van Schiphol blijft een groot aantal koffers achter op de luchthaven.

## Derde kwartaal

**2 juli**

De Nederlandse regering verklaart dat Lelystad Airport niet zal opengaan in april 2020, omdat de verkeersverdelingsregeling nog niet door de Europese Commissie is goedgekeurd, en vanwege de uitspraak van de Raad van State over de depositie van stikstof.

**5 juli**

De regering neemt een besluit over de ontwikkeling van Schiphol na 2020. Het kabinet kiest voor een plan dat uitgaat van een gematigde groei bij een gelijktijdige afname van de geluidshinder.

**24 september**

Schiphol doet een test met de eerste volautomatische dubbeluitgevoerde passagiersbrug ter wereld. Met dit systeem wordt het vliegtuig binnen een minuut automatisch op de pier aangesloten, wat de wachttijd voor passagiers verkort en de airline helpt zijn operatie te versnellen.

**12 juli**

Eindhoven Airport steunt het advies van Pieter van Geel, dat voorziet in duurzame en gematigde ontwikkeling op voorwaarde dat de geluidsbelasting wordt verminderd.

**24 juli**

Een storing in de elektrische voeding bij Aircraft Fuel Supply, brandstofleverancier van Schiphol, veroorzaakt een ernstige verstoring van het vliegverkeer op de luchthaven. Een groot aantal vluchten wordt geannuleerd, met veel gestrande reizigers tot gevolg. Een onafhankelijk onderzoeksbureau gaat het incident onderzoeken.

**1 september**

In september en oktober zijn de Kaagbaan, Aalsmeerbaan en Polderbaan gesloten wegens onderhoud. Het onderhoud aan deze belangrijke banen was uitgesteld tot na de zomer om overlast in de omgeving te beperken.

**24 september**

De Europese Commissie stemt in met de nieuwe verkeersverdelingsregeling, waardoor vakantievluchten kunnen worden overgeheveld van Schiphol naar Lelystad Airport.

**30 september**

Eindhoven Airport maakt bekend vanaf het winterseizoen van 2020 te willen stoppen met landingen van geplande vluchten na 23.00 uur. Dit wordt in december bevestigd door een besluit van de overheid.

**2 september**

Overhandiging van de sleutel van The Base D aan Heineken International. Voor dit gebouw, dat beschikt over 6.000 m<sup>2</sup> kantooroppervlak en technologie voor slimme gebouwen, is het certificaat BREEAM excellent voor duurzaamheid uitgereikt.



## Vierde kwartaal

### 25 oktober

Gebruikers van de website van het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) worden ingelicht over een mogelijk veiligheidsrisico op die website. Er zouden echter geen aanwijzingen zijn voor misbruik van persoonsgegevens. Het incident wordt gemeld bij de Nederlandse Autoriteit Persoonsgegevens.

### 31 oktober

Royal Schiphol Group verwerft een aandeel van 35% in Hobart International Airport in Australië.



### 1 oktober

Eindhoven Airport opent de multifunctionele parkeergarage P1, die herbouwd is nadat het gebouw in 2017 was ingestort.

### 22 november

Aankondiging van een gezamenlijke investering van 237 miljoen euro voor het uitbreiden van de capaciteit op Schiphol voor openbaar vervoer: zo worden het treinstation en het busstation verbeterd. Het bouwproject, dat in 2025 moet zijn voltooid, is een samenwerking tussen het ministerie van



Infrastructuur en Waterstaat (I&W), de gemeente Haarlemmermeer, Vervoerregio Amsterdam, NS, ProRail en Schiphol Group.

### 28 november

Officiële opening van de nieuwe KLM Crown Lounge op Holland Boulevard voor businessclasspassagiers naar bestemmingen buiten het Schengengebied. Het bouwproject werd gezamenlijk uitgevoerd door KLM en Schiphol Real Estate.

### 2 december

Swissport opent de geheel nieuwe Aspire business lounge op Eindhoven Airport.

### 13 december

Schiphol publiceert de Roadmap Most sustainable airports.

### 16 december

Opening van het gerenoveerde VIP Centre. Het interieur weerspiegelt een mengeling van erfgoed en architectuur uit Nederland en luxe design van internationale allure.

### 18 december

De nationale regelgeving ter uitvoering van het besluit verkeersverdelingsregeling voor Lelystad Airport wordt voor advies naar de Raad van State gezonden.

### 7 november

Naast een eigen brandweer, waarover Lelystad Airport sinds september beschikt, wordt op de luchthaven nu ook luchtverkeersleiding ingevoerd. Daarmee is de volgende stap genomen in het proces dat Lelystad Airport geschikt moet maken voor commercieel vliegverkeer.

### 14-15 december

Greenpeace houdt vreedzame demonstraties op Schiphol Plaza in het kader van een reeks georganiseerde protestbijeenkomsten tegen de groei van de luchtvaart in Nederland. Het 'Protestival' trekt enkele honderden demonstranten en sympathisanten.





# Over ons en onze Why

Rostilov (49), woonachtig in  
Rotterdam, Nederland  
Bestemming Moscou, Rusland,  
voor werk en familiebezoek

# Feiten en cijfers



**332**  
directe  
bestemmingen  
vanaf Schiphol



**496.826**  
vliegtuigbewegingen op  
Schiphol



**80,5**  
miljoen passagiers



**71,7**  
miljoen passagiers op  
Schiphol



**36,1%**  
transferpassagiers Schiphol



**1,57**  
miljoen ton vracht op  
Schiphol



**47,1%**  
OV-reizigers naar  
Schiphol



**0,23**  
kg CO<sub>2</sub> per passagier op  
Schiphol



**44,5%**  
afval gescheiden op  
Schiphol



**7,04%**  
energie-efficiëntie op  
Schiphol



**270**  
outlets Schiphol



**17,79**  
€ besteding per passagier  
aan luchtzijde Schiphol



**1,8**  
miljard € vastgoed



**91,5%**  
gemiddelde  
bezettingsgraad vastgoed



**8,3%**  
Return on  
Equity (ROE)



**7,8**  
miljard € totale activa



**42,7%**  
EBITDA



**1,2**  
Lost Time  
Injury  
Frequency  
(LTIF) op  
Schiphol



**31,0%**  
medewerkers vrouw



**4,7%**  
ziekteverzuim

# Kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld	2019	2018	%
<b>Resultaten</b>			
Netto-omzet	1.615	1.509	7,0
Overige resultaten uit vastgoed	113	107	5,5
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen)	1.039	981	5,9
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>689</b>	<b>635</b>	<b>8,5</b>
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	294	267	10,1
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>395</b>	<b>368</b>	<b>7,3</b>
Financiële baten en lasten	-84	-90	6,5
Resultaat geassocieerde deelnemingen	127	98	29,2
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>438</b>	<b>376</b>	<b>16,4</b>
Winstbelasting	-76	-90	15,7
<b>Resultaat</b>	<b>362</b>	<b>286</b>	<b>26,4</b>
<b>Resultaat toekomstend aan aandeelhouders</b>	<b>355</b>	<b>279</b>	<b>27,1</b>
Eigen vermogen	4.372	4.136	5,7
Investeringen in vaste activa	860	581	48,1
Kasstroom uit operationele activiteiten	523	526	-0,7
Voorgesteld dividend	151	117	29,0

EUR miljoen tenzij anders vermeld	2019	2018	%
<b>Business area's</b>			
Aviation	-7	-39	81,9
Consumer Products & Services	206	209	-1,8
Real Estate	183	172	6,2
Alliances & Participations	13	26	-47,2
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>395</b>	<b>368</b>	<b>7,3</b>
<b>Kernratio's</b>			
Rendement gemiddeld eigen vermogen (ROE) <sup>2</sup>	8,3%	7,0%	
Leverage <sup>3</sup>	38,9%	38,9%	
FFO/totale schuld <sup>4</sup>	19,2%	18,7%	
FFO interest dekkingsratio <sup>5</sup>	7,5	6,6	
Winst per aandeel (in EUR 1) <sup>6</sup>	1.908	1.501	
Dividend per aandeel (in EUR 1)	813	631	
<b>Bedrijfsomvang (in aantallen)</b>			
Vliegtuigbewegingen handelsverkeer <sup>7</sup>	554.947	553.735	0,2
Passagiersbewegingen (x 1.000) <sup>7</sup>	80.521	79.181	1,7
Vracht (x 1.000 ton) <sup>7</sup>	1.570	1.716	-8,5
Personeelsbestand op basis van gemiddeld aantal fte's <sup>8</sup>	2.519	2.324	8,4

1 Exploitatieresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen

2 Nettoresultaat (toekomstend aan aandeelhouders) / Gemiddeld eigen vermogen

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

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

5 Funds From Operations plus bruto rentelasten / bruto rentelasten

6 Op basis van het nettoresultaat (toekomstend aan aandeelhouders)

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

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

## Onze onderneming

Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke functie. De luchthavens van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie, met veiligheid als essentiële factor. Alle Nederlandse luchthavens van de Schiphol Group dragen, samen met onze internationale activiteiten, bij aan onze 'Why': *Connecting your world.*



# We creëren waarde voor de samenleving en de economie

Amsterdam Airport Schiphol is voor Nederland de belangrijkste toegangspoort tot de wereld. In de loop der jaren is Amsterdam Airport Schiphol uitgegroeid tot een van de best verbonden hubluchthavens van Europa, met momenteel 332 directe bestemmingen. De luchthaven heeft hierdoor het op één na beste netwerk van directe bestemmingen en frequenties van Europa en staat ook wereldwijd op plaats twee wat betreft hubconnectiviteit. In 2019 groeide het aantal passagiers op de luchthaven met 0,9% naar 71,7 miljoen, terwijl het vrachtvolume met 8,5% afnam naar 1,57 miljoen ton. Schiphol is ook een belangrijke vestigingsplaats voor het bedrijfsleven. Er zijn op de

luchthaven meer dan negenhonderd organisaties actief die bij elkaar werk bieden aan zo'n 68.000 mensen.

De exploitatie van deze hubluchthaven behoort tot onze voornaamste activiteiten, maar ook onze regionale en internationale luchthavens vergroten onze reikwijdte en kracht. Schiphol Group is volledig eigenaar en exploitant van Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport. Daarnaast werken we nauw samen met geselecteerde luchthavens in het buitenland. Deze internationale relaties versterken onze positie en

### Schiphol Group

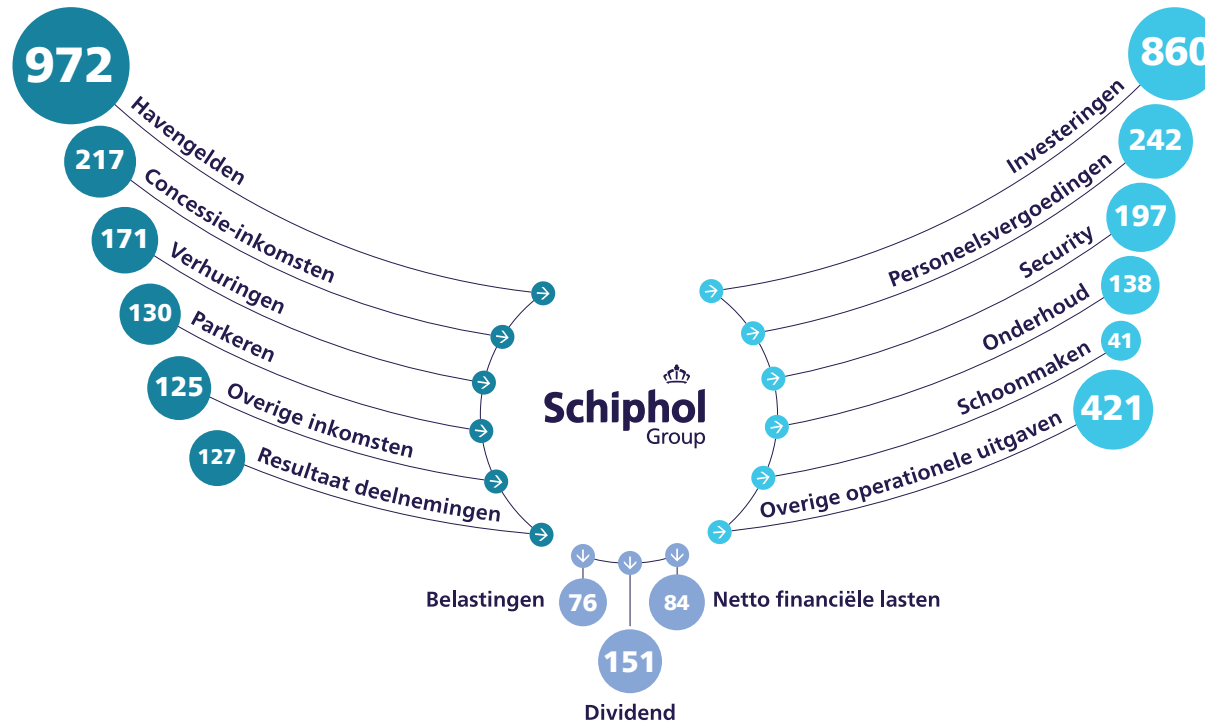


internationale activiteiten hebben een groot aandeel in de financiële resultaten van de groep. Schiphol Group heeft deelnemingen in de luchthavens van Groupe ADP, waarmee we een kruisparticipatie van 8% hebben, en een belang in de luchthavens van Brisbane en Hobart. Daarnaast is Schiphol betrokken bij de terminal- en retailactiviteiten in Terminal 4 op JFK International Airport in New York.

Door te investeren in infrastructuur en voorzieningen op onze luchthavens, creëren we een verbonden wereld voor onze stakeholders en vervullen we onze ambitie om de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. We voeren een robuust financieel beleid dat erop is gericht nu en in de toekomst volledig zelfstandig te voorzien in de financiering.

**Businessmodel**

(x EUR miljoen)



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







**Onze activiteiten**

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

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

**Sustainable Development Goals**

We hebben onze activiteiten getoetst aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Zes van de zeventien SDG's sluiten aan op onze activiteiten en onze rol in de keten. We spannen ons in voor een toekomstbestendige luchtvaartsector. Als onderdeel van die inspanningen streven we ernaar onze positieve impact voor al deze zes SDG's te vergroten en de negatieve impact te verkleinen. Zie voor de onderliggende Top Performance Indicators (TPI's) en onze activiteiten die deze doelen ondersteunen het hoofdstuk Onze resultaten, [Kwaliteit van Leefomgeving](#).

-  SDG 8 Waardig werk en economische groei
-  SDG 9 Industrie, innovatie en infrastructuur
-  SDG 11 Duurzame steden en gemeenschappen
-  SDG 12 Verantwoorde consumptie en productie
-  SDG 13 Klimaatactie
-  SDG 17 Partnerschap om doelstellingen te bereiken



## Onze Why, ambitie en strategie

Schiphol wil burgers en ook bedrijven verbinden. We willen zorgen voor inspirerende ervaringen en verbindingen voor passagiers en andere stakeholders over de hele wereld. In lijn met deze ambitie willen we vooroplopen als het gaat om duurzame luchthavenexploitatie.



# Onze Why: Connecting your world

*Connecting your world* verwoordt de 'Why' van Royal Schiphol Group. Door de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens in de wereld te creëren, met een uitmuntende luchthaveninfrastructuur en faciliteiten voor passagiers en vracht, zorgt onze onderneming voor de bloei van internationale handel, toerisme en kennisuitwisseling.

Door optimale luchtverbindingen voor Nederland te waarborgen, ondersteunen we niet alleen de economie, maar helpen we ook bij het uitdragen van waarden waar Nederland in de hele wereld bekend om staat, zoals openheid, verdraagzaamheid en internationale oriëntatie. Dit doen we met steun van onze vele partners binnen de luchtvaartsector en daarbuiten. Hiertoe behoren luchtvaartmaatschappijen, de Koninklijke Marechaussee, de douane, de rijksoverheid, lokale overheden, businesspartners, aanbieders van landzijdige infrastructuur, de luchtverkeersleiding en andere belangrijke stakeholders.

Tegelijkertijd is Schiphol zich er zeer van bewust dat haar activiteiten een verschillende impact hebben op verschillende groepen. Daarom streven we ernaar de juiste balans te vinden tussen enerzijds de bijdrage die we leveren door Nederland optimaal met de rest van de wereld te verbinden, en anderzijds de negatieve effecten van luchtvaart voor de leefkwaliteit van omwonenden en de bredere milieu-impact van de luchtvaart. Dit doen we door zorgvuldig de vinger aan de pols te houden voor wat betreft thema's als geluidshinder, lokale luchtkwaliteit en CO<sub>2</sub>-emissies, evenals andere belangrijke duurzaamheidsaspecten.

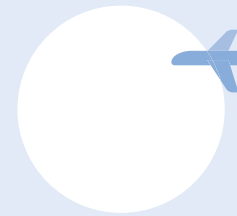
## Onze ambitie: De meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld creëren

Het is onze ambitie de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. We willen dat onze luchthavens in 2030 emissievrij en afvalvrij zijn, met uiteindelijk een energiepositieve, circulaire bedrijfsvoering. We blijven een leidende rol spelen in de verduurzaming van de luchtvaartsector om een net-zero emission luchtvaart in 2050 te bereiken.

Bij het nastreven van onze ambitie blijven we doen waar we goed in zijn: onze passagiers en andere klanten een inspirerende ervaring bieden. We stellen veiligheid voorop en in nauwe samenwerking met onze partners en stakeholders bieden we steeds een hoog kwaliteitsniveau. Ondertussen moeten we hard blijven werken om de uitdagingen het hoofd te bieden die de groeiende passagiersaantallen en de grenzen aan het aantal vliegtuigbewegingen ons stellen. Onze Top Performance Indicators (TPI's) spelen hierbij een centrale rol; hiermee volgen we onze prestaties op de voet en blijven we op de juiste koers.

Onze waarden en ambities worden weerspiegeld in Schiphol Group's 'Destination', die uitdrukking geeft aan wie we zijn en aan de kwaliteit en het gedrag die we van ons management en onze medewerkers verwachten. Onze Destination, die we hebben ontwikkeld na goed te hebben geluisterd naar Schipholmedewerkers van alle afdelingen en op elk niveau, geeft ons een duidelijke richting voor onze toekomstige activiteiten en besluitvorming. Het draagt bij aan de robuustheid van onze organisatie.

# Destination



**Why we exist**

**Connecting your world**

**Who we are**

We are innovators

**Ambition our goal**

Creating the world's most sustainable and high quality airports

**What we do**

We orchestrate inspiring journeys

**How we do it**

- Safety comes first  
- With the best people, proudly working together with our customers & stakeholders

Customer experience

I feel welcome

I am at ease

I feel valued

I am inspired

Optimal interaction/behaviour

Connect

Care

Go the extra mile

Sparkle

Stimulating working environment

Collaborating

Developing

Taking ownership

Having fun

Optimal leadership

Include

Stimulate learning

Empower

Engage





## Trends en ontwikkelingen

Bij het formuleren van Onze Visie 2050 hebben we een uitgebreide analyse uitgevoerd van de huidige en toekomstige luchtvaartomgeving. Hierbij hebben we vastgesteld welke belangrijke trends en ontwikkelingen naar verwachting vorm gaan geven aan de luchthavenindustrie van de toekomst, en daarmee wat de volgende stappen zijn voor de luchthavens van de groep.

# Trends en ontwikkelingen in de luchthavenindustrie

Veel door ons geanalyseerde trends hebben specifiek betrekking op luchthavens en luchtvaartmaatschappijen. Andere hebben betrekking op de bredere samenleving, zoals de ontwikkeling en de verdeling van economische groei en het standpunt van de samenleving over de milieueffecten van luchtvaart. Hier richten we ons op de trends die voor ons het meest relevant zijn.

### Economische groei en distributie

Economische groei is een bepalende factor voor de luchtvaart. De verwachte wereldwijde groei van het bruto binnenlands product (bbp) in de komende twintig jaar zou kunnen leiden tot een verdubbeling van de wereldwijde vraag naar vliegen. De gezonde economische groei in Europa en de rest van de wereld heeft de luchtvaartindustrie de afgelopen jaren al directe voordelen opgeleverd: het aantal passagiers dat vanaf Europese luchthavens vloog is in 2019 opnieuw gestegen.

De Nederlandse economie groeide in 2019 met 1,7%. Het ziet ernaar uit dat de economische groei in Europa niet meer zo hoog zal zijn als in de afgelopen jaren. We verwachten dat het zwaartepunt in groei van de luchtvaart steeds meer komt te liggen bij opkomende de economieën. Met name onder de snel groeiende Chinese en Indiase middenklasse stijgt de vraag naar vliegereizen. Door de aanhoudende verstedelijking blijft de mondiale economische groei geconcentreerd in een beperkt aantal grootstedelijke regio's die de wereldeconomie aandrijven.

### Een veranderend hubmodel

Hoewel hubluchthavens van groot belang zijn voor de wereldwijde luchtverbindingen, zijn er ook trends waarneembaar dat het aandeel van point-to-point reizen heel geleidelijk zou kunnen toenemen ten koste van het aandeel van indirecte reizen via hubs. Op dit moment heeft wereldwijd

ongeveer 6% van de steden die direct met elkaar verbonden zijn op die route voldoende vraag van O&D-passagiers voor een rechtstreekse vlucht, en we verwachten dat dit aandeel tot 2050 slechts langzaam zal toenemen. In dit opzicht is het traditionele 'hub-and-spoke'-model nog lang niet verdwenen en blijft het een essentiële rol spelen in het verbinden van veruit de meeste markten. Lokale markten blijven eveneens profiteren van de extra connectiviteit die deze hubs genereren. De lokale O&D-markt van een hubluchthaven heeft de beschikking over aanzienlijk meer directe verbindingen dan het geval zou zijn zonder huboperatie.

Hubluchthavens zijn niet meer weg te denken, maar het traditionele 'hub-and-spoke'-model ontwikkelt zich ook. De opkomst van nieuwe megahubs – bijvoorbeeld in het Midden-Oosten en Turkije – gecombineerd met de opkomst van niche-hubs zoals Dublin en Helsinki zorgt voor een stevige concurrentie met traditionele grote Europese hubs zoals Schiphol. Daar komt bij dat de trend van 'hub-bypassing', waarbij passagiers traditionele hubs omzeilen, zich mogelijk versnelt door de toenemende capaciteitsknelpunten op de belangrijkste Europese luchthavens. Ondertussen merken we de opkomst op van nieuwe hubconcepten zoals 'self-connect', ook wel bekend als 'self-hubbing'. Dit wordt versterkt doordat lowcostcarriers (LCC's), die steeds meer invloed hebben, ook zogenoemde huboperaties starten. LCC's verschaffen nu bijna de helft van de stoelen op lijnvluchten in Europa en bewegen zich langzaam maar zeker naar het long-haul en zakelijke segment. Deze ontwikkeling biedt kansen aan luchthavens in heel Europa. Tegelijkertijd zet het de winstgevendheid van de huboperatie van andere grote luchtvaartmaatschappijen onder druk.



## Een sterkere, samenhangende klimaatbenadering in de luchtvaart

De wereldwijde luchtvaartsector is zich bewust van de collectieve verantwoordelijkheid om zijn impact op klimaatverandering beter te beheersen en te verminderen. Bovendien wordt de samenleving, vooral in Noord- en West-Europa, zich sterker bewust van de nadelige effecten van luchtvaart op het milieu: passagiers kiezen ervoor minder te vliegen en kiezen om milieuredenen soms voor 'groenere' vervoerswijzen. Er zijn inmiddels verschillende beleidsmaatregelen ontwikkeld om de uitstoot door vliegen te compenseren, waaronder het European CO<sub>2</sub> Emissions Trading Scheme (EU-systeem voor de emissiehandel) en CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation). Grote Europese luchthavens roepen de bedrijfstak op meer inspanningen te leveren om de

klimaatdoelen in het Akkoord van Parijs te bereiken. Verder zijn Europese luchthavenexploitanten het eens over de net-zero emissies in 2050 als doelstelling voor alle luchthavens. Daarbij zien we toenemende belangstelling voor, en investeringen in, duurzame luchtvaartoplossingen en -technologie, zoals bio- en synthetische brandstoffen en hybride en elektrische vliegtuigen.

## Veranderende houding in de samenleving ten opzichte van geluid en luchtkwaliteit

Het huidige publiek is beter op de hoogte van de mogelijke effecten op de gezondheid van luchtkwaliteit en ultrafijn stof door vliegtuigen en andere voertuigen. Wat geluid betreft komt het berekende vliegtuigeluid niet altijd overeen met gemeten geluidsniveaus en de perceptie van omwonenden. Dit leidt tot wrijving tussen de luchtvaartsector, de overheid en omwonenden

en heeft een discussie aangewakkerd over betrouwbaarheid van data en modellen.

De grootschalige ontwikkelingsprogramma's voor vliegtuigen van de afgelopen decennia, gericht op technologie, motoren en vliegtuigconstructies, hebben geleid tot substantiële verbeteringen in vluchtprestaties en brandstofrendement én in een afname van geluidsemisatie. De komende jaren moeten geluidsemisatie en luchtvervuiling door verdere technologische innovatie en operationele maatregelen voor vliegtuig- en motortechnologie verder kunnen afnemen.

## Digitalisering van vliegereizen

De ontwikkeling van de moderne luchtvaart wordt beïnvloed door innovatieve technologieën en het gebruik van datasets, wat voordelen biedt aan zowel passagiers als luchthavens. Door het gebruik en uitwisselen van data vinden luchthavens nieuwe manieren om hun dienstenaanbod aan passagiers te diversifiëren en op maat te maken en zo nieuwe mogelijkheden voor

## Een nieuw plan voor gecontroleerde groei op Schiphol

In januari 2019 werd na enkele weken van discussies duidelijk dat er via de Omgevingsraad Schiphol geen overeenstemming kon worden bereikt over de gecontroleerde ontwikkeling van het aantal vliegtuigbewegingen op Schiphol. Op dat moment greep de Nederlandse minister van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), Cora van Nieuwenhuizen, in om nadere sturing te geven aan de toekomstige groei van Schiphol. Op 5 juli heeft de minister haar ambities voor de gecontroleerde groei van Schiphol toegelicht in een brief aan het kabinet. De voorstellen hierin weerspiegelen in grote lijnen ons groepsstandpunt voor de toekomstige ontwikkeling van de luchthaven.

In de brief wordt ingegaan op mogelijkheden om de huidige toegestane limiet van Schiphol uit te breiden, zij het in een gematigd tempo, tot een bovengrens van 540.000 vliegtuigbewegingen per jaar. Het voorgestelde plafond is gebaseerd op onderzoek van het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum (NLR), dat stelt dat Schiphols huidige operationele systeem deze voorgestelde toename veilig kan verwerken. In de brief wordt ook geadviseerd het aantal nachtvluchten van en naar Schiphol te verminderen. In het oplossingsvoorstel moet elke capaciteitsuitbreiding op Schiphol eerst worden 'verdiend', wat inhoudt dat een toename van het aantal vliegtuigbewegingen afhankelijk is van een daling op jaarbasis van het aantal omwonenden die ernstige geluidsbelasting ervaren.

Schiphol heeft drie plannen uitgewerkt die de nieuwe overeenkomst ondersteunen. De plannen, die begin 2020 worden gelanceerd, omvatten 1) een implementatieplan voor geluidsreductie, 2) een actieplan voor de vermindering van ultrafijn stof rondom Schiphol, en 3) een regionaal investeringsfonds. Nadere informatie over deze plannen en hun stadium van ontwikkeling wordt gegeven in het hoofdstuk Onze resultaten van dit verslag, onder Geluid, CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit en Omgeving en draagvlak.

## Verantwoorde en duurzamere zakenreizen

Schiphol Group is lid van de Anders Reizen Coalitie, een consortium van meer dan vijftig Nederlandse werkgevers die samenwerken om de totale CO<sub>2</sub>-emissies van zakenreizen in Nederland in 2030 te halveren (vergeleken met 2016). In november 2019 hebben 24 bedrijven uit deze coalitie afgesproken best practices te volgen om de milieueffecten van hun zakenreizen te beperken, variërend van het kopen van compensatiecertificaten tot het garanderen dat werknemers waar mogelijk altijd rechtstreekse vluchten nemen. In totaal werden er vijftien concrete maatregelen voorgesteld, waarvan de leden hebben toegezegd er ten minste zeven voor 2022 te zullen uitvoeren. Van de overeengekomen best practices past Schiphol al saldering van de uitstoot van de vliegereizen van zijn medewerkers toe. Ook investeren we in duurzame vliegtuigbrandstoffen.

omzetgroei te genereren. Ook de traditionele klantervaring profiteert van digitale oplossingen, zoals naadloos reizen, kunstmatige intelligentie en biometrie, die personalisatie mogelijk maken en vlotter reizen van deur tot deur met kortere wachttijden bij verplichte (security-)touchpoints. Autonome technologieën en robotica staan nu nog in de kinderschoenen, maar bieden grote kansen voor de lange termijn. Naarmate luchthavens meer gebruik maken van deze oplossingen, verwachten we dat hun processen de komende jaren aanzienlijk efficiënter worden en dat veiligheids- en securityrisico's verder afnemen. Materiële activa, waaronder vastgoed, luchthaventerminals, auto's en materiaal (zoals incheckbalies), worden slimmer en flexibeler en daarmee gemakkelijker te gebruiken en te delen, en hebben een hogere productiviteit en afnemende footprint. Schiphol Group ontwikkelt nieuwe digitale oplossingen om de tevredenheid van passagiers te verbeteren.

### Tegemoetkomen aan veranderende klantbehoeften

Technologie biedt luchthavens zowel kansen als nieuwe uitdagingen. Mede door bredere maatschappelijke trends zien we dat de behoeften van (retail)klanten op luchthavens veranderen, zoals digitale ontwikkelingen in het dagelijks leven ook zorgen voor hogere verwachtingen. Met de opkomst van de moderne 'experience-based economie' is de hedendaagse passagier op zoek naar gepersonaliseerde service; luchthavens zien teruglopende bestedingen per passagier in hun traditionele winkelportefeuilles en reageren hierop door te experimenteren met een betere, individuele luchthavenbeleving die verder gaat dan het traditionele dienstenaanbod.

### Nieuwe toetreders op de reismarkt

De afgelopen tien jaar is de markt voor vliegzeuren overspoeld door nieuwe toetreders: digitale disruptors met innovatieve vliegconcepten zoals 'self-hubbing' en online reisplatforms die

passagiers ongekeerde keuzemogelijkheden, betaalbaarheid en gemak bieden. Vooral Mobility as a Service-concepten (mobiliteit als dienst), waarbij via één dienstverlener verschillende vervoerswijzen worden aangeboden, zijn interessant voor zowel startende ondernemingen als bestaande spelers. Naarmate wereldwijde reisplatforms steeds belangrijker worden, is het voor traditionele spelers op de reismarkt zoals luchthavens van belang volledig verbonden te zijn met deze platforms.

Als we naar de lange termijn kijken, blijft luchtvaart de dominante vervoerswijze op de lange en middellange afstand. Tegelijkertijd zijn er voor kortereafstandsvluchten veelbelovende alternatieven, zoals hogesnelheidstreinen en zelfrijdende auto's. Bovendien hebben nieuwe technologieën nu al invloed op de manier waarop mensen vanuit de binnenstad naar de luchthaven reizen. Mobiliteitsplatforms zoals Uber, Lyft en SHARE NOW zijn in het oog springende voorbeelden van de verbeterde flexibiliteit voor passagiers op deze 'first mile' van hun reis.

## De Luchtvaartnota

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

In de aanloop naar de Luchtvaartnota is onder leiding van IenW een uitgebreide raadplegingsronde gehouden om informatie te verzamelen bij Royal Schiphol Group en andere belangrijke stakeholders in de luchtvaart. Schiphol heeft daarbij kennis en informatie gedeeld, in het bijzonder voor de strategische milieueffectrapportage en in bredere zin over onderwerpen die nader moeten worden onderzocht of verduidelijkt. Op 5 juli 2019 heeft de minister een brief naar het parlement gestuurd met voorstellen voor een besluitvormingskader op de korte en lange termijn over de toekomstige groei van de luchtvaartactiviteiten op Schiphol. Uitgangspunt van de strategie is beleid dat 'slim duurzaam' is met veiligheid als fundamentele voorwaarde. Het kader benadrukt daarnaast dat Schiphol omschakelt van kwantitatieve naar kwalitatieve groei en onderstreept tegelijkertijd het blijvende belang voor Nederland van internationale connectiviteit. Parallel aan de Luchtvaartnota heeft Schiphol Group zijn Visie 2050 ontwikkeld, die in het tweede kwartaal van 2020 nader wordt toegelicht.

Het ministerie heeft de publicatie van de concept-Luchtvaartnota uitgesteld. De nota zal in de eerste helft van 2020 worden gepubliceerd, samen met de strategische milieueffectrapportage en de Uitvoeringsagenda.

## De Britse markt en de brexit

Het Verenigd Koninkrijk is voor Schiphol de grootste passagiersmarkt. Schiphol heeft rechtstreekse dagelijkse verbindingen met 26 bestemmingen in het VK: Londen (City, Gatwick, Heathrow, Luton, Southend en Stansted), Manchester, Birmingham, Edinburgh, Bristol, Glasgow, Newcastle, Aberdeen, Leeds Bradford, Southampton, Liverpool, Norwich, Cardiff, Belfast (City en International Airport), Humberside, Durham Tees Valley, Inverness, Doncaster Sheffield, Exeter en East Midlands.

Dagelijks worden er gemiddeld 256 vluchten uitgevoerd tussen het VK en Schiphol. In 2019 reisden er in totaal 10,7 miljoen passagiers via deze routes, een groei van 2,5% ten opzichte van 2018, van wie meer dan 26% overstapt op Schiphol. In 2020 wordt onderhandeld over de uitvoering van de brexit. Dan zal blijken wat de gevolgen van de brexit zullen zijn op de handel in het VK en op zijn handelsrelatie met de EU.

# Onze Visie 2050

Royal Schiphol Group's Visie 2050 is om de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. Een nieuw, ambitieus doel voor onze organisatie en de bredere Nederlandse luchtvaartsector. Onze Visie stoelt op het versterken van onze fundamentele 'kwaliteiten': Kwaliteit van Netwerk, Kwaliteit van Leefomgeving en Kwaliteit van Service.

Royal Schiphol Group speelt een belangrijke maatschappelijke en economische rol. Amsterdam Airport Schiphol is een van de best verbonden luchthavens ter wereld en verzorgt rechtstreekse verbindingen met 332 internationale bestemmingen. Dit wereldwijde bereik wordt versterkt door onze regionale luchthavens en internationale allianties en participaties.

De visie voor onze groep beschrijft de manier waarop we deze rol de komende jaren willen invullen en uitbouwen, door waarde te creëren voor onze klanten, partners en omgeving, en de samenleving als geheel. De waarde die we creëren begint met de kwaliteit van ons netwerk: de connectiviteit die onze passagiers- en vrachtnetwerken bieden en de manier waarop ze het concurrentievermogen van de Randstadregio en Nederland ondersteunen. De totale bijdrage van de luchtvaart aan de Nederlandse economie wordt geschat op 10,4 miljard euro van het bbp per jaar en 114.000 banen. Daarnaast wijzen recente maatschappelijke kosten-batenanalyses op een belangrijk positief effect van connectiviteitsontwikkeling op het welzijn in Nederland.

## Focus op onze klanten

Naast verdere investeringen in ons netwerk is ook een blijvende focus op onze klanten belangrijk. We zorgen ervoor dat we uitstekende kwaliteit en service blijven bieden aan passagiers en alle bezoekers en gebruikers van onze luchthavens. Dit betekent dat we nieuwe concepten en digitale trends signaleren en introduceren, zodat we soepele operationele processen en een uitstekende klantervaring kunnen bieden. Het betekent ook dat we onze samenwerkingsverbanden en internationale partnerschappen versterken, zodat we kennis en best practices kunnen uitwisselen binnen onze groep.

## Afweging van kosten en baten

Naast kansen benoemt de Visie 2050 ook de uitdagingen en dilemma's voor ons als groep en voor de luchtvaartsector als geheel. Het vinden van oplossingen voor de nadelen van de luchtvaart, namelijk de impact op omliggende gemeenten en het milieu, staat in onze Visie centraal. Het vinden van een juiste balans tussen de kosten en baten van onze activiteiten is essentieel voor de kwaliteit van de leefomgeving van onze burens en toekomstige generaties. De aanhoudende groei van het aantal internationale luchtreizigers maakt luchthavencapaciteit schaars. Een optimale benutting van deze schaarse capaciteit wordt dan ook steeds belangrijker.

## Het goede voorbeeld geven

In Visie 2050 worden deze uitdagingen en kansen besproken, waarmee de basis wordt gelegd voor komende bedrijfsstrategieën en het nieuwe Masterplan, dat als referentiepunt zal dienen in discussies met onze partners en stakeholders. Onze Visie is het resultaat van een analyse van onze eigen prestaties en onze toekomstige externe omgeving, evenals een uitgebreid extern en intern betrokkenheidsproces. De hoekstenen van onze Visie, de drie 'kwaliteiten', zijn gebaseerd op twee kernfactoren: Veiligheid voorop en Sterke organisatie. De combinatie van deze fundamentele pijlers zal onze groep door de spannende, uitdagende tijd loodsen die voor ons ligt. Een tijd waarin we onze grenzen verleggen en het voortouw nemen in de verduurzaming van de wereldwijde luchtvaartsector. Zodat we kunnen blijven doen waar we goed in zijn: *Connecting your world*.

Royal Schiphol Group wil de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld creëren. We zoeken een balans tussen het verder versterken van de kwaliteit van ons netwerk, het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving - zowel lokaal als internationaal - en de kwaliteit van onze service.

## Connecting your world

Het creëren van de **meest duurzame** en **hoogwaardige** luchthavens ter wereld



Kwaliteit van  
**Netwerk**



Kwaliteit van  
**Leefomgeving**



Kwaliteit van  
**Service**



### Onze voorwaarden

Veiligheid voorop

Sterke organisatie



## Kwaliteit van Netwerk

Kwaliteit van Netwerk is een essentiële pijler van Visie 2050. In een geglobaliseerde wereld spelen luchtverbindingen een belangrijke rol in de economie en het maatschappelijk welzijn van een land. De rol van Schiphol binnen de Nederlandse economie heeft zich ontwikkeld van een 'mainport' die bijdraagt aan werkgelegenheid, bbp en logistiek, naar een onmisbare partij voor de concurrentiepositie van Nederland als Global City Region (de 'Holland Metropool'). In die zin is de door Schiphol geboden connectiviteit, en in het bijzonder ons eerste klas netwerk van bestemmingen, een integraal component van onze 'Why': *Connecting your world*.

De wereldwijde vraag naar luchtvaart zal in 2020-2050 gestaag blijven groeien, zowel in Nederland als daarbuiten. Tegelijkertijd staan fysieke beperkingen en milieugrenzen het meegroeien van de luchthavencapaciteit in de weg. Op Schiphol zullen de passagiersaantallen, zelfs bij een beperkte groei van het aantal vliegtuigbewegingen, verder toenemen, met name door de inzet van grotere vliegtuigen.

Tegelijkertijd krijgen grote Europese hubs als Schiphol te maken met toenemende concurrentie door de opkomst van megahubs in het Midden-Oosten en andere regio's, en een nieuwe golf van Europese 'niche' hubs. Ook opkomende trends in de luchtvaart als 'self-connect', 'low-cost hubbing' en 'long-haul low-cost' zullen waarschijnlijk zorgen voor een hogere concurrentiedruk op de transfer- en OD-markten. Om Schiphol concurrerend te houden, zullen we moeten blijven inzetten op connectiviteit en de kwaliteit van ons netwerk, ondersteund door doordachte capaciteitsuitbreiding en investeringen.

Schiphol zal gematigd en gecontroleerd moeten groeien om Nederland rechtstreeks toegang te kunnen blijven geven tot de helft van het wereldwijde bbp en om tot de best verbonden luchthavens van Europa te blijven behoren. Op dit moment zijn er al grote projecten gepland of ingezet voor capaciteitsuitbreiding op Schiphol en onze andere luchthavens,

maar om toekomstige passagiersaantallen het hoofd te kunnen bieden, zullen nog extra investeringen nodig zijn.



## Kwaliteit van Leefomgeving

Terwijl we onze sterke connectiviteitspositie vasthouden, richten we ons ook op verbetering van de kwaliteit van leefomgeving, zowel lokaal als wereldwijd. Onze Visie 2050 beschrijft onze strategieën op de volgende gebieden: de bijdrage van de luchtvaart aan klimaatverandering en de Sustainable Development Goals, het realiseren van een energiepositieve, circulaire bedrijfsvoering, en bevordering van duurzame luchtvaart en een gezonde leefomgeving rondom onze luchthavens. Ook hebben we een actieplan, uitgewerkt in onze Roadmap Most sustainable airports, die er toe moet leiden dat onze eigen locaties in 2030 emissievrij en afvalvrij zijn.

Deze roadmap schetst ook de rol van Schiphol als aanjager van het fossielvrij maken van de luchtvaartsector. Verder zijn we betrokken bij het actieplan 'Slim en Duurzaam' en hebben we meegewerkt aan de totstandkoming van het akkoord Duurzame Luchtvaart. Voor sectoren als de luchtvaart, waar emissiereductie een lastige opgave is, bestaat er geen wondermiddel. Wel hopen we met steun van nieuwe technologieën en onze luchtvaartpartners onze bijdrage te leveren om voor het midden van deze eeuw een situatie van net-zero-carbon emissions voor de luchtvaartsector te bereiken.

Naast onze bredere duurzaamheidsdoelen erkennen we onze directe verantwoordelijkheden tegenover onze burens en iedereen die bij onze activiteiten is betrokken of erdoor wordt geraakt – nu en in de toekomst. Met onze inspanningen op het gebied van de kwaliteit van de leefomgeving versterken we feitelijk ook de kwaliteit van ons netwerk. Deze inspanningen zijn niet alleen cruciaal voor onze bedrijfsvoering en toekomstbestendigheid, ze dragen ook bij aan een aantrekkelijk internationaal vestigingsklimaat en een prettige leefomgeving. Als onderdeel van onze ambitie om de meest duurzame, hoogwaardige luchthavens te creëren, streven we daarom naar

gecontroleerde, gematigde groei die in de pas loopt met verbeteringen in vliegtuigtechnologie en nieuwe luchtverkeersleidingsprocedures. Deze inspanningen zullen leiden tot minder geluidshinder, wat weer bijdraagt aan een gezonde leefomgeving. Ook werken we aan oplossingen voor het terugdringen van lokale emissies als stikstofdioxide (NOx), fijnstof en ultrafijn stof.

Om de kwaliteit van de leefomgeving voor omwonenden verder te verbeteren, willen we de reikwijdte en omvang van onze maatschappelijke investeringen vergroten; bijvoorbeeld door het kopen en/of herontwikkelen van woningen in gebieden met veel geluidshinder. Ons algehele doel is ervoor te zorgen dat de lokale bevolking zowel in maatschappelijk als economisch opzicht van de luchtvaart profiteert.



## Kwaliteit van Service

Terwijl onze groep groeit, zowel in omvang als in reikwijdte, blijven we in onze hele dienstverlening kwaliteit boven kwantiteit stellen. Schiphol en de andere luchthavens binnen onze groep worden geconfronteerd met toenemende concurrentie van andere vliegopties en andere vervoersmogelijkheden. Om de eerste keuze van onze klanten te blijven, moeten we alles op alles zetten om consequent een uitstekende kwaliteit van service te bieden. Dit betekent niet alleen een veilige, probleemloze klantervaring, maar ook een unieke, memorabele reiservaring.

Aan de ene kant bieden we kwaliteit door onze passagiers een inspirerende ervaring te bezorgen, mogelijk gemaakt door efficiënte, betaalbare luchthavenprocessen. Door de toepassing van jonge technologieën introduceren we innovaties die voor zowel passagiers als luchtvaartmaatschappijen aantrekkelijk zijn, zoals 'seamless flow' en geautomatiseerde verplaatsing van Ground Support Equipment. Aan de andere kant moet een wereldwijd toonaangevende luchthaven meer doen dan simpelweg 'probleemloze reizen' aanbieden. We willen dat onze passagiers graag tijd doorbrengen op onze luchthavens, waar ze

in een prettige sfeer een bijzondere ervaring beleven die is afgestemd op hun individuele behoeften.

Deze overwegingen nemen we als uitgangspunt bij de hervorming van ons retail- en horeca-aanbod. In een tijd waarin de druk op retailbestedingen op luchthavens toeneemt, doen we ons best ervoor te zorgen dat onze luchthavens aantrekkelijke platforms blijven voor winkels en merken. We gebruiken data en informatie om ons inzicht in onze klanten te vergroten en ontwikkelen manieren om te kunnen voldoen aan hun snel veranderende behoeften en verwachtingen. Zo introduceren we onder meer innovatieve retail- en horecaconcepten, en onderzoeken we nieuwe gebieden van dienstverlening op het snijvlak van fysieke luchthaveninfrastructuur en digitale reisoplossingen.

Breder gezien passen we onze retail- en horecastrategie aan om flexibeler te kunnen omgaan met de ontwikkeling van onze winkelruimte en samenwerkingsverbanden. Met het oog op de lange termijn voor onze retail- en horeca-activiteiten, werken we nauw samen met huidige en toekomstige businesspartners om onze controle over de klantervaring en onze eigen platforms te vergroten. Als altijd blijven we investeren in hoogwaardig personeel, dat een menselijk gezicht kan geven aan de luchthavenervaring, die in toenemende mate wordt bepaald door technologie.

Kwaliteit van service gaat op Schiphol verder dan de directe reiservaring. Om wereld en wereldburgers echt met elkaar te verbinden, moeten onze luchthavens een plek zijn waar alle mensen – reizigers, zakenmensen, studenten en medewerkers van onderzoeksinstellingen – kunnen samenkomen. Met ons slimme, ‘verbonden’ vastgoed en onze hoogwaardige zakelijke dienstverlening stimuleren we het lokale zakelijk klimaat en de kenniseconomie. Dit doen we door het tot stand brengen van nieuwe verbindingen met een toegevoegde waarde. We zien mogelijkheden voor het verkennen van verdere ontwikkeling en nieuwe concepten.



## Veiligheid

De eerste essentiële factor voor de drie hoekstenen van onze Visie 2050 is veiligheid. Dat onze luchthaven veilig functioneert voor iedereen die op het terrein werkt, en een veilige omgeving biedt voor passagiers en omwonenden, is niet alleen essentieel voor de dagelijkse gang van zaken op onze luchthavens, maar ook voor onze bedrijfsvoering.

Met de toenemende passagiersaantallen is het belangrijker en tegelijk ook lastiger dan ooit om de hoogst mogelijke veiligheidsnormen voor luchthavens in acht te blijven nemen. Om veiligheid voor de hele Schiphol Group boven aan de agenda te houden, moeten we ons blijven inzetten voor een open cultuur waarin alle veiligheidskwesties worden gemeld, verbeteringen snel worden doorgevoerd en alle partijen zich blijven inzetten voor de hoogst mogelijke veiligheidsnormen. We streven naar een proactieve gezondheids- en veiligheidscultuur. In nauwe samenwerking met onze partners en op basis van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) blijven we, zowel op Schiphol als op onze regionale luchthavens, prioriteit geven aan de veiligheidsmanagementprocessen. We blijven deze verder verbeteren.

Om de sectorbrede veiligheidsnormen te verbeteren, werken Schiphol Airport, de luchtverkeersleiding, luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en brandstofleveranciers samen in het Integral Safety Management System (ISMS). Gezamenlijke doelstellingen zijn het beheersen van huidige veiligheidsrisico's, het beperken van toekomstige risico's en het creëren van kansen voor continue veiligheidsverbeteringen in de sector. Nederland loopt met deze integrale aanpak van veiligheidssamenwerking wereldwijd voorop in luchtvaartveiligheid. Uiteindelijk is het onze wens dat vliegen de veiligste vorm van vervoer blijft. Aan dit doel dragen we bij door te zorgen dat veiligheid de hoogste prioriteit houdt binnen de Schiphol Group.



## Sterke organisatie

De luchthavensector verandert sneller dan ooit. Om een wereldwijd toonaangevende luchthavengroep te blijven, moeten we een sterke, adaptieve organisatie zijn en een aantrekkelijke werkgever, met een werkomgeving die ruimte biedt voor samenwerking, ontwikkeling, verantwoordelijkheid en, zeker niet minder belangrijk, plezier. Onze mensen zijn innovators die onze klanten een veilige, inspirerende ervaring bieden. We zien diversiteit, inclusie en vitaliteit als belangrijke voorwaarden voor succes binnen onze organisatie.

Niet-luchtvaartgerelateerde opbrengsten dragen direct bij aan onze financiële resultaten en daarmee aan de autonomie van de organisatie. Net als de meeste luchthavenbedrijven worden we echter geconfronteerd met uitdagende marktomstandigheden. Dit betekent dat we creatief moeten zijn en goed moeten luisteren naar de behoeften en verwachtingen van klanten. We onderzoeken actief nieuwe businessmodellen. We zien vooral kansen op het snijvlak van fysieke luchthaveninfrastructuur en digitale luchthaven- en reisoplossingen. Omdat passagiers sneller geld uitgeven op een luchthaven als ze tevreden zijn, zien we een duidelijk verband met onze ambities op het gebied van servicekwaliteit. Het is cruciaal dat we ons serviceaanbod verbeteren en tegelijk onze luchtvaartmaatschappijen, passagiers en andere bedrijven waar voor hun geld blijven bieden.

Buiten Nederland dragen de internationale allianties en participaties van Schiphol bij aan een sterkere groep. Op financieel gebied bieden onze buitenlandse activiteiten kansen om onze winstgevendheid te vergroten, nieuwe omzetstromen te creëren die bijdragen aan verdere diversificatie, risico's te beperken en financiële middelen te genereren voor toekomstige investeringen. Tegelijkertijd versterken deze activiteiten de positie van Schiphol Group als luchthavenexploitant, zodat we betere producten en diensten kunnen aanbieden en de kwaliteit van ons personeel kunnen verbeteren. Onze groeiende mondiale voetafdruk biedt bovendien waardevolle mogelijkheden om te leren: we zien steeds meer mogelijkheden voor kruisbestuiving en kennisuitwisseling tussen onze verschillende settings.

# Sterkte-zwakteanalyse

## Sterke punten

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

## Kansen

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

## Zwakke punten

- Relatief kleine catchment area
- Capaciteitstekort: terminal, opstelplaatsen en treinstation
- Afhankelijkheid van belangrijke airlines
- Geen rechtstreekse metroverbinding met Amsterdam
- Plafond vliegtuigbewegingen

## Bedreigingen

- Afname van publiek draagvlak voor luchtvaart
- Gevolgen van limiet vliegtuigbewegingen voor kwaliteit van netwerk
- Terrorisme- en cyberdreiging
- Toenemende concurrentie in transfermarkt vanuit andere hubluchthavens en door hub-bypassing
- Impact van ultrafijn stof en NOx
- Invloed van bouwactiviteiten op kwaliteitsbeleving
- Druk op vrachtvolumes door nieuw toewijzingssysteem voor slots



## Materiële aspecten voor stakeholders

De unieke maatschappelijke rol van Royal Schiphol Group creëert een divers stakeholderlandschap, met passagiers, omwonenden, sectorpartners en overheden. We blijven regelmatig in gesprek met onze stakeholders, zodat we weten waar hun behoeften en belangen liggen.

# De behoeften en belangen van onze stakeholders begrijpen

Om onze maatschappelijke functie goed te kunnen uitoefenen, moeten we eerst de prioriteiten en meningen van onze stakeholders begrijpen. In die zin reiken onze verantwoordelijkheden veel verder dan de locatie Schiphol. Onze regionale luchthavens spelen bijvoorbeeld stuk voor stuk een belangrijke maatschappelijke rol in hun eigen regio, en in de realisatie van de 'Why' van onze Groep: *Connecting your world*.

Schiphol onderhoudt nauw contact met stakeholders op elk niveau, over een grote verscheidenheid aan zaken en onderwerpen. De aard en frequentie van deze communicatie zijn divers. Zo is er op operationeel en tactisch niveau dagelijks contact met onze sectorpartners. Om de operatie efficiënt, veilig en in lijn met de wet- en regelgeving te laten verlopen, zijn er vaste overlegmomenten. Ook nodigen we stakeholders uit om ons bedrijf te bezoeken en delen we informatie over strategische zaken en langetermijnontwikkelingen. De directie van Royal Schiphol Group is actief betrokken bij deze uitwisselingen.

## Materialiteitsanalyse 2019

Elke drie jaar voert Schiphol Group een uitgebreide materialiteitsanalyse uit om vast te stellen welke aspecten voor onze stakeholders het belangrijkste zijn. Een aspect wordt van materieel belang geacht wanneer het de besluitvorming van onze stakeholders beïnvloedt, of als het een significante economische, maatschappelijke of milieugerelateerde impact van onze organisatie weergeeft. Het belang van deze aspecten voor onze stakeholders en de impact van Schiphol op deze


materiële aspecten zijn weergegeven in de materialiteitsmatrix. De matrix is een belangrijke hoeksteen van het jaarverslag en dient als input voor de strategie en risicobepalingsactiviteiten van Schiphol. Een uitgebreide update in 2019 heeft geleid tot een aantal wijzigingen in de materialiteitsanalyse, die in drie stappen zijn doorgevoerd: 1) interne verzameling van input, 2) een online enquête onder onze stakeholders en 3) een dialoog met stakeholders.


We begonnen met de verzameling van interne input over aspecten die in de longlist moesten worden opgenomen, en met het formuleren van definities en het vooraf testen van enquêtevragen. Naar aanleiding van deze input verspreidden we een digitale vragenlijst onder leden van onze stakeholdergroepen. Dit leverde 91 reacties op. Respondenten werd gevraagd de materiële aspecten te rangschikken op basis van belangrijkheid voor hen persoonlijk en hun relevantie voor de impact van Schiphol. Respondenten kregen ook de gelegenheid suggesties te doen. Om de bevindingen te valideren, organiseerden we een dialoog met 21 vertegenwoordigers van onze verschillende stakeholdergroepen. De aanwezigen werd gevraagd de belangrijkste onderwerpen in de context van Schiphol te bespreken. De kwantitatieve en kwalitatieve uitkomsten van de vragenlijst en de daarop volgende gesprekken dienden gecombineerd als basis voor de update van de matrix. De directie van Schiphol heeft vervolgens bevestigd dat de materiële aspecten een juiste afspiegeling vormen van de ontwikkelingen in 2019 en stemde in met opname in de materialiteitsmatrix voor 2019.




**Definitie van materiële aspecten**


-  **Bedrijfscontinuïteit**  
Betrouwbare en veerkrachtige bedrijfsvoering
-  **Bereikbaarheid**  
Voldoende landzijdige bereikbaarheid garanderen
-  **Circulaire economie**  
Duurzame bronnen en hergebruik garanderen
-  **CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit**  
Uitstoot als gevolg van luchthaven-activiteiten en transport over land
-  **Duurzame luchtvaart**  
Stimuleren van sector-brede duurzame initiatieven en internationale belangenbehartiging
-  **Financiële soliditeit**  
Financiële robuustheid en aandeelhouderswaarde
-  **Geluid**  
Impact van vliegtuig- en grondgeluid op bewoners en werkenden in de omliggende regio


 **Klantwaardering**  
Tegemoetkomen aan de behoeften van luchthavengebruikers

 **Luchthavencapaciteit**  
Beschikbaarheid en kwaliteit van (infrastructurele) capaciteit

 **Netwerk van bestemmingen**  
Kwaliteit en frequentie van bestemmingen

 **Omgeving en draagvlak**  
Dialogo en betrokkenheid bij omgeving

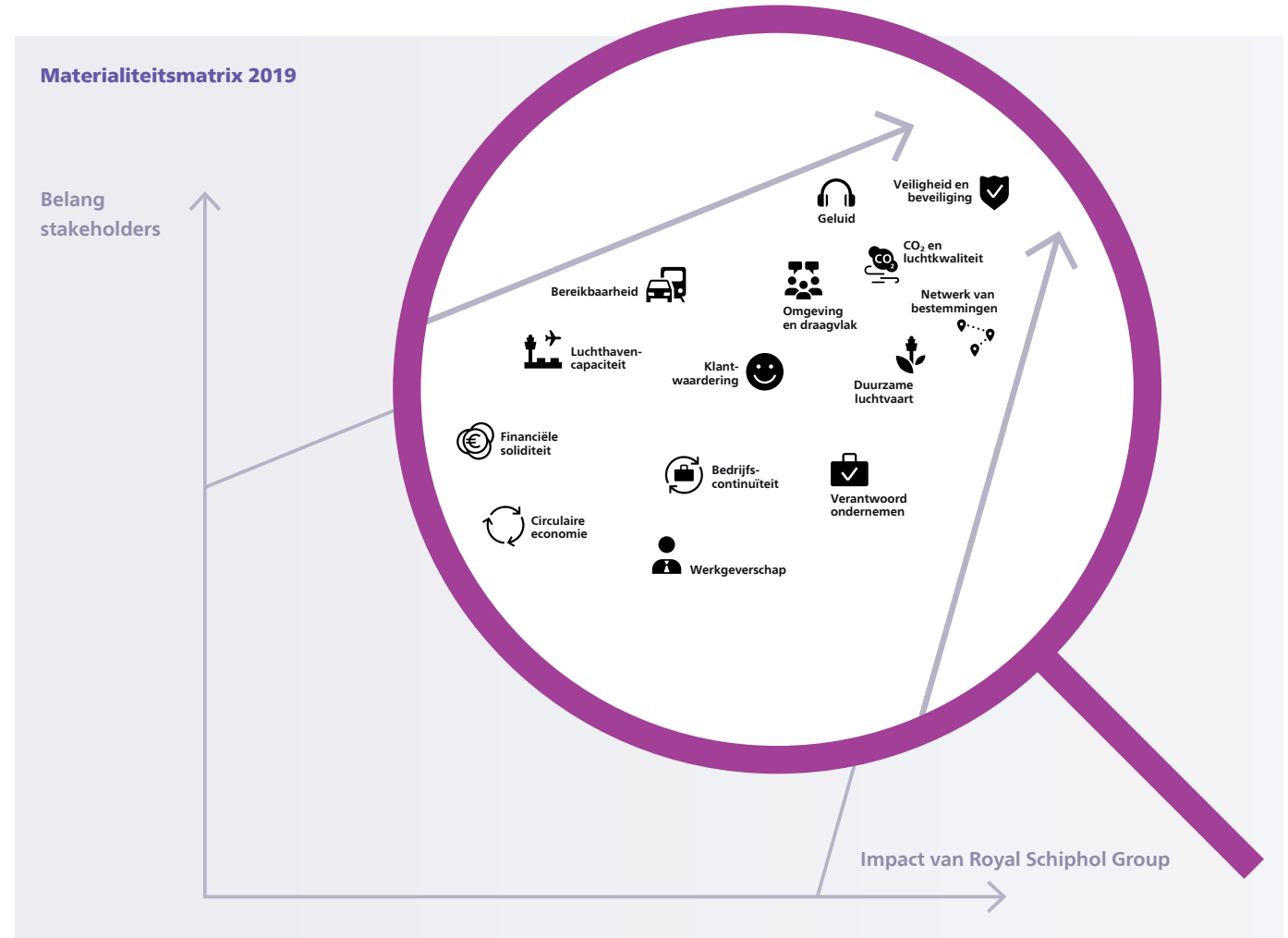
 **Veiligheid en beveiliging**  
Veilige en betrouwbare luchthavenoperatie en omgeving

 **Verantwoord ondernemen**  
Transparante en eerlijke bedrijfsvoering

 **Werkgeverschap**  
Ontwikkeling en training van medewerkers, vitaliteit en inclusiviteit

**Materialiteitsmatrix 2019**

Belang stakeholders



Impact van Royal Schiphol Group

## Resultaten en updates

Net als in voorgaande jaren blijft Veiligheid en security het belangrijkste aspect voor onze stakeholders. Dit vaste aspect wordt nog altijd beschouwd als de belangrijkste voorwaarde voor een goed functionerende luchthaven. Ook Geluid is een aspect dat voor stakeholders heel belangrijk blijft en een vaste plaats in de matrix heeft. CO<sub>2</sub> en Luchtkwaliteit zijn samengevoegd tot één aspect, aangezien veel initiatieven en activiteiten op dit vlak een zelfde doel dienen. CO<sub>2</sub> en Luchtkwaliteit staat op een hogere plaats dan vorig jaar, en verdringt netwerk van bestemmingen en luchthavencapaciteit naar een iets lagere positie. De publieke belangstelling voor CO<sub>2</sub> en Luchtkwaliteit neemt toe; ook stakeholders hechten veel belang aan dit onderwerp. Aangezien Schiphol Group al over een sterk netwerk beschikt, heeft Netwerk van bestemmingen geen prominente plaats. Door capaciteitsmaatregelen, zoals de tijdelijke vertrekhal, geven stakeholders Luchthavencapaciteit een minder prominente plaats dan in voorgaande jaren. Financiële Soliditeit eindigde juist iets hoger in de matrix: stakeholders erkenden dat financiële soliditeit noodzakelijk is voor soepele, veilige en duurzame operationele processen.

Duurzame luchtvaart werd door onze stakeholders talloze keren genoemd en is een belangrijk focusgebied in onze geactualiseerde duurzaamheidsstrategie. Schiphol Group heeft dit onderwerp dan ook als nieuw aspect opgenomen in de materialiteitsmatrix. Duurzame luchtvaart verwijst naar activiteiten en ontwikkelingen gericht op een versnelde transitie naar een duurzame luchtvaart. In voorgaande jaren werden initiatieven voor duurzame luchtvaart opgenomen in het hoofdstuk Ketenverantwoordelijkheid. Ook Bedrijfscontinuïteit is een nieuw aspect dat in contactmomenten met onze stakeholders regelmatig naar voren kwam. Dit onderwerp staat tevens in onze top 10 van risicofactoren. Dat Schiphol Group in 2019 werd geconfronteerd met verscheidene uitdagingen op het gebied van bedrijfscontinuïteit, maakt dit aspect nog relevanter.

In lijn met het bovenstaande en gezien de onderlinge verwevenheid zijn Integriteit, Opdrachtgeverschap en delen van Ketenverantwoordelijkheid samengevoegd tot één aspect, Verantwoord Ondernemen. Het aspect grondstoffen & reststromen heet voortaan Circulaire Economie, en community engagement kreeg als nieuwe naam Omgeving en Draagvlak. De inhoud blijft gelijk, maar de nieuwe namen sluiten beter aan op de definitie van deze aspecten en de bijbehorende activiteiten en initiatieven.

Digital is niet langer een materieel aspect. Innovatie en digitalisering werden door stakeholders wel genoemd, maar deze onderwerpen bleken sterk verweven met onze bedrijfsvoering, en raakvlakken te hebben met veel andere materiële aspecten. Daarom hebben we ervoor gekozen om voorbeelden van digitalisering en innovatie op te nemen in de relevante hoofdstukken over afzonderlijke materiële aspecten. Ook regionale betekenis wordt niet langer beschouwd als een afzonderlijk materieel aspect. Onze maatschappelijke impact is terug te zien in al onze activiteiten, en voorbeelden zijn overal in het verslag te vinden.

## Context

De in dit hoofdstuk opgenomen materialiteitsmatrix is een ingezoomde versie van een grotere materialiteitsmatrix. Dit betekent dat alle in de materialiteitsmatrix opgenomen aspecten zich rechtsboven in de matrix bevinden en als zodanig moeten worden beschouwd als materiële aspecten. Verder heeft de X-as van de materialiteitsmatrix een andere definitie gekregen dan in voorgaande jaren. In lijn met de meest recente GRI-richtlijnen geeft de X-as niet langer het belang van het aspect voor Schiphol weer, maar de economische, maatschappelijke en/of milieu-impact van Schiphol. In deze context moet 'impact' worden opgevat als de bijdrage of voetafdruk van Schiphol.





















## Scope

De aspecten in de materialiteitsmatrix hebben betrekking op Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport. Door het ontbreken van de commerciële passagiersoperatie op Lelystad Airport in 2019, behandelen we in het Jaarverslag 2019 niet alle materiële aspecten voor deze luchthaven, aangezien sommige onderwerpen niet van toepassing waren.

De materiële aspecten vormen een integraal onderdeel van ons jaarverslag. Over de behaalde resultaten op deze aspecten doen we verslag in het hoofdstuk [Onze resultaten](#), dat is opgebouwd op basis van onze Visie 2050. De verbanden tussen onze materiële aspecten, strategie en risico's worden uitgedrukt in ons waardecreatiemodel.

## Stakeholders

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

Stakeholder	Materieel aspect	Overleg	Impact op beleid Schiphol
 Airlines		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultatieproces</li> <li>- Operationeel Schiphol Overleg (OSO)</li> <li>- Omgevingsraad Schiphol (ORS)</li> <li>- ACN</li> <li>- Overleg vrachtgemeenschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzame ontwikkeling Schiphol na 2020</li> <li>- Openen Lelystad Airport voor niet-mainportgebonden verkeer</li> </ul>
 Passagiers		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continu onderzoek</li> <li>- ASQ Benchmark</li> <li>- NPS</li> <li>- Customer Contact Centre</li> <li>- Social media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspanningen voor verbetering passenger journey door o.a. 'first and last mile', drive-inchecken, smart parking, natural wayfinding, seamless flow, No-Q paspoortcontrole</li> <li>- Tegemoetkomen aan verwachtingen van nieuwe generaties</li> </ul>
 Omwonenden		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgevingsraad Schiphol</li> <li>- Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS)</li> <li>- Stichting Leefomgeving Schiphol</li> <li>- Huiskamergesprekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkgelegenheid</li> <li>- Scholing</li> <li>- Schipholfonds</li> <li>- Geluidsreductieplan</li> </ul>
 Sectorpartners		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integral Safety Management System</li> <li>- Runway Safety Team</li> <li>- Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen (NRV)</li> <li>- Platform Security en Publieke Veiligheid Schiphol</li> <li>- Actieplan Slim en Duurzaam</li> <li>- APOC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatiefnemer Airports Sustainability Declaration</li> <li>- Emissievrij in 2030</li> <li>- Integral Safety Management System om veilige operatie met alle ketenpartners te versterken</li> <li>- Samenwerking in CDM/SESAR</li> </ul>
 Overheden		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeenten in de regio</li> <li>- Provincie Noord-Holland</li> <li>- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</li> <li>- Ministerie van Financiën</li> <li>- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuw Normen- en Handhavingstelsel</li> <li>- Regelgeving</li> <li>- Securitymaatregelen</li> <li>- Luchtvaartnota</li> <li>- Klimaat Tafel Duurzame Luchtvaart</li> </ul>
 Financiële stakeholders		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemene Vergadering van Aandeelhouders</li> <li>- Investor Relations meetings en roadshows</li> <li>- Jaarlijkse rating review meetings</li> <li>- Vergaderingen met relatiebanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sturen op kosten</li> <li>- Bewaken kredietwaardigheid van de groep</li> <li>- Internationale activiteiten</li> <li>- Capex-vooruitzichten</li> <li>- Duurzame ontwikkeling Schiphol na 2020</li> </ul>
 Businesspartners		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurdersoverleg</li> <li>- OSO</li> <li>- Samenwerkingsprogramma NS, ProRail, ministerie van IenW</li> <li>- Marketingfonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektrisch laden luchtzijde</li> <li>- Circulair bouwen</li> <li>- Campagnes veilig werken voor onderhoudspercelen</li> <li>- Gepersonaliseerd aanbod</li> </ul>
 Medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondernemingsraad</li> <li>- Luchtvaart Community Schiphol</li> <li>- Luchtvaart inclusief</li> <li>- Vakbonden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectieve arbeidsovereenkomst</li> <li>- Vitaliteitsprogramma voor medewerkers in continudienst</li> <li>- Maatschappelijk rendement</li> </ul>
 Netwerk- en belangenorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMASH</li> <li>- World Economic Forum</li> <li>- Airports Council International (ACI)</li> <li>- Amsterdam Economic Board</li> <li>- C-creators</li> <li>- SkyNRG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerking en kennisuitwisseling</li> <li>- Bestrijding illegale handel in flora en fauna</li> <li>- Net-zero carbon emission luchtvaart</li> </ul>
 Kennisinstanties		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge and Development Centre</li> <li>- TU Delft</li> <li>- MVO Nederland</li> <li>- RIVM</li> <li>- TNO</li> <li>- NLR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanpassen procedures landen en opstijgen</li> <li>- Afvrij in 2030</li> <li>- Monetiseren van investeringsbeslissingen</li> <li>- Digitale luchthaven: persoonlijke en relevante communicatie voor verbetering passenger journey en vermindering stress</li> <li>- Onderzoek naar synthetische kerosine op Rotterdam The Hague Airport</li> </ul>

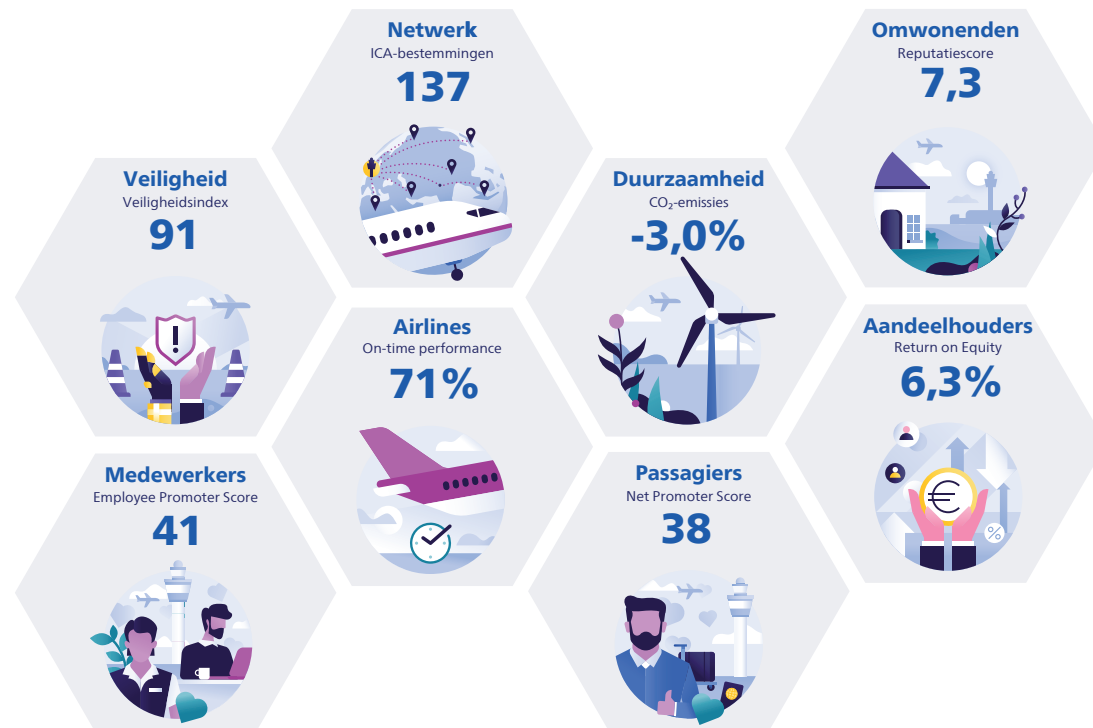
# Doelstellingen 2020

We vertalen onze langetermijnstrategie naar een businessplan, inclusief het budget voor het volgende jaar. Het businessplan geeft concreet aan hoe we ervoor zorgen dat alle strategische mijlpalen van Schiphol Group worden gehaald.

Een belangrijke voorwaarde van het businessplan is dat we voldoen aan de eisen van een solide financieel beleid. Royal Schiphol Group wil minimaal voldoen aan de rendementseis die de Nederlandse Staat heeft vastgesteld. Schiphol moet tevens zijn kredietwaardigheid behouden (de huidige S&P rating is A+) en robuust genoeg zijn om potentiële financiële tegenslagen op te vangen. Uit het businessplan volgt ook een managementagenda met concrete acties en doelstellingen voor het management voor het eerstvolgende jaar.

Bij het bepalen van doelstellingen voor 2019 werden voor het eerst top performance indicators (TPI's) en major deliverables

geïntroduceerd. Hiermee is Schiphol Group in staat om in de hele groep dezelfde taal te spreken, alle activiteiten op elkaar af te stemmen en de aandacht te richten op activiteiten met de hoogste toegevoegde waarde. Dezelfde TPI's zullen, met een aantal kleine aanpassingen, worden gebruikt voor de doelstellingen van 2020. De berekeningsmethoden voor veiligheid, duurzaamheid, reputatie en werknemers zijn aangepast op basis van de inzichten uit 2019. Door aanpassing van de berekeningsmethoden voor deze indicatoren verwacht Schiphol Group aan het einde van het jaar nauwkeurigere resultaten te kunnen laten zien.



De major deliverables voor 2020 zijn opnieuw onderverdeeld in vijf clusters, hoewel deze clusters nu zijn gebaseerd op de hoekstenen en belangrijke factoren van Visie 2050: 1) Kwaliteit

van Netwerk; 2) Kwaliteit van Leefomgeving; 3) Kwaliteit van Service; 4) Veiligheid; en 5) Sterke organisatie. De regionale luchthavens van de groep zijn eveneens opgenomen in deze

major deliverables.

Met de TPI's voor 2020 wordt beoogd de score op alle TPI-doelstellingen ten opzichte van 2019 te verbeteren.

## Doelstellingen TPI's 2020

### Prioriteiten

#### Veiligheid

*Index Safety Incidents target 2020: 91*

Deze index is gebaseerd op het percentage dagen zonder ernstige<sup>1</sup> incidenten verminderd met het percentage dagen met ernstige incidenten.<sup>2,3</sup>

#### Duurzaamheid

*CO<sub>2</sub>-emissies Royal Schiphol Group target 2020: -3%<sup>4</sup>*

Daling van CO<sub>2</sub>-emissies volgens Scope 1 (aardgas en brandstof, eigen wagenpark), Scope 2 (elektriciteit) en geselecteerde items van Scope 3 (getankte diesel luchtzijde, woon-werkverkeer en zakelijk verkeer per eigen auto of met het vliegtuig).<sup>5,6</sup>

#### Netwerk

*ICA-bestemmingen target 2020: 137, waarbij het totale aantal bestemmingen 300+ blijft*

Het aantal directe intercontinentale bestemmingen voor passagiers en vracht.<sup>7</sup>

#### Passagiers

*Net Promoter Score target 2020: 38*

Met de Net Promoter Score (NPS) wordt gemeten hoe waarschijnlijk het is dat passagiers Schiphol als luchthaven zullen aanbevelen. Aan klanten wordt gevraagd: 'Hoe waarschijnlijk is het, op een schaal van 0 tot 10, dat u deze luchthaven aanbeveelt aan vrienden, familieleden en collega's?' Passagiers die een score toekennen van 6 of lager zijn afraders; passagiers met een score van 9 of 10 zijn promoters. De score wordt bepaald door het percentage afraders te verminderen met het percentage promoters. Die berekening levert een score tussen -100 en 100 op.<sup>7</sup>

#### Airlines

*On-time performance target 2020: 71%*

Punctualiteit van uitgaand verkeer is het percentage commerciële vluchten dat op tijd vertrekt (op basis van sectornorm D15)<sup>7</sup>.

#### Omwonenden

*Reputatiescore target 2020: 7,3*

Deze score is gebaseerd op reputatie- en betrokkenheidsonderzoek en het aantal klachten bij het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS)<sup>7,8</sup>.

#### Medewerkers

*Employee Promoter Score target 2020: +41*

Met de Employee Promoter Score (EPS) wordt gemeten hoe waarschijnlijk het is dat passagiers Schiphol als werkgever zullen aanbevelen. Medewerkers wordt gevraagd: 'Hoe waarschijnlijk is het, op een schaal van 0 tot 10, dat u uw werkgever zult aanbevelen bij vrienden, familie en collega's?' Medewerkers die een score toekennen van 6 of lager zijn afraders; medewerkers met een score van 9 of 10 zijn promoters. De EPS wordt berekend door het percentage afraders te verminderen met het percentage promoters. Op dezelfde manier als bij de NPS levert deze berekening een score op tussen -100 en 100.<sup>9,7</sup>

#### Aandeelhouders

*Return on Equity (ROE) target 2020: 6,3%*

Financieel rendement voor aandeelhouders gebaseerd op het resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor waardeveranderingen van vastgoed en gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen.<sup>10</sup>

1 Ernstige incidenten worden gedefinieerd als incidenten resulterend in dood, blijvend letsel of ziekenhuisopname tot gevolg en incidenten met mogelijk fatale afloop (near miss).

2 Met het oog op vereenvoudiging is de definitie van de veiligheidsindex voor 2020 aangepast, aangezien het meer voor de hand ligt om een hogere score te koppelen aan een hoog prestatieniveau en een lagere score aan een lager prestatieniveau.

3 Deze TPI is van toepassing op Amsterdam Airport Schiphol en aannemers.

4 Het target van -3% heeft betrekking op een daling ten opzichte van de geraamde location-based CO<sub>2</sub>-emissies van 188 kton CO<sub>2</sub>.

5 Met ingang van 1-1-2020 zijn gebouwen van Schiphol Real Estate met hun eigen milieuvergunning opgenomen in de scope. In 2019 maakten deze gebouwen geen deel uit van de scope.

6 Deze TPI is van toepassing op de Nederlandse luchthavens van de Schiphol Group.

7 Deze TPI is van toepassing op Amsterdam Airport Schiphol.

8 Deze definitie is gewijzigd ten opzichte van 2019. De weging van het reputatie- en betrokkenheidsaspect is gewijzigd van 67% naar 80%.

9 Voor 2020 is de definitie van de Employee Promoter Score gewijzigd om vergelijking met de Net Promoter Score mogelijk te maken.

10 Deze TPI is van toepassing op Royal Schiphol Group.



# Onze resultaten

Lim (34) en Ivy (28), uit Maleisië  
Komen terug van een squashtoernooi in Birmingham, VK

# Onze performance in 2019

Elk jaar stelt de Raad van Commissarissen de Managementagenda vast, waarin de prioriteiten van de directie worden weergegeven, vertaald naar de TPI's en major deliverables. De TPI's zijn verdeeld in vijf belangrijke focusgroepen: omwonenden, passagiers, airlines, medewerkers en aandeelhouders. Drie daarvan zijn overkoepelend: veiligheid, netwerk en duurzaamheid. Hier beschrijven we de TPI's gedetailleerd.

Zowel de TPI's als de major deliverables bepalen de koers voor de gehele Schipholorganisatie. De beoordeling hiervan wordt onder meer gebruikt bij het vaststellen van de variabele beloning. Meer hierover in het onderdeel [Remuneratie](#).

Per prioriteit geven we een korte toelichting op de behaalde resultaten.

2019 was het eerste jaar waarin de targets zijn vastgesteld in de vorm van TPI's en major deliverables. De nieuwe manier waarop de targets zijn vastgesteld werd in het algemeen als positief ervaren. De targets zullen dus in 2020 opnieuw aan de hand van de TPI's en major deliverables worden geformuleerd, zij het met enige wijzigingen in de berekeningsmethoden.

## TPI-performance in 2019

### Prioriteiten

#### Veiligheid

*Index Safety Incidents: 130,0% (target: 88,3%)*

Deze index is gebaseerd op de verandering in het aantal lost-time injuriers onder Schipholmedewerkers<sup>1</sup> vergeleken met het voorgaande jaar en verandering in het aantal runway incursions op Amsterdam Airport Schiphol vergeleken met het voorgaande jaar.

#### Duurzaamheid

*CO<sub>2</sub>-emissies van Royal Schiphol Group: 169 kton CO<sub>2</sub>*

CO<sub>2</sub>-emissies volgens Scope 1 (aardgas en brandstof gebruikt door eigen wagenpark), Scope 2 (elektriciteit) en geselecteerde onderdelen van Scope 3 (getankte diesel luchtzijde, woonwerkverkeer en zakelijk verkeer per eigen auto of met het vliegtuig)<sup>2</sup>.

#### Netwerk

*Aantal ICA-bestemmingen: 138 (target: 135 ICA, totaal aantal bestemmingen 300+)*

Het aantal directe intercontinentale bestemmingen voor passagiers en vracht<sup>3</sup>.

#### Passagiers

*Net Promoter Score: 36 (target: 34)*

De Net Promoter Score (NPS) meet hoe waarschijnlijk het is dat passagiers Schiphol als luchthaven aanbevelen. Aan klanten wordt gevraagd: 'Hoe waarschijnlijk is het, op een schaal van 0 tot 10, dat u deze luchthaven aanbeveelt aan vrienden, familieleden en collega's?' Passagiers die een score van 6 of minder geven, worden als afraders aangemerkt; degenen die een score van 9 of 10 geven, worden als promoters aangemerkt. De score wordt bepaald door het percentage afraders te verminderen met het percentage promoters. Het resultaat is een score tussen -100 en 100<sup>3,4</sup>.

### Prioriteiten

#### Airlines

*On-time performance: 66,5% (target: 71%)*

Punctualiteit van uitgaand verkeer is het percentage commerciële vluchten dat op tijd vertrekt<sup>3</sup> (deze is gebaseerd op de D15-norm, die in de hele sector wordt gehanteerd).

#### Omwonenden

*Reputatiescore: 6,5 (target: 7,3)*

Deze score is gebaseerd op reputatie- en betrokkenheidsonderzoek en het aantal personen dat een of meer meldingen bij het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) heeft gedaan<sup>3,5</sup>.

#### Medewerkers

*Employee Promoter Score: 7,8 (target: 7,2)*

De Employee Promoter Score (EPS) meet werknemersbetrokkenheid en -tevredenheid en de perceptie van het werkgeverschap. Deze wordt op een tienpuntenschaal berekend op basis van de gemiddelde score voor een reeks waardebepalende factoren, specifiek voor Schiphol, vastgesteld door middel van een enquête in april 2019<sup>6</sup>.

#### Aandeelhouders

*Return on Equity (ROE): 8,3% (target: 6,0%). Genormaliseerd ROE op basis van veranderingen in de reële waarde en andere eenmalige resultaten: 5,5% (target: 6,4%)*

Financieel rendement voor aandeelhouders gebaseerd op het nettoresultaat, gecorrigeerd voor ongerealiseerde waardeveranderingen van vastgoed en gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen<sup>7</sup>.

1 De index heeft betrekking op medewerkers van Schiphol Nederland B.V. die op Amsterdam Airport Schiphol werken.

2 Deze TPI heeft betrekking op de Nederlandse luchthavens van Schiphol Group.

3 Deze TPI heeft betrekking op Amsterdam Airport Schiphol.

4 NB: de methode waarmee de NPS wordt vastgesteld, is dezelfde als vorig jaar; alleen de definitie is verduidelijkt.

5 Vergeleken met het jaarverslag 2018 is de definitie enigszins veranderd. In plaats van het aantal klachten dat bij het BAS werd ingediend wordt nu uitgegaan van het aantal mensen dat een of meer meldingen bij het BAS heeft gedaan.

6 Deze TPI heeft betrekking op Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam-The-Hague Airport en Lelystad Airport.

7 Deze TPI heeft betrekking op Royal Schiphol Group.



## Performance

Onze performance heeft, net als de andere onderwerpen in deze hoofdstukken, hoofdzakelijk betrekking op de bedrijfsvoering op Amsterdam Airport Schiphol en de impact in bredere zin van Schiphol als hub, met uitzondering van de TPI's duurzaamheid, Employee Promoter Score (EPS) en Return on Equity (ROE). De CO<sub>2</sub>-emissies omvatten de uitstoot van onze Nederlandse luchthavens. De EPS heeft betrekking op Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam-The Hague Airport en Lelystad Airport. De ROE heeft betrekking op Royal Schiphol Group.

We presenteren onze performance aan de hand van onze major deliverables. In 2019 waren de major deliverables onderverdeeld in vijf clusters: 1) Veiligheid, 2) Organisatie, 3) Kwaliteit van Netwerk, 4) Kwaliteit van Leefomgeving en 5) Kwaliteit van Service. De resultaten van onze regionale luchthavens en onze internationale activiteiten worden in twee afzonderlijke hoofdstukken uiteengezet: Onze regionale luchthavens en Onze internationale activiteiten.

### Veiligheid - Veiligheidsindex

Het target van 88,3% werd niet gehaald. Het aantal runway incursions bleef stabiel vergeleken met 2018 (het target ging uit van een daling). Daarbij merken we op dat alle runway incursions in de laagste categorie vielen. Het aantal lost-time injuries nam op jaarbasis toe (het target ging uit van een daling), waardoor de Veiligheidsindex uitkwam op 130%.

### Duurzaamheid – CO<sub>2</sub>-emissies

Achteraf viel de uitgangswaarde in 2018 hoger uit dan gedacht als gevolg van portefeuillerveranderingen. Dit leidde tot een uitbreiding van de TPI-scope. Daarnaast was 2019 voor de CO<sub>2</sub>-verslaglegging een overgangsjaar, omdat we zijn overgestapt van jaarlijkse naar maandelijkse rapportage en van het operationele jaar naar het kalenderjaar. Het bleek hierdoor moeilijk om de performance van de onderneming te analyseren. De directie is positief over de implementatie van deze top performance indicator en spoort aan tot verdere verbeteringen in de rapportering en performance.

### Netwerk – ICA-bestemmingen

In de laatste maanden van 2019 werd er een aantal nieuwe ICA-bestemmingen aan het netwerk van Schiphol toegevoegd, waardoor deze TPI hoger uitviel dan beoogd. De nieuwe bestemmingen zijn Eilat (Israël), Medan (Indonesië), Natal (Brazilië), Lusaka (Zambia), Liberia (Costa Rica) en Las Vegas (VS).

### Passagiers – Net Promoter Score (NPS)

De NPS is gebaseerd op drie vervoersbewegingen van O&D-passagiers: vertrek, transfer en aankomst. De algemene NPS van Schiphol Group kwam met 36 hoger uit dan het target van 34. Deze toename was te danken aan een gezamenlijke aanpak ter verbetering van de NPS, inclusief aandacht voor veiligheid, de bagageafhandeling, hygiëne en digitale initiatieven.

### Airlines – On-time performance

De behaalde on-time performance (OTP) bleef achter bij het target. De punctualiteit van het uitgaand verkeer was 66,5% in 2019. In 2019 werd de OTP hoofdzakelijk beïnvloed door diverse projecten en het onderhoud van taxibaan A08.

### Medewerkers – Employee Promoter Score (EPS)

De EPS is gebaseerd op de personeelsenquête van 2019. Medewerkers op Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam-The Hague Airport en Lelystad Airport namen aan de enquête deel. De resultaten overtroffen het target: een score van 7,8 tegen een target van 7,2.

### Omwonenden – Reputatiescore

De Reputatiescore is gebaseerd op twee pijlers:

- de score van het door Motivaction uitgevoerde reputatieonderzoek onder een groep omwonenden van Schiphol (6,9);
- de verandering in het aantal mensen dat een of meerdere meldingen deed bij het lokale bewoners aanspreekpunt (BAS) in het operationele jaar 2019 (november 2018-oktober 2019), vergeleken met het operationele jaar 2018 (november 2017-oktober 2018). De stijging van 7% werd vervolgens vertaald in een score van 0 tot 10 (6).

De betrokkenheidsscore werd niet in de resultaten voor 2019 opgenomen wegens een gebrek aan beschikbare gegevens. De gemiddelde score was 6,5, wat betekent dat het target van 7,3 niet werd gehaald.

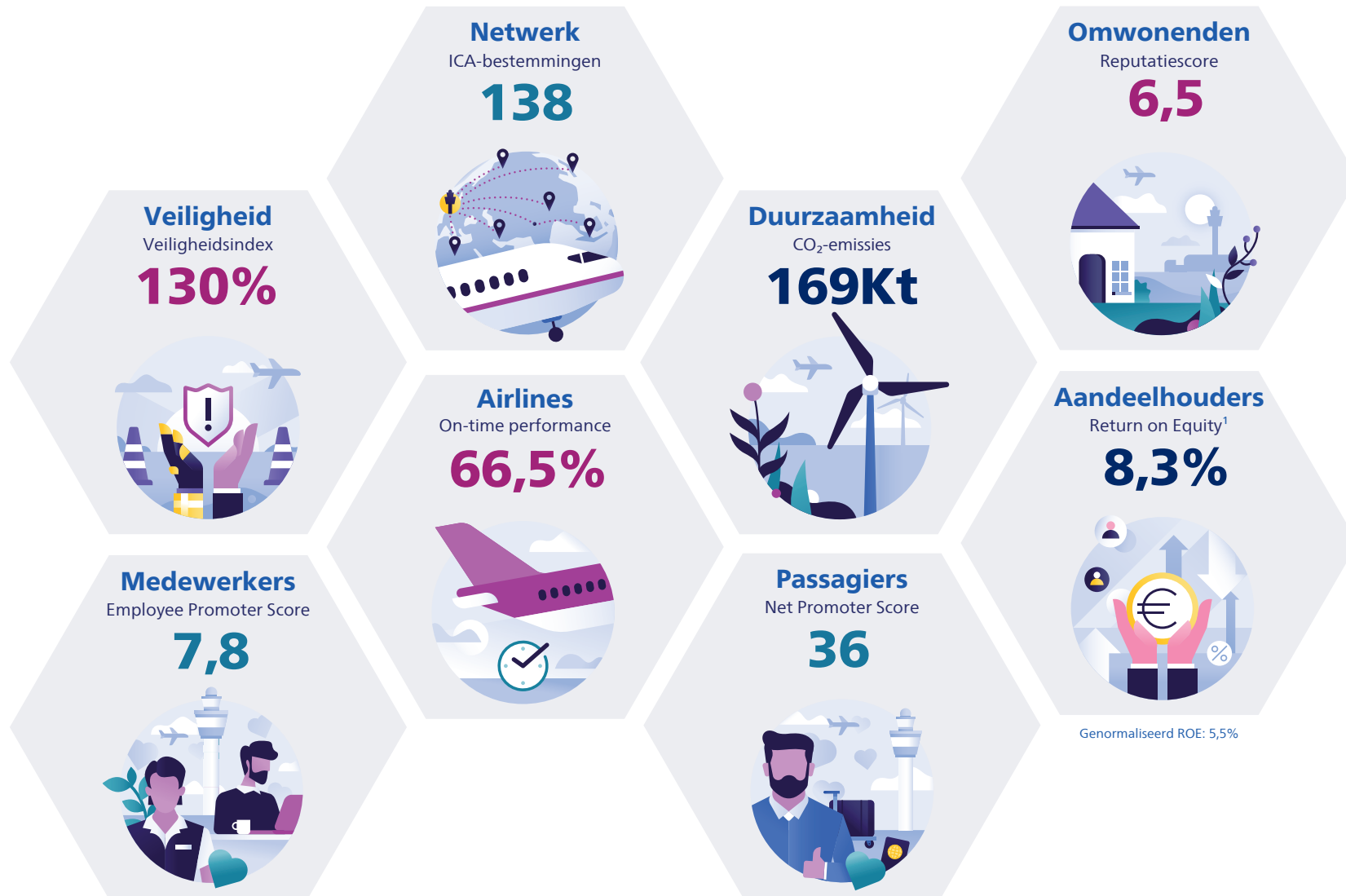
### Aandeelhouders – Return on Equity (ROE)

De ROE (inclusief reële waardeveranderingen) was 8,3% (target 6,0%, exclusief reële waardeveranderingen). De genormaliseerde behaalde ROE (exclusief reële waardeveranderingen) bleef met 5,5% achter bij het target van 6,4%. De omzet steeg, deels ten gevolge van hogere tarieven, maar viel lager uit dan begroot. De omzetstijging bij de commerciële activiteiten was hoger dan begroot. De bedrijfslasten namen toe. Om veilig te kunnen opereren binnen de huidige capaciteitsbeperkingen, zijn met name tijdens de piekuren aanvullende operationele maatregelen genomen, die hebben geleid tot hogere bedrijfslasten. Het target werd bovendien niet gehaald door een lager aantal passagiers dan verwacht, hogere kosten door toegenomen investeringen en de hogere kosten van onderhoud van de bedrijfsmiddelen. Het nettoresultaat ontwikkelt zich echter voorspoedig, is hoger dan begroot (mede dankzij reële waardeveranderingen) en ook hoger dan vorig jaar.

### Major deliverables

Door de directie werden voor 2019 zeventien major deliverables vastgesteld in vijf categorieën: veiligheid, strategie, innovatie, investeringsprojecten en organisatie. In algemene zin hebben deze major deliverables solide resultaten opgeleverd en krijgen de projecten veel aandacht. Onder meer zijn meer goede resultaten geboekt bij de implementatie van de Roadmap Veiligheidsverbetering, de afgesproken plannen voor verbetering van de kwaliteit van leefomgeving in nabijge gemeenten, de afronding van het beleidsdocument Visie 2050, de ontwikkeling van een plan voor reductie van ultrafijn stof, het opzetten van een innovatiehub, het ontwerp van de nieuwe terminal, de geslaagde invoering van de nieuwe onderhoudscontracten en nieuwe internationale projecten. De komende tijd vragen de ontwikkeling van Schiphol en de opening van Lelystad Airport, de aanleg van de nieuwe A-pier en het evenwicht tussen intern en extern personeel nadere aandacht.

## TPI-performance in 2019



# Kwaliteit van Netwerk

Goede internationale verbindingen zijn uitermate belangrijk voor een open en naar buiten gerichte economie zoals die van Nederland. De luchtvaart is een belangrijke facilitator voor deze connectiviteit, omdat ze mensen verbindt, de handel bevordert en de groei van het bedrijfsleven ondersteunt.

Een hoogwaardig netwerk en een uitstekende connectiviteit dragen bij aan de belangrijke sociaal-economische rol van Schiphol. Bij toenemende passagiersaantallen kunnen we onze passagiers en overige klanten een hoge mate van veiligheid en kwaliteit blijven bieden.

In een steeds meer geglobaliseerde omgeving zijn de goede internationale luchtverbindingen van Schiphol en onze regionale luchthavens belangrijker dan ooit voor een welvarende samenleving en een open, goed presterende Nederlandse economie. In de loop der jaren heeft de economische rol van met name Schiphol zich ontwikkeld van de 'mainport' die als aanjager fungeert voor de groei van de werkgelegenheid, het bbp en de logistiek, tot een centrale pijler van de Nederlandse ambities om te concurreren als globale stadsregio.

Door onze snelle groei van de afgelopen jaren ondervinden de connectiviteitsprestaties van Royal Schiphol Group in toenemende mate de invloed van capaciteitsbeperkingen. Hoewel onze passagiersaantallen in 2019 opnieuw stegen, bleef het aantal bestemmingen vanaf Schiphol praktisch ongewijzigd vergeleken met de afgelopen jaren, wat van invloed was op onze positie op de wereldwijde luchtvaartmarkt.

Daarnaast begint congestie een van de voornaamste uitdagingen op verschillende gebieden van onze bedrijfsvoering te worden. Passagiersaantallen blijven toenemen. Daarom blijft de uitbreiding van onze fysieke capaciteit een essentiële langetermijndoelstelling die ten grondslag ligt aan de 'Why' van *Connecting your world*. Deze groei is enerzijds noodzakelijk om het concurrentievermogen en het financiële welzijn van Schiphol als belangrijke hubluchthaven in stand te houden, maar nog meer om de hoge kwaliteits- en veiligheidsniveaus voor Schiphols passagiers, airlines en overige klanten op peil te houden. De veiligheid en security van onze passagiers, bezoekers en medewerkers blijft immers onze belangrijkste prioriteit.

**Top performance indicator**  
Kwaliteit van Netwerk

**Netwerk**  
ICA-bestemmingen  
**138**



## Netwerk van bestemmingen

Schiphol verbindt Nederland met de rest van de wereld. We streven ernaar rechtstreekse verbindingen met meer dan driehonderd wereldwijde bestemmingen te bieden. Gegeven de beperkte mogelijkheden voor groei op Amsterdam Airport Schiphol blijft de ontwikkeling van onze connectiviteit een uitdaging. Luchtvaartmaatschappijen die hun netwerk willen uitbreiden, zullen hiertoe kleinere toestellen moeten vervangen door grotere, of prioriteit moeten geven aan passagiersvluchten boven vrachtvervoer. In 2020 wil Schiphol zijn vrachtactiviteiten versterken en het netwerk van intercontinentale bestemmingen in stand houden.

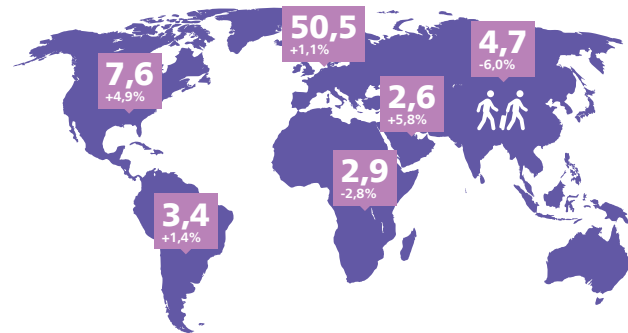
### Verkeer en transport in 2019

In 2019 verwelkomde Amsterdam Airport Schiphol 71,7 miljoen passagiers (+0,9%). Het vliegverkeer binnen Europa steeg licht naar 70,5% van het totale passagiersaantal (2018: 70,4%). Het Verenigd Koninkrijk, Oostenrijk en Polen lieten de sterkste groei in passagiersaantallen zien, terwijl IJsland de grootste daling vertoonde. In Europa vormen het VK, Spanje en Duitsland de top 3 wat betreft het totale passagiersaantal.



### Passagiersaantallen en -groei per werelddeel in 2019

Passagiersaantal Schiphol in miljoenen (groei/daling t.o.v. 2018; exclusief transitio)



Het totale aantal passagiers naar Schengenbestemmingen steeg in 2018 met 0,6% (2018: 2,6%). Tegelijkertijd stegen de passagiersaantallen buiten Europa licht, hoofdzakelijk van en naar Noord-Amerika (+4,9%) en het Midden-Oosten (+5,8%). Dit was voldoende om de daling van de aantallen van en naar Afrika (-2,8%) en Azië (-6,0%) te compenseren.

Het transferverkeer daalde ook, met 0,4% (2018: +2,6%). Het totale aantal overstappende reizigers kwam daarmee op 25,8 miljoen (2018: 26 miljoen). Het percentage overstappende passagiers daalde van 36,6% naar 36,1%. Het totale aantal vliegtuigbewegingen in 2019 bedroeg 496.826, een daling van 0,5% vergeleken met 2018.

### Nieuwe netwerkontwikkelingen

In 2019 was Schiphol verbonden met 332 directe bestemmingen wereldwijd (2018: 327) in 97 landen, die werden verzorgd door 102 airlines. 138 van deze bestemmingen waren intercontinentale bestemmingen, een lichte toename ten opzichte van het voorgaande jaar (2018: 135). Medan (Indonesië), Lusaka (Zambia), Tampa en Las Vegas (beide VS), Liberia (Costa Rica), Eilat (Israël) en Natal (Brazilië) werden in 2019 als nieuwe intercontinentale bestemmingen toegevoegd, terwijl Sharm el Sheikh (Egypte), Free Town (Sierra Leone), Monrovia (Liberia) en Karaganda (Kazachstan, alleen vracht) als bestemming werden geschrapt.

### Directe connectiviteit

Top 10 Europese luchthavens

Rank 2019	Luchthaven	Rank 2018	Rank 2009
1	Frankfurt	1	3
2	Amsterdam Airport Schiphol	2	6
3	Parijs CDG	4	1
4	Londen Heathrow	3	2
5	Istanbul	5	11
6	München	6	5
7	Madrid	7	4
8	Moskou SVO	10	30
9	Barcelona	8	8
10	Rome FCO	9	7

De nieuwe Europese bestemmingen in ons netwerk waren Brest (Frankrijk), het nieuwe Istanbul Airport (Turkije), Wroclaw (Polen) en een extra luchthaven in de regio Moskou (Rusland). De rechtstreekse verbindingen met Ajaccio (Frankrijk) en Bern (Zwitserland) zijn gestaakt.

Schiphol behield op de ranglijst van de Airport Council International (ACI) Europe zijn tweede positie voor directe connectiviteit, maar we zijn er ondanks de nieuwe bestemmingen niet in geslaagd de achterstand op Frankfurt Airport in te lopen. Wat betreft de hubconnectiviteit daalde Schiphol één positie naar de derde plaats. In het algemeen vertoonden de belangrijkste Europese hubluchthavens een zwakkere groei in termen van hubconnectiviteit vergeleken met 2018 (met Madrid als opvallende uitzondering). De capaciteitsbeperkingen op Schiphol zullen het moeilijk maken om onze positie op de ACI-connectiviteitsranglijst te behouden.

### Marktontwikkelingen

Diverse airlines staakten hun activiteiten in 2019. Het faillissement van Jet Airways en WOW leidde tot een capaciteitsvermindering op de routes tussen Schiphol enerzijds en India en IJsland anderzijds; dit is de oorzaak van de daling in de passagiersaantallen naar deze landen. KLM heeft de

### Hubconnectiviteit

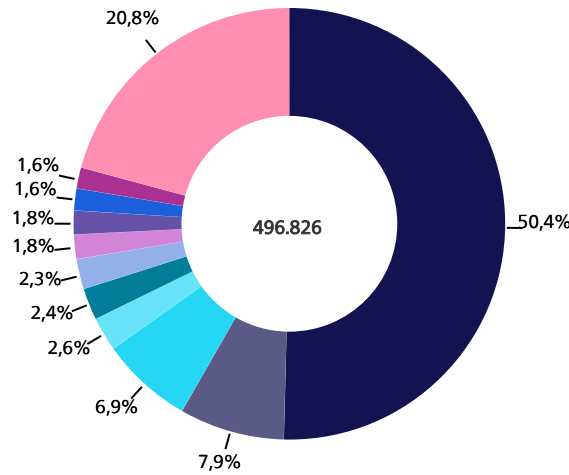
Top 10 luchthavens wereldwijd

Rank 2019	Luchthaven	Rank 2018	Rank 2009
1	FRA	1	1
2	DFW	3	4
3	AMS	2	7
4	CDG	4	2
5	ATL	5	3
6	IST	7	21
7	DEN	10	8
8	MUC	8	12
9	ORD	6	5
10	LHR	9	9

voormalige route van Jet Airways naar Bengaluru overgenomen en blijft de Indiase markt op deze manier met Schiphol verbinden. De Sloveense maatschappij Adria Airways ging eveneens failliet. Een grote schok voor de reiswereld vormde het faillissement van Thomas Cook, een van de oudste reisorganisaties ter wereld. Hoewel de gevolgen hiervan voor de activiteiten van Schiphol Group minimaal waren (geen directe vluchten van en naar Schiphol), verkocht Thomas Cook wel vakantiepakketten die werden verzorgd door andere airlines en reisorganisaties op Schiphol.

Airlines zetten grotere toestellen in om te voldoen aan de specifieke marktvraag naar vluchten van en naar Schiphol omdat de luchthaven het plafond van 500.000 vliegtuigbewegingen per jaar heeft bereikt. In 2019 leidde het gebruik van grotere toestellen op bepaalde routes tot een gemiddelde toename van drie stoelen per vliegtuigbeweging, waardoor de totale passagiersaantallen met 0,9% stegen ten opzichte van het voorgaande jaar. In totaal werden er 1,2 miljoen stoelen meer aangeboden. De bezettingsgraad hield hiermee echter geen gelijke tred, en daalde naar 85,2% (2018: 85,8%). De inzet van grotere toestellen vormt een extra belasting voor de beschikbare infrastructuur, wat reden was beperkingen op te leggen aan widebody-toestellen op Schiphol.

**Vliegtuigbewegingen 2019 op Schiphol**



KLM	250.450
Easyjet	39.163
Transavia	34.228
Delta Airlines	12.705
Flybe	11.799
British Airways	11.237
TUIfly	9.094
Air France	8.881
Lufthansa	8.125
Vueling	7.876
Other	103.268

**Passagiersaantallen 2019 op Schiphol**

aantallen per luchtvaartmaatschappij	Groei
KLM	35.177.507 2,4%
easyJet	6.092.458 1,8%
Transavia	5.350.993 1,0%
Delta Air Lines	3.023.852 3,5%
TUIfly	1.834.585 -2,5%
British Airways	1.344.717 0,9%
Vueling	1.232.622 -25,7%
Lufthansa	964.256 12,2%
Air France	938.183 -18,3%
Flybe	823.107 1,6%
Overig	14.924.719 0,7%

**Ontwikkeling marktaandeel**

In passagiersaantallen behield Schiphol in 2019 de derde plaats onder de tien grootste Europese luchthavens, achter Londen Heathrow (VK) en Parijs Charles de Gaulle (Frankrijk). Het marktaandeel van Schiphol binnen deze referentiegroep gaf jaar-op-jaar echter opnieuw een daling te zien, van 11,7% in 2018 naar 11,4% in 2019. Tegenover deze daling staat een gestegen marktaandeel van andere luchthavens. Opvallendste stijger is Moskou (Rusland), waarvan het marktaandeel sterk groeide door de opening van een nieuwe luchthaven. Net als in 2018 kende Moskou procentueel de hoogste groei van alle luchthavens. Barcelona en Madrid (Spanje) wisten hun respectievelijke marktaandeel eveneens te vergroten.

Wat het marktaandeel voor vracht betreft, daalde Schiphol van de derde plaats in 2018 naar de vierde plaats, achter Frankfurt (Duitsland), Parijs Charles de Gaulle en Londen Heathrow. Dit was te wijten aan een forse daling van de vrachtvolumes op Schiphol. In deze categorie presteerden Istanbul (Turkije) en Madrid sterk.

**Modernisering vloot**

We hebben geconstateerd dat een toenemend aantal moderne toestellen (die doorgaans stiller en schoner zijn dan hun voorgangers) gebruikmaakt van Schiphol. Airlines vernieuwen vaak hun vloot wanneer de oudere toestellen een groot deel van

**Top-10 passagiersvolumes en marktaandeel 2019**

(in miljoenen passagiers, exclusief transitio)

	Groei	Markt-aandeel
Londen LHR	80,9 1,0%	12,9%
Parijs CDG	76,1 5,5%	12,2%
Amsterdam AMS	71,7 1,0%	11,4%
Frankfurt FRA	70,5 1,5%	11,3%
Istanbul IST	68,2 -0,2%	10,9%
Madrid MAD	61,6 6,6%	9,8%
Barcelona BCN	52,6 5,1%	8,4%
Moskou SVO	49,9 8,9%	8,0%
München MUC	47,9 3,6%	7,7%
Londen LGW	46,6 1,1%	7,4%

hun vloot beginnen uit te maken, wanneer leasecontracten aflopen of de economische omstandigheden veranderen. In 2019 werd Schiphol vaker bezocht door vliegtuigen van de Airbus-familie A350 (+50% vergeleken met 2018), alsook door grotere aantallen Boeing B787 (+18%). De vertraagde heringebruikname van de Boeing 737 MAX, als gevolg van veiligheidsproblemen, heeft airlines ertoe gebracht oudere typen vliegtuigen in te zetten, wat van invloed is op de algehele modernisering van de vloot. Aan de andere kant is het toenemende aantal nieuwere vliegtuigen ten koste gegaan van modellen als de Boeing 747-400 (-17%). Airlines maken ook in toenemende mate gebruik van de Airbus-familie A320 NEO (+185%). Deze ontwikkelingen weerspiegelen een aanhoudende trend, gezien de buitengebruikstelling van de McDonnell Douglas MD-11, de Fokker 70 en Fokker 100 in de afgelopen jaren, alsook de waarschijnlijke uitfasering van de Boeing 747-400 in de komende jaren.

**Worldwide Airport Slot Guidelines**

De Worldwide Slot Guidelines (WSG) zijn internationaal erkende richtlijnen voor de toewijzing van slots. Deze fungeren als een zogenoemd 'levend document' dat regelmatig kan worden bijgewerkt naar aanleiding van de ontwikkelingen in de wereldwijde luchtvaartsector. Tot voor kort werden de WSG gecoördineerd door de International Air Transport Association



## Slottoewijzing

De onafhankelijke slotcoördinator, Airport Coordination Netherlands (ACNL), wijst de beschikbare capaciteit op onze luchthavens toe in de vorm van slots. Twee keer per jaar, een paar maanden voor het begin van het winterseizoen en het zomerseizoen, geeft de coördinator de slots uit. Daarbij geldt het principe ‘use it or lose it’.

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

(IATA) en de Worldwide Airport Coordinators Group (WWACG). In juni 2019 werd echter bekendgemaakt dat de ACI met ingang van 2020 ook zal worden betrokken bij de bestuursstructuur van deze richtlijnen. De naam van het document zal dienovereenkomstig worden veranderd in Worldwide Airport Slot Guidelines (WASG), terwijl ook de belangen van luchthavens duidelijker tot uiting zullen komen in de richtlijnen. Als ACI-lid zal

Schiphol in de toekomst ook een bijdrage leveren aan de invulling van de WASG.

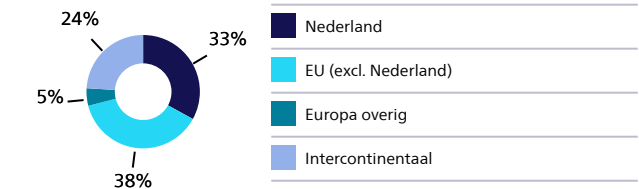
## Capaciteitsdeclaratie

De capaciteitsdeclaratie, die voor elk volgend winter- en zomerseizoen wordt opgesteld, bevat de capaciteitsbeperkingen die de onafhankelijke slotcoördinator Airport Coordination Netherlands (ACNL) in acht zal nemen bij de toewijzing van slots aan de airlines. De huidige capaciteitslimieten zijn gebaseerd op wettelijke milieubeperkingen, de capaciteit per uur van de start- en landingsbanen zoals vastgesteld door Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en het aantal opstelplaatsen voor zogenoemde widebody-toestellen.

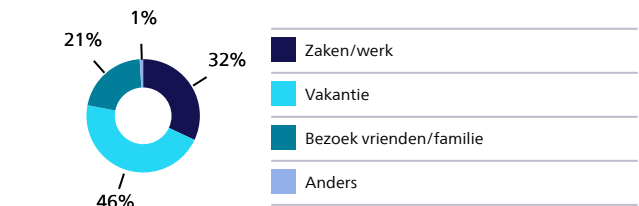
In 2019 werden er capaciteitsdeclaraties vastgesteld en bij ACNL ingediend voor het winterseizoen 2019/2020 en het zomerseizoen 2020. Het aantal in deze capaciteitsdeclaraties beschikbaar gestelde dagslots en nachtslots bleef ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande winter- en zomerseizoen. Deze aantallen komen overeen met het jaarlijkse maximumaantal vliegtuigbewegingen op Schiphol, dat respectievelijk is vastgesteld op 500.000 (dagvluchten) en 32.000 (nachtvluchten). Er werd ook een aanvulling op de capaciteitsdeclaratie voor het zomerseizoen 2019 gepubliceerd, waarin de mogelijkheid werd gecreëerd om ongebruikte capaciteit (in termen van vliegtuigbewegingen) voor het winterseizoen 2018/2019 toe te wijzen aan het zomerseizoen 2019.

In 2019 wijzigde het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) het Besluit Slotallocatie. Een belangrijke wijziging in het besluit is de toekenning aan de luchthavenexploitant van de eindverantwoordelijkheid voor het vaststellen van de capaciteitsdeclaratie van Schiphol in plaats van aan verschillende luchtvaartpartijen. Raadpleging van de luchtvaartmaatschappijen vindt plaats door middel van het Coordination Committee Netherlands (CCN), dat onder meer adviseert over knelpunten, slots en capaciteitsproblemen. Deze wetwijziging zal naar verwachting worden toegepast in de komende capaciteitsdeclaraties voor het winterseizoen 2020/2021 en het zomerseizoen 2021.

## Woonachtig



## Reismotief



## Top 5 Europese bestemmingen

Luchthaven	Aantal passagiers
1. Londen Heathrow	1.747.788
2. Barcelona	1.382.607
3. Parijs Charles de Gaulle	1.239.837
4. Dublin	1.212.587
5. Madrid	1.139.999

## Top 5 intercontinentale bestemmingen

Luchthaven	Aantal passagiers
1. New York JFK	1.020.699
2. Dubai International	1.013.503
3. Atlanta	808.734
4. Detroit	629.375
5. Tel Aviv	605.224

## Vracht

Schiphols vrachtactiviteiten blijven een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van ons netwerk, alsook aan de vastgoedinkomsten van Schiphol Group. De vrachthub levert bovendien een jaarlijkse bijdrage aan de Nederlandse economie van meer dan 1,54 miljard euro en is goed voor meer dan 13.000 banen. Schiphols uitstekende afhandeling, efficiënte luchthavenprocessen en robuuste langeafstandsnetwerk maken dat de luchthaven een aantrekkelijke marktplaats vormt voor vrachtvervoerders; ongeveer 50% van de totale hoeveelheid vracht is dan ook afkomstig van buiten Schiphols (relatief beperkte) catchment area.

De vracht wordt naar en vanaf Schiphol vervoerd door fullfreighter-vrachttuostellen of meegenomen op passagiersvluchten in het ruim van het vliegtuig (belly freight). Voor maatschappijen die passagiersvluchten uitvoeren, zijn deze extra inkomsten van belang voor de levensvatbaarheid van bepaalde langeafstandsroutes. Daardoor helpt deze vracht Schiphol zijn uitgebreide netwerk van directe bestemmingen in stand te houden.

In 2019 bedroeg het totale vrachtvolume op Schiphol Airport 1,57 miljoen ton (-8,5% vergeleken met 2018); we behielden onze positie in de top 5 van Europese vrachthubs. In 2019 werd 54%

### Top-10 vrachtvolumes en marktaandeel 2019

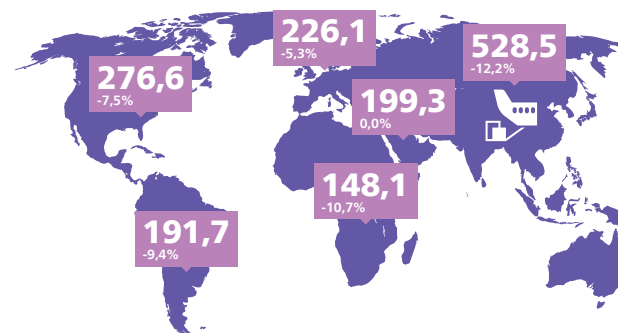
(x 1.000 kg vracht)

		Groei	Markt-aandeel
Frankfurt FRA	2.004,7	-3,9%	15,8%
Parijs CDG	1.903,0	-3,7%	15,0%
Londen LHR	1.587,5	-5,8%	12,5%
Amsterdam AMS	1.570,3	-8,5%	12,4%
Istanboel ISL+IST	1.289,4	4,2%	10,2%
Leipzig LEI	1.227,7	1,4%	9,7%
Luik LGG	902,0	3,5%	7,1%
Luxemburg LUX	853,4	-4,6%	6,7%
Keulen CGN	799,2	-5,4%	6,3%
Madrid MAD	558,6	7,7%	4,4%

van de totale hoeveelheid vracht op Amsterdam Airport Schiphol vervoerd door fullfreighters. De hoeveelheid fullfreight-vracht daalde met 13% onder invloed van het slottoewijzingsproces en ongunstige marktomstandigheden. De totale hoeveelheid ruimvracht liet een veel kleinere daling zien (-2,3%), maar volgde desalniettemin de negatieve trend.

### Vrachtvolume en -groei per werelddeel

Vracht Schiphol x 1.000 ton (groei/daling t.o.v. 2018)



### 'Slimme' vrachtaanpak

Met betrekking tot de vrachtactiviteiten heeft Schiphol zich voor de toekomst drie doelen gesteld. Onze hoofdprioriteit is de positie van fullfreighters op Schiphol en ook de belangrijke rol van luchtvracht te consolideren. Verder willen we onze vrachtvolumes behouden en zo mogelijk laten groeien. In de derde plaats willen we de slimste vrachthub van Europa blijven. Gezien de toenemende concurrentie voor slots op Schiphol en gegeven onze ambitie om het vrachtvolume te behouden en te laten groeien, willen we airlines helpen hun capaciteit optimaal te benutten door ervoor te zorgen dat het ruim van vliegtuigen bij vertrek zo vol mogelijk zit. Deze strategie impliceert ook een duurzamere benadering van onze vrachtactiviteiten, die we waar mogelijk verder zullen ondersteunen met milieuvriendelijke innovaties. In juni 2019 zijn zes elektrische oplaadpunten geïnstalleerd op Truckparkeerterrein 2: deze maken het mogelijk vrachtwagens te koelen met elektriciteit in plaats van met dieselgeneratoren. In een later stadium zullen hybride vrachtwagens ook kunnen worden opgeladen.



## Fullfreighters en slots

In 2019 werden de fullfreighters op Schiphol geconfronteerd met een aanzienlijk verlies van historische slots. Dit leidde tot een daling van de fullfreighter-bewegingen met 11,2%. Naar aanleiding hiervan heeft het Coordination Committee Netherlands (CCN) een zogenoemde 'local rule' voorgesteld op grond waarvan fullfreighters bepaalde voorrang krijgen bij de verdeling van slots die in het seizoen worden teruggegeven.

Deze regel werd formeel goedgekeurd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en werd voor het eerst toegepast in het winterseizoen 2019/2020. Deze lokale regel garandeert echter niet dat er voldoende vervoersruimte voor fullfreight-activiteiten op Schiphol blijft, aangezien deze afhankelijk worden van de ad-hoctoewijzing van slots. Om het verlies van fullfreightverkeer te beperken, stelt Schiphol voor een 'vrachtpool' voor fullfreighttoestellen op te nemen in de capaciteitsdeclaratie voor het winterseizoen 2020/2021, in overleg met het Coordination Committee.

Ons streven om concurrerend te blijven sluit aan bij onze ambitie om de slimste vrachthub te zijn. Met het oog hierop hebben we het Smart Cargo Mainport-programma (SCMP) gelanceerd, dat een combinatie van digitalisering, duurzaamheid, samenwerking en gegevensuitwisseling gebruikt om het toekomstige succes van de hub te bevorderen. Tot de huidige SCMP-projecten behoren het Landside Pickup & Delivery-programma, waarmee de doorlooptijd in de vrachtketen wordt verkort, en ook ons Automated Nomination-initiatief, dat gebruik maakt van slimme software-algoritmen om goederen sneller te identificeren en af te leveren, waardoor het douaneproces voor geïmporteerde goederen kan worden versneld. We hebben ook een Compliance Checker geïntroduceerd ter ondersteuning van exportprocessen.

Ook onze partnerschappen en investeringen steunen de ontwikkeling van onze vrachtactiviteiten. Schiphol Cargo heeft samen met KLM Cargo en Royal FloraHolland de Holland Flower Alliance gevormd, bedoeld om knelpunten in de toeleveringsketen van bloemen aan te pakken. Een vernieuwing die deze alliantie heeft opgeleverd, is het concept van de ideale bloemendoos: de hoeveelheid afval wordt verminderd en de capaciteit van de toeleveringsketen van bloemen wordt geoptimaliseerd door standaard dozen en pallets te gebruiken. De bezettingsgraad van pallets in vliegtuigen is hierdoor met 15% toegenomen.

In 2019 werd er een due diligence-onderzoek uitgevoerd bij Cargonaut als eerste stap naar een mogelijke uitbreiding van de deelneming van Schiphol Group in de onderneming, van de huidige 38,84% naar een controlerend belang of meer. Cargonaut, dat een platform voor de uitwisseling van vrachtgegevens biedt, is een essentieel onderdeel van de vrachtactiviteiten op Schiphol.



## **Bereikbaarheid**

De sterke concurrentiepositie van de Nederlandse luchthavens is afhankelijk van een geavanceerd netwerk van binnenlandse en internationale multimodale verbindingen: reizigers kiezen voor een luchthaven onder meer op basis van beschikbare vervoersverbindingen en bereikbaarheid; ook voor bedrijven is bereikbaarheid een belangrijke factor bij keuze voor een locatie.

Op Amsterdam Airport Schiphol staat de bereikbaarheid onder toenemende druk doordat stijgende bezoekersaantallen leiden tot intensiever gebruik van toegangswegen, het treinstation en de parkeervoorzieningen. Daarnaast neemt de druk op de landzijdige infrastructuur verder toe door securitymaatregelen en hebben we de wegen rond Schiphol Centrum moeten omleggen vanwege de bouwwerkzaamheden voor de nieuwe pier en terminal. Het treinstation op Schiphol heeft zijn maximumcapaciteit bijna bereikt, en steeds meer mensen reizen met de bus. We zijn daarom blij dat we een akkoord hebben bereikt met onze partners om deze essentiële knooppunten uit te breiden.

Naast investeringen in fysieke infrastructuur kijken we naar innovatieve oplossingen voor de verbetering van



Elektrische Snetnet-bus

verkeersstromen, de voorkoming van congestie op piekuren en de bereikbaarheid van Schiphol. Mobiliteitsplatforms als Uber en SHARE NOW veranderen nu al het reisgedrag van onze passagiers; ook verwachten we dat zelfrijdende voertuigen in de komende jaren een grotere rol gaan spelen, in combinatie met een toenemend gebruik van deelauto's. We zullen de bredere trends op het gebied van robuuste en duurzame mobiliteitssystemen blijven volgen en beoordelen in hoeverre deze een bijdrage kunnen leveren aan onze bereikbaarheid.

In onze langetermijnstrategie voor mobiliteit is de noodzaak van collectief, schoon vervoer het uitgangspunt. Met het oog op onze overkoepelende duurzaamheidsdoelstellingen houden we opnieuw de inrichting van toegangs- en voorrijwegen tegen het licht en onderzoeken we hoe de bereikbaarheid voor motoren, scooters en fietsen kan verbeteren, waarbij tegelijkertijd het wegbrengen en ophalen per auto wordt ontmoedigd. Daarnaast volgen we de ontwikkelingen rond Mobility as a Service (MaaS, mobiliteit als dienst). We hebben het Landside Central-programma (LCP) ingevoerd om alle projecten voor landzijdige ontwikkeling te integreren en te coördineren zodat ze de bereikbaarheid zo min mogelijk belemmeren. In dit programma onderzoeken we ook hoe we onze bereikbaarheid de komende jaren kunnen reorganiseren en welke locaties het best geschikt zijn voor bepaalde vervoerswijzen.

### **Per bus naar Schiphol**

Meer en meer passagiers komen met de bus naar Schiphol; met name de routes van en naar Amsterdam Centrum zijn populair. Om te voldoen aan de groeiende vraag ontwikkelen we een nieuwe snelle busverbinding met de hoogwaardige openbaarvervoersknooppunten (HOV-knooppunten) op Schiphol-Noord en Schiphol-Zuid, samen met Vervoersregio Amsterdam en provincie Noord-Holland. Connexion, de busmaatschappij op Schiphol, gebruikt sinds april 2018 elektrische bussen op zijn trajecten. Schiphol is in overleg met de andere vervoersbedrijven die de luchthaven met de omliggende regio verbinden om in de komende jaren geleidelijk over te schakelen naar emissievrij vervoer.

### **Bereikbaarheid over de weg**

In 2019 moesten we de toegangswegen naar de terminal omleggen voor de aanleg van de nieuwe pier en terminal. We hebben ook maatregelen genomen voor betere doorstroming in Kiss & Ride-zone, wat voor minder opstoppingen op de A4 heeft gezorgd. In toenemende mate gebruiken we datagestuurde processen om de congestie op de landzijdige wegen te monitoren, wat het mogelijk maakt betere verkeersprognoses te maken en maatwerkmaatregelen te nemen om de doorstroming te verbeteren. Ook hebben we extra zebrapaden aangelegd om kruispunten veiliger te maken.

Verbetering van de toegang via de snelweg is een prioriteit voor Schiphol en zijn partners, en de Nederlandse overheid. Een van de aanbevelingen van het Meerjarenprogramma Infrastructuur,

### **Dutch Drone Delta coalitie verkent nieuwe bereikbaarheidsoplossingen**

In december 2019 nam Royal Schiphol Group deel aan de Amsterdam Drone Week over de toekomstige rol van drones in het Nederlandse luchtverkeer. Samen hebben de deelnemers de Dutch Drone Delta opgericht, een alliantie die met drones slimme, duurzame innovaties voor luchtreizen wil ontwikkelen.

Schiphol gaat samen met zijn luchtvaart-, vervoers- en technologiepartners werken aan de verwezenlijking van Urban Air Mobility, een initiatief voor personenvervoer met luchttaxi's die verticaal kunnen opstijgen en landen om de bereikbaarheid van de luchthaven te verbeteren. Een belangrijke opgave daarbij is het vinden van manieren om deze nieuwe mobiliteitsoplossing te integreren in het vliegverkeer en de infrastructuur op de grond. Voor het eerste jaar heeft de alliantie een onderzoek gepland dat de belangrijkste eisen en potentiële vervoerslocaties vaststelt. Er vindt ook een onderzoek plaats om vast te stellen welke effecten Urban Air Mobility op de leefomgeving zal hebben.

Ruimte en Transport (MIRT; zie de toelichting op bladzijde 43) gaat over de aanleg van een nieuwe parallelle toegangsweg met een directe afrit naar P3 vanuit het zuiden om congestie op de A4 en bij Schiphol Centrum te beperken.

In 2019 hebben we ook de verbeteringen in de wegtunnels op het Schipholterrein afgerond: om de veiligheid te verbeteren conform de nieuwe Tunnelwet zijn alle vluchtroutes aangepast en zijn slimme technische systemen geïnstalleerd.

### Woonwerkverkeer per fiets

Fietsen is eigen aan de Nederlandse cultuur; het is bovendien een uiterst duurzame vorm van vervoer. Ons doel is het aantal forensen dat van en naar Schiphol fietst te verhogen van de huidige 2.500 naar 10.000 in 2025. Om dit te bereiken, werken we samen met onze publieke en private partners aan een nieuw plan voor de verbetering van de bereikbaarheid van de luchthaven per fiets. Het plan omvat onder meer de ontwikkeling van nieuwe infrastructuur en fietsvoorzieningen; Schiphol Group en het ministerie van I&W investeren ieder 1,3 miljoen euro in de aanleg van een fietssnelweg tussen de luchthaven en de metropoolregio Amsterdam. We zijn ook van plan de fietsenstallingen voor medewerkers op het hele Schipholterrein uit te breiden en deelfietsen beschikbaar te stellen voor gebruik op de luchthaven. En niet in de laatste plaats nemen we samen



Het woonwerkverkeer per fiets wordt aantrekkelijker gemaakt.

met diverse partners deel aan het programma 'goinGDutch': dit initiatief is gericht op het verbeteren van het imago en de aantrekkelijkheid van fietsen naar het werk en benadrukt de voordelen voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid. Een van de ideeën waar nog naar gekeken wordt, is de toepassing van digitale innovaties om fiets, infrastructuur en voorzieningen met elkaar te laten communiceren, zoals een 'groene golf'.

### Parkeren

Hoewel we iedereen die Schiphol bezoekt aanmoedigen om waar mogelijk met het openbaar vervoer te komen, blijven goede parkeervoorzieningen en voldoende parkeercapaciteit essentieel voor de bereikbaarheid van Schiphol, met name voor mensen die in Nederland wonen en werken. Parkeren is ook belangrijk voor de duurzaamheid: als passagiers zelf naar en van de luchthaven rijden, kost dit twee autoritten; wanneer ze zich door iemand anders laten wegbrengen en afhalen, is er sprake van vier autoritten.

In 2019 werd de uitbreiding van langparkeergarage P3 voltooid, waardoor de totale capaciteit van deze voorziening nu 5.150 plaatsen bedraagt. In het kader van de uitbreiding zijn in januari 2020 ook 5.400 zonnepanelen op het dak van het gebouw geïnstalleerd (meer informatie hierover onder 'Kwaliteit van Leefomgeving'). Net als in voorgaande jaren hebben we nieuwe parkeerconcepten geïntroduceerd, waaronder een nieuwe digitale reserveringsdienst via de Schiphol-app en een milieuvriendelijke, watervrije wasserette die gebruik maakt van geheel biologisch afbreekbare middelen.

In ons streven naar duurzaamheid bevordert Schiphol het gebruik van platforms voor het delen van elektrische voertuigen zoals SHARE NOW (voorheen Car2go). Plaatselijke gebruikers van deze dienst kunnen met een Smart naar Schiphol komen en parkeren in de parkeergarage van het World Trade Centre (WTC), terwijl zakenreizigers en toeristen op hun beurt op Schiphol een deelauto kunnen nemen om van Schiphol naar Amsterdam te reizen. Er loopt ook een pilot met autodeelplatform Amber, bestemd voor medewerkers van bedrijven zijn gevestigd in het WTC Schiphol of in het Schiphol Central Business District.

## Met de trein naar Schiphol reizen steeds populairder

In 2019 namen passagiers opnieuw vaker de trein naar Schiphol dan het jaar daarvoor: deze groep is inmiddels goed voor 43% van het totaal. Van het totale aandeel passagiers dat met het openbaar vervoer komt (47,1%), neemt 4,1% een lijnbus (2018: 4,2%).

### Vervoerskeuze reizigers naar Schiphol

in %	2019	2018	2017	2014	2010
Openbaar vervoer	47,1	46,3	42,9	39,1	41
Weggebracht per auto	19,8	19,8	22,7	26,2	28,5
Auto geparkeerd	9,8	10,3	11,2	13,7	10,6
Taxi	13,0	12,7	13,5	9,3	9,2
Collectief vervoer	6,7	7,4	6,3	8,4	7,4
Overig	3,6	3,5	3,4	3,3	3,3

### Taxi's

De taxivloot op de luchthaven bestaat uit meer dan 1.250 geregistreerde en geautoriseerde taxi's, waarvan er ongeveer 700 elektrisch zijn. In 2019 vonden er iets meer dan een miljoen taxiriten plaats vanaf de officiële taxistandplaats bij Schiphol Centrum. Daarvan werd 70% uitgevoerd met emissievrije voertuigen, een lichte daling van 2% vergeleken met 2018. Deze daling, de eerste sinds 2009, laat zich verklaren door een toenemend aantal passagiers dat gebruik maakt van vooraf geboekte taxidiensten (ongeveer +15%), waarvan de meeste helaas worden uitgevoerd met voertuigen die nog op fossiele brandstoffen rijden. Om deze trend tegen te gaan, zullen Euro 5-

sedans met ingang van 1 juni 2020 niet meer op Schiphol welkom zijn, en zullen we voorrang geven aan emissievrije busjes.

### Verbetering bereikbaarheid landzijde

Gelet op de stijgende passagiersaantallen, is de landzijdige bereikbaarheid een van de grote uitdagingen voor Schiphol. In 2019 bleef de bereikbaarheidsscore van de luchthaven volgens de Belevingsmonitor Schiphol stabiel op 74. Ook in de European Airport Service Quality-benchmark (ASQ) behield Schiphol haar positie op het gebied van bereikbaarheid (derde plaats).

Het treinstation van Schiphol bereikt snel zijn maximumcapaciteit. De perrons zijn op piekmomenten extreem druk; we nemen daarom maatregelen om te voorkomen dat de veiligheid in het geding komt. In 2019 hebben we in samenwerking met de NS en ProRail een ruimte gecreëerd die exclusief bestemd is voor openbaar vervoer. Deze ruimte is minder druk en overzichtelijker. Ook het meeting point in de stationshal is verplaatst om de passagiersstromen te verbeteren.

In het derde kwartaal voerden we verschillende succesvolle pilots uit met slimme mobiliteitstoepassingen, die in 2020 worden uitgebreid. Ons uiteindelijke doel is om een gebruiksvriendelijk digitaal reisplatform te creëren waarop gebruikers hun vervoersmogelijkheden met een druk op de knop kunnen vinden en boeken. In het najaar van 2018 hebben we de nieuwe dienstregeling voor elektrische bussen ingevoerd. We kijken nu naar manieren om de regeling flexibeler te maken; zo willen we de frequentie van de bussen beter laten aansluiten op de feitelijke vraag.

### Groeiende rol treinvervoer

Schiphols catchment area is grotendeels afhankelijk van uitstekende treinverbindingen met belangrijke bestemmingen als Amsterdam en omgeving, en met belangrijke economische centra in Nederland en andere delen van Europa. Ook het vervangen van luchtverkeer door treinverkeer speelt een belangrijke rol bij de verwezenlijking van onze duurzaamheidsdoelstellingen; het aansluiten van Schiphol

Airport op hogesnelheidsnetwerken kan daarbij bijdragen aan vermindering van de vraag naar vluchten, met name op de middellange afstand. Hoewel Schiphol dankzij de Thalys al directe verbindingen heeft met Antwerpen, Brussel en Parijs, stopt de Eurostar naar Londen nog niet op de luchthaven. Evenmin hebben we nog een hogesnelheidsverbinding met Duitsland.

### Groen licht voor MIRT

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

In november 2019 zijn deze plannen in het Bestuurlijk Overleg van het MIRT goedgekeurd, zodat overgegaan kan worden tot afronding en uitvoering. Er zijn twee projectmanagers benoemd om toezicht te houden op de initiële ontwerpfase, een van Schiphol en een van ProRail. Het MIRT zal leiden tot vergroting van de capaciteit van de Multimodale Knoop Schiphol, die een groot aantal functies in een relatief klein gebied combineert. Ook wordt de indeling van het station verbeterd en worden er logischere looproutes voor passagiers gecreëerd. De perrons op station Schiphol Airport krijgen meer toegangen, waardoor het station beter zal worden benut, er meer ruimte komt en het gebruiksgemak voor reizigers toeneemt. Ook komt er een nieuw busstation in de vorm van een buseiland met een directe toegang tot het station, worden looproutes logischer en komt er op Schiphol Plaza meer ruimte. Tevens krijgt het treinstation toegangspoortjes. In 2023 introduceert de NS de Airport Sprinter tussen Amsterdam Centraal en Schiphol/Hoofddorp.

### Lange termijn: doortrekken Noord/Zuidlijn

Hoewel de bereikbaarheid van Schiphol met het openbaar vervoer door de vernieuwing van het trein- en busstation aanzienlijk zal verbeteren, is er op de langere termijn meer capaciteit nodig: het aantal passagiers blijft toenemen net als de bevolking van de Metropoolregio Amsterdam en de omliggende regio. Een van de oplossingen die worden bekeken, is het doortrekken van de Noord/Zuidlijn naar Schiphol en Hoofddorp; diverse studies hiernaar zijn binnenkort afgerond. Verlenging van de metrolijn vinden we niet alleen gunstig voor de luchthaven, maar ook voor de bereikbaarheid op lange termijn van Amsterdam en de rest van Nederland, doordat nationale spoorlijnen zullen kunnen worden gebruikt voor de grotere afstanden. Nu veel stoptreinen (sprinters) worden opgeheven, kan er capaciteit worden vrijgemaakt voor intercity's en internationale treinen, waardoor de druk op het (inter)nationale spoorwagennet afneemt. We geloven ook dat het project mogelijkheden biedt om de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Schiphols omliggende gemeenten te ondersteunen.

Bovendien zou de doorgetrokken Noord/Zuidlijn in noodgevallen een noodzakelijk alternatief voor de Schipholtunnel kunnen bieden. Momenteel zijn de gevolgen van incidenten in de tunnel direct merkbaar op het gehele spoornet. Schiphol doet onderzoek naar manieren om de nieuwe verbinding vorm te geven en te financieren in samenwerking met andere belangrijke stakeholders, waaronder de gemeenten Haarlemmermeer en Amsterdam, NS, KLM, ProRail en Vervoerregio Amsterdam.

We doen ook onderzoek naar andere lokale openbaarvervoersinitiatieven voor de lange termijn door deelname aan de alliantie Groot Schiphol Bereikbaar. Dit partnerschap, waaraan onder meer Vervoerregio Amsterdam en andere publieke partners deelnemen, streeft ernaar de bereikbaarheid van Groot Schiphol te verbeteren door het spitsverkeer terug te dringen. Ook het verlagen van de CO<sub>2</sub>-emissies is een doelstelling.

# Kwaliteit van Leefomgeving

Het waarborgen van de best mogelijke kwaliteit van de leefomgeving voor lokale en wereldwijde communities vormt de centrale pijler van onze Visie 2050. In de komende jaren moeten we ons samen met onze klanten en partners inzetten om onze activiteiten fossielvrij te maken en de milieueffecten van de luchtvaart in Nederland en daarbuiten zoveel mogelijk te beperken.



Hoewel de vraag naar vliegreizen wereldwijd nog steeds toeneemt, merken we veranderende maatschappelijke opvattingen inzake de luchtvaart en de effecten daarvan. Sinds het Klimaatakkoord van Parijs uit 2015 en het daaropvolgende gezaghebbende verslag van de Intergouvernementele Werkgroep van de VN inzake Klimaatverandering (IPCC), waarin wordt benadrukt dat er dringende maatregelen moeten worden genomen om te voorkomen dat de opwarming van de aarde een onherstelbaar niveau bereikt, zijn mensen beter geïnformeerd en zich meer dan ooit bewust van de gevolgen van hun reisgedrag. Als centrale schakel in de waardeketen van de luchtvaart moeten wij een even verantwoordelijke denkwijze hanteren.

Royal Schiphol Group heeft een strategie voor duurzaamheid ontwikkeld, die erop is gericht om energiepositief te worden, duurzame luchtvaart te bepleiten, de beginselen van de circulaire economie toe te passen en een gezonde leef- en werkomgeving te creëren voor de communities op en rond onze luchthavens. Een van onze major deliverables voor 2019 was de publicatie van de Roadmap Most sustainable airports, waarin een reeks maatregelen uiteen worden gezet ter ondersteuning van onze duurzaamheidsstrategie tot aan 2030. Deze roadmap, dat betrekking heeft op alle luchthavens van Royal Schiphol Group, behandelt drie kernthema's: Circulaire Economie, Energiepositief en Duurzame Luchtvaart. Voor het vierde thema Omgeving is een afzonderlijk actieplan opgesteld. De roadmap zal volgens ons een

positief effect hebben op de CO<sub>2</sub>-emissies, maar ook op de plaatselijke luchtkwaliteit doordat we de uitstoot van ultrafijn stof en stikstofoxide (NO<sub>x</sub>) tegengaan. Initiatieven voor de langere termijn (zoals emissievrij op de grond) zullen met voorrang worden uitgevoerd. In de tussentijd werken we al aan onze top performance indicator voor 2020: een jaarlijkse reductie met 3% van onze CO<sub>2</sub>-emissies op groepsniveau, met het doel om in 2030 emissievrij te zijn.

De pijler Kwaliteit van Leefomgeving geeft antwoord op de vraag hoe Schiphol omgaat met haar verantwoordelijkheid en bijdraagt aan het welzijn van omwonenden en iedereen die in aanraking komt met onze activiteiten. Dat doen we door een aantrekkelijk internationaal zakelijk klimaat en een gezonde leefomgeving te realiseren. Naast onze inspanningen om te zorgen voor een goede luchtkwaliteit nemen we diverse stappen om de geluidsoverlast die samenhangt met de luchtvaart in de omliggende wijken te verminderen. Met name streven we naar een gematigde en gecontroleerde groei van Schiphol en onze regionale luchthavens, waarbij we tegelijkertijd de verbeteringen in de luchtvaarttechnologie en de nieuwe procedures voor luchtverkeersleiding benutten. De duurzame maatregelen die we nemen om de kwaliteit van leefomgeving op lokaal, nationaal en internationaal niveau te verbeteren, bespreken we in dit hoofdstuk uitgebreid.

**Top performance indicator**  
Kwaliteit van Leefomgeving

**Duurzaamheid**  
CO<sub>2</sub>-emissies  
**169Kt**



**Omwonenden**  
Reputatiescore  
**6,5**



## Duurzame luchtvaart



Hergebruiken en upcyclen

Circulaire  
designprincipes

## Circulaire economie

Gesloten kringlopen

## Kwaliteit van Leef- omgeving

Luchtkwaliteit  
en geluidsreductie

Gezonde en inclusieve  
werkomgeving

## Energiepositief

Hernieuwbare  
energie

Energiepositieve  
gebouwen



Betrokken  
bij omgeving

## Communities



## Roadmap Most sustainable airports

Royal Schiphol Group streeft ernaar de duurzaamste luchthavens ter wereld te exploiteren. Voortbouwend op onze huidige duurzaamheidsprestaties hebben we een roadmap opgesteld waarin de acties worden beschreven die nodig zijn om onze doelstellingen voor 2030 te bereiken, als verdere stap in de verwezenlijking van onze Visie 2050.

### Afvalvrije luchthavens als stap naar circulair ondernemen in 2050

- Wat betreft infrastructuur concentreren we ons op circulair ontwerp en het hergebruik van materialen. De training van personeel, een materialenhub en materialenpaspoorten zijn hiervoor bepalende factoren.
- Bij de operationele processen minimaliseren, scheiden en upcyclen we de dagelijkse restmaterialen van horeca, kantoren en vluchten. We focussen op een betere scheiding en werken in de tussentijd aan het uitfasen van wegwerpproducten.

### Emissievrije luchthavens in 2030; energiepositief in 2050

- Alle nieuwe voertuigen zijn uitstootvrij, inclusief afhandelingsmateriaal op airside.
- 'Oudere' gebouwen worden gerenoveerd, nieuwe gebouwen zijn energieneutraal.
- We gaan efficiënter om met energie, produceren meer zonne-energie en versterken ons energienet.

### Faciliteren van duurzame vervoersbewegingen van passagiers op weg naar net-zero carbon emission luchtvaart in 2050

- Bijdragen aan 14% duurzame vliegtuigbrandstof in 2030 en optimaliseren van procedures op de grond en in de lucht.
- Stimuleren van slimme en schone mobiliteit van en naar de luchthaven door te investeren in openbaar vervoer, fietsvoorzieningen en elektrische deelauto's.
- Passagiers actief informeren over duurzaamheid, duurzame reismogelijkheden aanbieden en bestrijden van mensenhandel en de handel in flora en fauna.

We zullen nauw samenwerken met onze partners om elk van de genoemde maatregelen uit te voeren. De activiteiten in het kader van de Circulaire Economie en Energiepositief liggen binnen onze directe invloedssfeer; op dit vlak heeft Schiphol Group daarom ambitieuze doelen gesteld voor 2030. Duurzame luchtvaart maakt deel uit van onze indirecte invloedssfeer, echter zijn de maatschappelijke en milieugevolgen groot. Ons doel is om ook binnen onze roadmap de cirkel rond te krijgen: Circulaire Economie en Energiepositief zouden bijvoorbeeld onderdeel kunnen zijn van de oplossing voor Duurzame Luchtvaart. Naast het beoogde effect op klimaatverandering kan de roadmap ook een positieve invloed hebben op de lokale luchtkwaliteit. Voor meer informatie, zie [www.Schiphol.nl/duurzaamheid](http://www.Schiphol.nl/duurzaamheid).

## Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (duurzame-ontwikkelingsdoelen, SDG's) zijn in 2015 ingevoerd door de Verenigde Naties en hebben betrekking op de zeventien belangrijkste uitdagingen waar de wereld voor gesteld staat in de periode tot 2030. In 2016 heeft Schiphol zes SDG's uitgekozen die we de komende twee decennia actief zullen ondersteunen en bevorderen. Voor de zeventien doelen zijn 169 key performance indicators (KPI's) geformuleerd. Om onze duurzaamheidsaanpak te verduidelijken en transparanter te maken, publiceren we dit jaar behalve de SDG's ook informatie over de relevante KPI's in het jaarverslag. Meer informatie over onze initiatieven en de manieren waarop we werken aan het bereiken van de doelstellingen en hoe we ons als organisatie voortdurend verbeteren is te vinden bij de materiële aspecten in de Sustainable Development goals tabel.

## Sustainable Development Goals

SDG	Bijdrage Schiphol	initiatieven	Materieel aspect
SDG 8	<p><b>Waardig werk en economische groei</b></p> <p><b>8.5</b> Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aantal personen werkzaam op het Schipholterrein: 68.000</li> <li>– Loonkloof tussen mannen en vrouwen: -0,3%</li> <li>– Nieuwe werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt: 5</li> </ul> <p><b>8.8</b> De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– LTIF 1.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– (Internationale) allianties en partnerschappen</li> <li>– Luchtvaart Community Schiphol</li> <li>– Vrouwen in de luchtvaart community Schiphol</li> <li>– LGBTQ+ community Schiphol</li> <li>– Beginselen van Veiligheidsleiderschap</li> </ul>	<p>Onze internationale activiteiten</p> <p>Werkgeverschap</p> <p>Veiligheid</p>
SDG 9	<p><b>Industrie, innovatie en infrastructuur</b></p> <p><b>9.1</b> Ontwikkelen van een kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met de klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Passagiers- en vrachtvolume per vervoerswijze: 71,7 miljoen passagiers, 1,57 miljoen ton vracht</li> </ul> <p><b>9.4</b> Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om ze duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– CO<sub>2</sub>-emissies per eenheid aan toegevoegde waarde: 0,23 kg CO<sub>2</sub> per passagier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– The Base D voldoet aan de BREEAM Excellent normen voor duurzaamheid</li> <li>– Pier A ligt op schema voor LEED Gold-certificering, Terminal A wordt een energieneutraal gebouw en streeft naar LEED Platinum-certificering</li> <li>– Duurzaamheid is in 2019 een kernpunt in de contracten voor onderhoudspercelen</li> <li>– Zonnepanelen geïnstalleerd op het dak van parkeergarage P3</li> </ul>	<p>Netwerk van bestemmingen</p> <p>Bereikbaarheid</p> <p>CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit</p>
SDG 11	<p><b>Duurzame steden en gemeenschappen</b></p> <p><b>11.6</b> Tegen 2030 de nadelige milieu-impact van steden per capita reduceren, ook door bijzondere aandacht te besteden aan de luchtkwaliteit en aan het gemeentelijk en ander afvalbeheer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jaarlijks gemiddelde fijnstofemissies (PM10): het Schipholterrein heeft tijdens operationeel jaar 2019 aan alle overheidsvoorschriften voor deze categorie voldaan, die zijn gebaseerd op EU-richtlijn 2008/50/EG (ruim onder de grenswaarde van 40µg/m<sup>3</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ultrafijn stof actieplan in 2019 ontwikkeld</li> <li>– Elektrificatie voertuigen, met als doel nul uitstoot</li> <li>– Stichting Leefomgeving Schiphol</li> <li>– Multimodale Knoop Schiphol</li> </ul>	<p>CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit</p> <p>Geluid</p> <p>Omgeving en draagvlak</p>
SDG 12	<p><b>Verantwoorde consumptie en productie</b></p> <p><b>12.2</b> Tegen 2030 duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Materiële voetafdruk: 4-11% van de gebruikte resources werd hoogwaardig hergebruikt volgens circulaire principes</li> </ul> <p><b>12.b</b> Ontwikkelen en implementeren van instrumenten om de impact te monitoren van duurzame ontwikkeling op duurzaam toerisme dat werkgelegenheid creëert en de plaatselijke cultuur en producten promoot.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategie Circulaire Economie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Circulaire demontage van Vrachtgebouw 18</li> <li>– Ruimer aanbod van horecagelegenheden geïnspireerd door een gezonde &amp; bewuste levensstijl, zoals De Verspillingsfabriek en de Health Food Wall</li> <li>– Buckingham Palace-verklaring over de bestrijding van de handel in beschermde flora en fauna ondertekend</li> </ul>	<p>Circulaire Economie</p> <p>Duurzame luchtvaart</p>
SDG 13	<p><b>Klimaatactie</b></p> <p><b>13.2</b> Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategie Energiepositief</li> <li>– Schiphol draait op 100% hernieuwbare windenergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Duurzaamheid is geïntegreerd in de havengelden</li> <li>– Investeren in en onderzoek naar duurzame vliegtuigbrandstof, zoals de biokerosinefabriek in Delfzijl en het onderzoek naar synthetische kerosine op Rotterdam The Hague Airport</li> </ul>	<p>Duurzame luchtvaart</p>
SDG 17	<p><b>Partnerschap om doelstellingen te bereiken</b></p> <p><b>17.16</b> Het Globaal Partnerschap voor duurzame ontwikkeling versterken, aangevuld door partnerschappen met meerdere belanghebbenden (multi-stakeholder partnerships) en kennis, expertise, technologie en financiële hulpmiddelen mobiliseren en delen met het oog op het bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelen in alle landen, in het bijzonder in de ontwikkelingslanden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nauwe samenwerking met partners om in 2050 te komen tot een CO<sub>2</sub>-neutrale luchtvaart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mede-initiatiefnemer van de verklaring van ACI Europe over een CO<sub>2</sub>-neutrale luchtvaart in 2050</li> <li>– Ontwerpakoord Duurzame Luchtvaart</li> <li>– Medeoprichter van het Mission Possible Platform van het World Economic Forum</li> <li>– Kennisuitwisseling met luchthavens via ACI Afrika</li> </ul>	<p>Duurzame luchtvaart</p> <p>Materiële aspecten voor stakeholders</p>

## CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit

Schiphols doel voor de middellange termijn is om in 2030 een emissievrije luchthaven te zijn. Dit betekent de volledige eliminatie van de emissies van onze eigen luchthavenactiviteiten, alsook van de luchtzijdige grondactiviteiten. Dit science-based target gaat uit van de reducties die vereist zijn om de uiteindelijke opwarming van de aarde te beperken tot maximaal 2 graden Celsius boven de pre-industriële temperaturen. We willen dit bereiken door het uitfasen van aardgas in onze activiteiten en door de energie-efficiëntie van het elektriciteitsverbruik te verbeteren. Ook hebben we een TPI voor duurzaamheid ingevoerd. Meer informatie hierover staat in de [TPI-performance in 2019](#). Afgezien van onze doelstelling om emissievrij te worden, willen we dat Schiphol Group rond 2050 uit energiepositieve luchthavens bestaat. De uitstoot per passagier op Schiphol is in 2019 verbeterd, met een daling naar 0,23 kg CO<sub>2</sub>.

### Transitie naar hernieuwbare energie komt op stoom

Hernieuwbare energie, met name wind- en zonne-energie, vormt een belangrijk element van onze CO<sub>2</sub>-reductieplannen. In vervolg op een aantal recente investeringen is alle elektriciteit die Schiphol Group inkoop nu afkomstig van nieuwe Nederlandse windparken. Ondertussen wordt ook nieuwe infrastructuur voor zonnepanelen ingevoerd op en rond het Schipholterrein, waaronder de installatie van 5.400 zonnepanelen op het dak van de nieuwe parkeergarage P3, die in januari 2020 werd voltooid. Deze panelen zullen meer dan 20% van het totale energieverbruik van de parkeervoorzieningen op de luchthaven produceren (gelijk aan ongeveer zeshonderd huishoudens), bijvoorbeeld door stroom te leveren voor elektrische oplaadpunten en ledverlichting.

Schiphols gasleveringscontract met Eneco trad in 2019 in werking. Groen gas is nu goed voor 16,7% van de totale

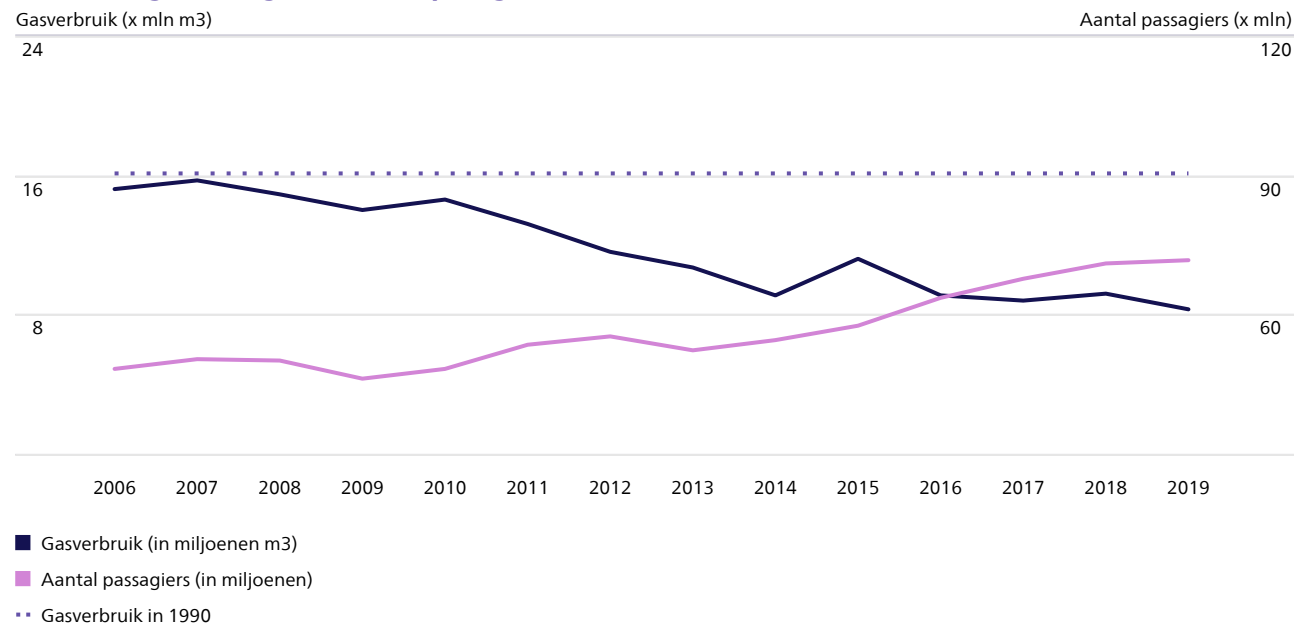
gasinkopen van de groep en voor 100% van het gasverbruik op Eindhoven Airport. Onze strategie voor Warmte Koude Opslag (WKO) en de toename in gebruik van groen gas dragen bij aan onze bredere doelstelling. We streven ernaar om in 2030 helemaal geen aardgas meer te gebruiken.

### CO<sub>2</sub>-beheer

In 2009 introduceerde Airports Council International een CO<sub>2</sub>-benchmark voor luchthavens; Schiphol hielp mee bij het ontwikkelen daarvan. In 2019 deed Schiphol een aanvraag voor hernieuwing van de certificering als CO<sub>2</sub>-neutrale organisatie (niveau 3+), die haar in het kader van het Airport Carbon Accreditation (ACA)-programma voor 2018 is toegekend. De hernieuwing werd in februari 2020 goedgekeurd. Belangrijk onderdeel is dat de luchthaven CO<sub>2</sub>-neutraal is voor de eigen activiteiten. We hebben een Golden Standard-project voor zonne-energie in India geselecteerd als compensatie van de resterende uitstoot van Schiphol Group (aardgas en andere brandstoffen).



### Ontwikkeling van aardgasverbruik en passagiersaantallen



### Energie-efficiency

Boven op onze inspanningen meer hernieuwbare energie te gebruiken, is het belangrijk dat we energie zo efficiënt mogelijk gebruiken. In 2019 bereikten we een energie-efficiëncieniveau van 7,04%; de doelstelling was 5,7%. Dit is te danken aan 150 maatregelen, waaronder het gebruik van ledverlichting, vervanging van oude telecom- en IT-apparatuur, optimalisering van klimaatsystemen, vervanging van systemen voor verwarming, ventilatie en airconditioning (HVAC), aanpassing van de nieuwe WKO-systemen (Terminal 3, G-pier) en onderhoud aan ons vastgoed. Onze doelstelling voor energie-efficiency in 2020 is 6,3%. Schiphols totale energieverbruik daalde in 2019 opnieuw, van 1901 TJ naar 1853 TJ; onder het niveau van 2015. Ondanks nieuwe ontwikkelingen en uitbreidingen op het Schipholterrein, zoals het proefdraaien met de nieuwe A-pier,



## CO<sub>2</sub>-emissies op Amsterdam Airport Schiphol

(in tonnen)

	2019 <sup>1</sup>		2018 <sup>1</sup>	
	Location-based	Market-based	Location-based	Market-based
Scope 1 <sup>2</sup>	19.037 <sup>3</sup>	16.456 <sup>4</sup>	20.339 <sup>5</sup>	20.339 <sup>5</sup>
Scope 2 <sup>6</sup>	101.239 <sup>7</sup>	0	96.022 <sup>6</sup>	0
<b>Totale CO<sub>2</sub>-emissies Scope 1 en 2</b>	<b>120.276</b>	<b>16.456</b>	<b>116.362</b>	<b>20.339</b>
Passagiers	71.707.144	71.707.144	71.053.147	71.053.147
CO <sub>2</sub> kg/passagier	1,68	0,23	1,64	0,29
Scope 3 - Aan de luchtzijde door derden getankte brandstof, woonwerkverkeer eigen personeel en zakelijk verkeer per eigen auto of met het vliegtuig	35.417	35.417	36.933	36.933
<b>Totale CO<sub>2</sub>-TPI voor Amsterdam Airport Schiphol<sup>8</sup></b>	<b>155.692</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>153.295</b>	<b>n.v.t.</b>
Scope 3 - overige onderdelen <sup>9</sup>	Nog niet beschikbaar		1.251.209	1.251.209
<b>Totaal Scope 3</b>	<b>Nog niet beschikbaar</b>		<b>1.288.142</b>	<b>1.288.142</b>
<b>In Nederland verkochte kerosine</b>				
CO <sub>2</sub> -emissies uit totale hoeveelheid in Nederland verkochte kerosine (x1.000 kg) <sup>10</sup>	Nog niet beschikbaar		12.313.350	

1 Deze cijfers zijn gebaseerd op het kalenderjaar. De cijfers voor 2018 zijn herberekend voor het kalenderjaar. In de eerdere jaarverslagen waren de cijfers gebaseerd op het operationele jaar.

2 Bestaat uit de volgende categorieën: gas op basis van de licentie van Schiphol Nederland BV, brandstoffen die gebruikt worden door het eigen wagenpark, de brandweerbrigade, noodstroom en zakelijke reizen van eigen personeel met leaseauto. De CO<sub>2</sub>-emissies uit gas zijn gecorrigeerd voor standaard weersomstandigheden (graaddagencorrectie). Zonder deze correctie zouden de location-based CO<sub>2</sub>-emissies in Scope 1 18.337t hebben bedragen.

3 Vanwege de location-based methodiek zijn grijze gasemissiefactoren toegepast.

4 Sinds 2019 heeft Amsterdam Airport Schiphol voor een deel van haar verbruik groen gas ingekocht.

5 Dit cijfer is enigszins veranderd ten opzichte van het in 2019 gerapporteerde cijfer, door twee factoren. In Scope 1 is een geactualiseerde reeks categorieën opgenomen om aansluiting te zoeken bij de definitie van onze top performance indicator 'Duurzaamheid'; daarnaast zijn we bij de rapportering overstapt van het operationele jaar naar het kalenderjaar.

6 Deze bestaat uit het stroomverbruik van Amsterdam Airport Schiphol.

7 Vanwege de location-based methodiek zijn grijze stroomfactoren toegepast.

8 Bestaat uit Scope 1, Scope 2 en geselecteerde onderdelen van Scope 3 (aan de luchtzijde door derden getankte brandstof, woonwerkverkeer eigen personeel en zakelijk verkeer per eigen auto of met het vliegtuig). De top performance indicator is berekend op basis van de location-based methodiek. Het TPI-resultaat voor de Groep is 169kt voor 2019, inclusief Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport.

9 Andere Scope 3-onderdelen maken geen deel uit van de definitie van de TPI 'Duurzaamheid', zoals: elektriciteits- en gasverbruik van derden, al het wegverkeer naar en van de luchthaven, en de brandstof die gebruikt wordt voor de afhandeling van vliegtuigen en de land- en startcyclus. De gegevens over 2019 worden gerapporteerd met een vertraging van één jaar.

10 Bron: CBS en industriewijde emissiefactor voor kerosine. De gegevens over 2019 worden gerapporteerd met een vertraging van één jaar.

verwachten we dat ons energieverbruik in 2020 stabiel zal blijven. We zullen het energiegebruik in bestaande gebouwen en installaties blijven monitoren en reduceren. Ondertussen gaan we door met het verkleinen van onze energievoetafdruk en het vergroten van het aandeel van zelfgeproduceerde hernieuwbare energie in onze energiemix, bijvoorbeeld door verdere elektrificatie (stoppen met diesel), de toepassing van warmtepompen (stoppen met aardgas) en de installatie van zonnepanelen op het dak van de nieuwe pier.

### Emissies in onze waardeketen

De meeste CO<sub>2</sub>-emissies op Schiphol worden nog steeds veroorzaakt door andere organisaties buiten onze directe invloedssfeer (Scope 3). Het merendeel is toe te schrijven aan de landings- en startcyclus, gevolgd door het wegverkeer en de brandstoffen gebruikt bij vliegtuigafhandeling. Scope 3 bevat door derden verstrekte gegevens; de cijfers voor 2019 zijn daardoor pas in de loop van 2020 beschikbaar. De CO<sub>2</sub>-emissies van de kerosine die vliegtuigen gebruiken tijdens het landen en opstijgen op Amsterdam Airport Schiphol zijn opgenomen in de emissiecijfers voor Scope 3.

### Bevorderen van alternatieve vliegtuigbrandstoffen

Schiphol werkt nauw samen met partners in de waardeketen om uitstoot door vliegtuigen te beperken door het stimuleren van transitie naar duurzame vliegtuigbrandstoffen. Voor onze langetermijndoelstellingen op dit gebied, zie het hoofdstuk over [Duurzame luchtvaart](#).

### Luchtkwaliteit

We hechten belang aan schone lucht in en rond onze luchthavens. We willen vooroplopen in de sector bij reductie van potentieel schadelijke emissies, zoals NO<sub>x</sub> en SO<sub>x</sub>, en (ultra)fijn stof (PM10 en PM2.5). We streven ernaar om de biodiversiteit te waarborgen als ook de gezondheid van mensen die op Schiphol werken of in de omgeving wonen. De overheid meet de luchtkwaliteit continu. Rondom Schiphol staan drie luchtkwaliteitsmeters van de provincie Noord-Holland, waarvan de metingen online kunnen worden gevolgd. Het Schipholterrein



## Transitie naar E-GPU's

Om te kunnen voldoen aan de CO<sub>2</sub> reductiedoelstellingen voor Nederlandse luchthavens investeert Schiphol Group in elektrische Ground Power Units (E-GPU's). Terwijl ground power units traditioneel op diesel lopen, maken E-GPU's het mogelijk vliegtuigen op de grond emissievrij stroom te leveren.

Op Schiphol zijn vijf E-GPU's in gebruik, die stroom leveren tijdens het docken op remote vliegtuig-opstelplaatsen. Ze zijn een aanvulling op het vaste walstroomsysteem bij 72 van de connected opstelplaatsen op Schiphol. In de komende jaren willen we alle dieselgeneratoren op Schiphol vervangen door deze nieuwe, schone technologie.

Eindhoven, Rotterdam The Hague en Brisbane Airport hebben ook hun eerste E-GPU's in gebruik genomen. We hebben de apparatuur in samenwerking met ITW GSE en Nissan ontworpen en getest. Hoewel de eerste reeks E-GPU's geheel nieuwe accu's bevatten, willen we uiteindelijk gebruikmaken van hergebruikte accu's uit andere voertuigen.

heeft tijdens het operationeel jaar 2019 voldaan aan alle overheidsvoorschriften voor deze categorie (gebaseerd op EU-richtlijn 2008/50/EG). Om een optimale luchtkwaliteit te garanderen, hanteren we prestatie-indicatoren die zijn gebaseerd op inputmetingen. Daaronder vallen het installeren van walstroom op de vliegtuigopstelplaatsen en het elektrificeren van het wagenpark. Prestatie-indicatoren op basis van output worden nu niet gemeten, omdat het niet altijd mogelijk is duidelijk onderscheid te maken tussen de effecten van activiteiten van andere partijen die de luchtkwaliteit beïnvloeden (zoals emissies van snelwegen of industriële activiteiten of achtergrondconcentraties) en die van onze eigen activiteiten.

### Schone mobiliteit

Schiphol bevordert schone mobiliteitsoplossingen door nauw toezicht te houden op het eigen wagenpark, en dat van bedrijven die op ons terrein werken. Onze doelstelling is tweeledig: het vervangen van voertuigen op fossiele brandstoffen door emissievrij vervoer, en vermindering van het brandstofverbruik.

### Elektrische bussen

In 2015 zijn 35 elektrische bussen van het merk BYD in gebruik genomen op het platform. Dit aantal neemt gestaag toe: eind 2019 werden nog 16 elektrische platformbussen afgeleverd, die begin 2020 worden ingezet. Een derde reeks elektrische platformbussen volgt in de komende jaren. Najaar 2019 is besloten om in 2022 elektrische bussen te gaan gebruiken als vervanging voor de dieselbussen tussen P3 en de terminal. Buiten ons terrein worden ook elektrische bussen gebruikt voor de OV-verbindingen met de luchthaven. In het voorjaar van 2018 zijn honderd elektrische VDL-bussen gaan rijden als onderdeel van de concessie Amstelland-Meerlanden. Eind 2020 komen er ook 150 elektrische bussen van Ebusco bij, waarmee het totale aantal elektrische bussen in de Schipholregio uitkomt op meer dan 250.

### Taxi's

Veel taxi's die op Schiphol rijden, zijn al elektrisch. De officiële taxiconcessionarissen op Schiphol, de BIOS Groep en BBF, brengen passagiers sinds 2014 met Tesla-taxi's naar Amsterdam en andere bestemmingen in Nederland. Samen hebben ze een

duurzame vloot van 170 elektrische Tesla-taxi's en dertig taxibusjes op biogas. Andere taxibedrijven die op de standplaats opereren, zijn verplicht zich aan te sluiten bij de Stichting Taxi Controle en moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen; deze vloot omvat nog eens 553 emissievrije voertuigen, zodat het totale aantal elektrische taxi's 723 bedraagt.

### Ground Support Equipment

De term Ground Support Equipment (GSE) verwijst naar speciale voertuigen, zoals schoonmaakvoertuigen, cateringtrucks en vliegtuigtrekkers, die op het platform worden gebruikt om vliegtuigen af te handelen voor vertrek of bij aankomst af te handelen. Hoewel GSE traditioneel op diesel rijdt, bieden fabrikanten nu in toenemende mate ook elektrisch aangedreven modellen aan. Sinds 2015 stimuleren we het gebruik van elektrische GSE op onze luchthavens door te investeren in elektrische laadstations. In 2019 zijn er zo'n tachtig nieuwe laadstations in gebruik genomen, waarmee het totaal op ongeveer 660 komt; in 2020 worden er nog eens 24 geleverd. De toenemende belangstelling voor elektrische GSE-technologie is een duidelijk teken van vooruitgang, hoewel het gebruik van met diesel aangedreven GSE in de nabije toekomst niet te vermijden zal zijn, omdat er voor bepaalde types GSE nog geen elektrische variant op de markt is.

Luchtvaartmaatschappijen die op Schiphol opereren, moeten aan diverse luchtkwaliteitsvoorschriften voldoen: vliegtuigen moeten bijvoorbeeld waar mogelijk tijdens het taxiën maar één motor gebruiken en gebruikmaken van walstroom. Op Schiphol zijn 243 opstelplaatsen voor passagierstoestellen, vrachttoestellen en bufferposities; 128 zijn vaste opstelplaatsen en 115 opstelplaatsen die niet direct met de terminal zijn verbonden. Door onderlinge afhankelijkheden kunnen niet alle opstelplaatsen tegelijkertijd worden benut. In 2019 hebben we 72 vaste vliegtuigopstelplaatsen voorzien van walstroom; waardoor ze tijdens het afhandelingsproces geen gebruik hoeven te maken van een aggregaat of de hulpmotor in de staart. Dat leidt tot minder NOx- en CO<sub>2</sub>-uitstoot.

## Stikstofreductieplan

Eind 2019 deed de Raad van State uitspraak over de Integrale Stikstofaanpak. In zijn eerste advies in oktober verklaarde het adviescollege Stikstofproblematiek onder leiding van oud-minister Johan Remkes dat 'alle economische sectoren die stikstofuitstoot kennen een bijdrage dienen te leveren in een evenwichtige verhouding, waarbij kosteneffectiviteit in ogenschouw wordt genomen'. Op verzoek van de overheid en gelet op de principeakkoorden over de toekomstige ontwikkeling van Schiphol en Lelystad Airport gaf het college voorrang aan het onderzoek naar de effecten van de luchtvaart op de uitstoot van stikstofoxide (NO<sub>x</sub>).

In zijn advies van januari 2020 stelt het college dat de bijdrage van de luchtvaart aan de stikstofdepositie in Nederland met 1,1% relatief bescheiden is.

Desalniettemin moet Schiphol zijn bijdrage op drie gebieden verlagen: 1) de stikstofuitstoot die verband houdt met vervoer naar en van de luchthaven; 2) de emissies van grondgebonden activiteiten; en 3) de emissies die kunnen worden toegerekend aan de start- en landingscyclus. Gebaseerd op voorbeelden van andere sectoren wijst het college op interne en externe saldering als aanvullende beperkingsmaatregel.

Schiphol is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid en wil zich samen met de Nederlandse luchtvaartsector inzetten om de noodzakelijke maatregelen in dit duidelijke en werkbaar advies uit te voeren. De meeste van de voorgestelde maatregelen maken al deel uit van Schiphols Roadmap Most sustainable airports. Behalve op de uitstoot van stikstofdioxide zullen de maatregelen ook een mitigerend effect hebben op de emissies van CO<sub>2</sub> en ultrafijn stof, eveneens een randvoorwaarde voor de gematigde groei van Schiphol.

### Schonere brandstoffen

In juni 2019 is KLM Equipment Service (KES) overgestapt van diesel naar 'gas to liquid'-brandstof (GTL). Sindsdien rijdt bijna al het Ground Support Equipment en overige luchtzijdige voertuigen, bij circa 4.000 voertuigen, op 100% GTL. Bij het gebruik van GTL, een synthetische brandstof gemaakt van aardgas, worden nauwelijks zwaveloxiden uitgestoten. Ook maakt het een aanzienlijke reductie mogelijk in uitstoot van zowel ultrafijn stof als stikstof. Uitgebreide tests hebben bovendien aangetoond dat GTL duidelijke praktische voordelen heeft: voertuigen starten makkelijker dan bij gebruik van diesel, en de roetfilters hoeven minder vaak te worden vervangen. De overstap naar GTL heeft geleid tot een verbetering van de luchtkwaliteit op het hele luchthaventerrein. Voor Schiphol is het dan ook een belangrijke tussenstap op weg naar ons emissievrije 2030 doel.

### Ultrafijn stof

Hoewel wetenschappers de mogelijk ernstige effecten van ultrafijn stof (Ultrafine Particles, UFP's) op de gezondheid onderkennen, is nog weinig bekend over de specifieke invloed van deze deeltjes. Bovendien is niet duidelijk hoe UFP-niveaus nauwkeurig kunnen worden gemeten of wat voor mensen een veilige mate van blootstelling is. Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) doet nader onderzoek naar de gezondheidsrisico's voor omwonenden van Schiphol. Dit is in vervolg op een eerdere RIVM-verkenning naar gezondheidsrisico's van UFP's rond Schiphol; daarbij werd geen aanwijzing gevonden dat sterftcijfers van omwonenden afwijken van die in vergelijkbare gebieden in Nederland.

Een ander onderzoek van het RIVM, dat in 2019 werd uitgevoerd, bestudeerde de mogelijke effecten van het inademen van UFP's gedurende korte perioden op de bloeddruk, de longen en het hart. Het onderzoek wees uit dat blootstelling aan verhoogde concentraties van UFP's weliswaar de long- en hartfunctie op de korte termijn kan aantasten, maar niet noodzakelijkerwijs leidt tot onmiddellijke gezondheidsproblemen. Er werd verder geen bewijs gevonden dat UFP's afkomstig van vliegtuigen andere effecten hebben dan UFP's gegenereerd door voertuigen. Het

volgende onderzoek, dat loopt tot medio 2021, richt zich op de mate waarin omwonenden worden blootgesteld aan UFP's en op eventuele gezondheidsrisico's op korte en lange termijn. Voor meer informatie, zie <https://www.rivm.nl/fijn-stof/ultrafijn-stof>.

### UFP-actieplan

Vooruitlopend op de resultaten van het RIVM-onderzoek in 2021 neemt Schiphol al maatregelen om de uitstoot van ultrafijn stof (UFP) te verminderen. Veel van deze maatregelen verlagen tegelijkertijd CO<sub>2</sub>- en NO<sub>x</sub>-emissies, en dragen daarmee bij aan onze algemene duurzaamheids-doelstellingen. In lijn met deze doelstellingen heeft Schiphol Group een gezamenlijk actieplan voor ultrafijn stof opgesteld. Het plan beschrijft hoe er in 2020 metingen worden verricht op Schiphol en Lelystad Airport, waarmee we beogen meer inzicht te krijgen in de UFP-concentraties op deze luchthavens. Het doel van de metingen is om in 2020 een beter begrip te krijgen van de UFP-concentraties op deze luchthavens. De bevindingen kunnen dan worden vergeleken met de concentraties elders. De metingen zullen ons ook meer vertellen over de manier waarop weersomstandigheden (zoals wind, regen en mist) en temperatuur de concentraties van ultrafijn stof beïnvloedt, wat ons een goede basis zal bieden voor verder onderzoek. Ook kunnen we hierdoor betere prioriteiten stellen bij de besluitvorming over duurzaamheid.

### RAPTOR

Om zijn kennis van luchtvaartgebonden UFP's te vergroten, heeft Royal Schiphol Group plaatsgenomen in de adviesraad van RAPTOR ('Research of Aviation PM Technologies, mOdelling and Regulation'), een UFP-onderzoeksprogramma van de Europese Commissie. Dit project, dat is gestart in 2019 en loopt tot eind 2021, is bedoeld om meer inzicht te bieden in de samenstelling van de diverse soorten ultrafijn stof en de impact hiervan op de gezondheid. Dergelijk inzicht helpt ons bij het verbeteren van het model voor de berekening van de uitstoot van ultrafijn stof door vliegtuigmotoren. RAPTOR is ook van plan de resultaten van alle onderzoeken op het gebied van ultrafijn stof door de Europese industrie, wetenschap en onderzoeksinstituten, te bundelen.

 **Duurzame luchtvaart**

Met onze Roadmap Most sustainable airports heeft Schiphol Group gekozen voor een voortrekkersrol bij het tot stand brengen van een duurzame en verantwoordelijke luchtvaartsector. Dit streven begint op onze luchthavens, waar we samenwerken met een groot aantal partners om de zogenoemde Scope 3-emissies te verlagen (emissies die buiten onze directe invloedssfeer liggen). Daarnaast nemen we samen met diverse stakeholders in de sector het voortouw om innovaties in gang te zetten, zoals het gebruik van duurzame vliegtuigbrandstoffen, en pleiten we wereldwijd voor de invoering van schone technologie.

Ons uiteindelijke streven is om de sector te helpen in de transitie naar een net-zero carbon emission luchtvaart in 2050, zodat de luchtvaart voldoet aan de aanbevelingen van de IPCC (Intergouvernementele Werkgroep inzake Klimaatverandering) van oktober 2018. Op weg naar onze kerndoelstelling voor 2050 hebben we twee belangrijke doelen vastgesteld: we willen dat de Nederlandse luchtvaartsector in 2030 zijn CO<sub>2</sub>-uitstoot heeft teruggebracht naar het niveau van 2005, en dat duurzame vliegtuigbrandstoffen 14% (of 573.000 ton) van het totale brandstofverbruik van de sector uitmaken. Beide sluiten aan bij de duurzaamheidsdoelstellingen van de Nederlandse luchtvaart, met inbegrip van het actieplan 'Slim en Duurzaam' en het Ontwerpakoord Duurzame Luchtvaart.

Omdat de relatieve bijdrage van de luchtvaart aan de totale CO<sub>2</sub>-emissies naar verwachting op de korte termijn zal toenemen (2-3% wereldwijd en 7-8% in Nederland), vergt de realisatie van deze doelstellingen samenwerking en betrokkenheid van sectorpartijen. Als branche moeten we hierbij ook gebruikmaken van nieuwe technologieën, innovaties en processen. We beschrijven hier de rol die Schiphol Group wil spelen bij het bevorderen van deze oplossingen.

**Ondersteuning van de Single European Sky**

Schiphol Group en onze Europese partners geven actieve steun aan het initiatief Single European Sky (SES), dat beoogt te

voorzien in de capaciteitsvraag op lange termijn door het creëren van een gemeenschappelijk Europees luchtruim, zonder grenzen. Optimalisatie van het luchtruim in de regio zal de veiligheid verbeteren, de capaciteit vergroten, de vliegroutes verkorten, en de kosten, het brandstofverbruik én de uitstoot van vliegtuigen terugdringen. Door middel van het Single European Sky ATM Research (SESAR)-programma wordt onderzoek gedaan naar manieren om de Europese luchtverkeersleiding te moderniseren en efficiency in processen op de grond, de vliegtuigafhandeling en het gebruik van de luchthavens te verbeteren. Als de door SESAR voorgestelde activiteiten in hun geheel zouden worden uitgevoerd, zouden de CO<sub>2</sub>-emissies maar liefst met 10% kunnen worden teruggebracht.

De operationele processen op Schiphol worden complexer, wat uitdagingen oplevert voor ons eigen personeel, maar ook voor onze luchthavenpartners. Snelle groei en beperkte capaciteit, gecombineerd met strenge veiligheids- en milieunormen, vragen om slimme, innovatieve oplossingen om hoge prestatieniveaus mogelijk te maken en te ondersteunen. Total Airport Management is een concept, ontwikkeld binnen het SESAR-programma, dat slimme oplossingen wil bieden voor uitdagingen in de toekomst. Het begint met het verbeteren van de samenwerking tussen de stakeholders in de luchtvaartketen.

De eerste stap is het Airport Collaborative Decision Making programma (A-CDM). Schiphol kreeg in mei 2018 de A-DCM-status, wat betekent dat de procedures worden uitgevoerd in lijn met de procedures van andere grote Europese luchthavens. Wat betreft de volgende stap zijn we bezig met het voorbereiden van de invoering van het Airport Operations Plan (AOP), een realtime planningsysteem voor luchthavens, dat Schiphols operationele managers in staat zal stellen een dag vooruit te plannen op basis van de meest actuele informatie. Dit plan helpt de verschillende partijen, waaronder luchthavenpersoneel, de luchtverkeersleiding, airlines en afhandelingsteams, nauwer te kunnen samenwerken op basis van een gemeenschappelijk operationeel beeld. De invoering van het AOP zal worden ondersteund door het recent door Schiphol opgezette Airport

Operations Centre (APOC). Meer informatie over het APOC is te vinden bij 'Bedrijfscontinuïteit'.

**Beleid inzake duurzame luchtvaart en partnerschappen**

Een ondersteunend beleidskader vormt de hoeksteen van een duurzame luchtvaartsector. We moedigen de toenemende aandacht voor de sector in de Europese milieuwetgeving, zoals blijkt uit de opname van luchtvaart in de Europese regeling voor de handel in CO<sub>2</sub>-emissierechten (EU-ETS) sinds 2012, en het Single European Sky-initiatief aan.

Schiphol is ook een van de medeoprichters van het Mission Possible Platform, een coalitie die is opgezet door het World Economic Forum in samenwerking met de Energy Transitions Commission met het doel de internationale luchtvaart en andere brandstofafhankelijke sectoren fossielvrij te maken door publiek-private samenwerking, innovatiepartnerschappen en industriële allianties. Schiphol speelt een actieve rol in Skies for Tomorrow, het op de luchtvaart gerichte initiatief van het platform, dat streeft de luchtvaartketen een impuls te geven bij de overgang naar duurzame vliegtuigbrandstoffen. Gegeven het mondiale karakter van de luchtvaartsector is een wereldwijd level playing field voor alle spelers in de industrie essentieel. We zien duurzame vliegtuigbrandstoffen als de beste manier om de luchtvaart op korte termijn fossielvrij te maken; samen met Heathrow Airport pleiten we dan ook voor bindende normen in Europa voor het gebruik hiervan. In 2019 heeft onze CEO Dick Benschop deze kwestie besproken met Diederik Samsom, kabinetschef van Europees Commissaris Frans Timmermans, verantwoordelijk voor klimaatbeleid binnen de Europese Commissie.

Op nationaal niveau heeft Schiphol bijgedragen aan de totstandkoming van het Ontwerpakoord duurzame luchtvaart van de Klimaat Tafel Mobiliteit, een van de vijf klimaat tafels die de Nederlandse regering heeft opgezet om te onderzoeken wat het pad is naar een reductie van de binnenlandse CO<sub>2</sub>-emissies van 49% in 2030. Elke klimaat Tafel richt zich op een andere sector van de economie; de uitkomsten hiervan moeten bijdragen aan de invulling van de nieuwe Klimaatwet. De deelnemers aan de

## 'Groene' kerosine

Duurzame vliegtuigbrandstof is een noodzakelijke kortetermijnoptie voor de vermindering van CO<sub>2</sub>-emissies. Er wordt echter wereldwijd niet genoeg duurzame kerosine geproduceerd, en het prijsverschil is aanzienlijk. Met concrete acties dragen we bij aan vergroting van de productie van duurzame vliegtuigbrandstof in Nederland en aan onderzoek wereldwijd.

### Biokerosinefabriek

In 2019 keurden we een investering van 2 miljoen euro goed om de bouw mogelijk te maken van een nieuwe biokerosinefabriek in Delfzijl (Groningen), in samenwerking met fabrikant SkyNRG – de eerste van zijn soort in Europa. De fabriek zal gecertificeerde afval- en reststromen (zoals gebruikt frituurvet), die hoofdzakelijk afkomstig zijn van regionale bedrijven, verwerken tot kerosine, alsook tot organische nafta en propaan. Voor het productieproces wordt gebruikgemaakt van groene waterstof. De voorbereidende fase van het project, dat mede wordt gefinancierd door KLM, SHV Energy, Innovatiefonds Noord-Nederland en GROElfonds, is volop aan de gang. De uiteindelijke jaarlijkse productiecapaciteit van de fabriek wordt 100.000 ton (ongeveer 2,5% van het totale luchtvaartgebonden kerosineverbruik in Nederland), waardoor de CO<sub>2</sub>-emissies met ongeveer 270.000 ton per jaar kunnen worden teruggebracht.

### Onderzoek naar synthetische kerosine

Schiphol Group heeft inmiddels ook opdracht gegeven voor een onderzoek naar de mogelijkheden van een andere duurzame brandstof van de toekomst: synthetische kerosine. Een consortium van Nederlandse, Zwitserse en Duitse bedrijven heeft het voorbereidende werk verricht voor het ontwerp van een proefinstallatie op Rotterdam The Hague Airport, die in de toekomst mogelijk in staat zal zijn synthetische kerosine te produceren met uit de lucht afgevangen koolstofdioxide. De proefinstallatie heeft naar verwachting een dagelijkse productiecapaciteit van ongeveer duizend liter. Het consortium heeft zijn plannen bij Schiphol ingediend. Diverse vervolgstappen staan gepland voor 2020, waaronder de beoordeling van financieringsmogelijkheden, uiteindelijke technische vormgeving en de vergunningsaanvragen.

Klimaattafel Duurzame Luchtvaart kregen een van de zes aandachtsgebieden toegewezen, variërend van vlootvernieuwing tot duurzame vliegtuigbrandstof.

Daarnaast leverde Schiphol in oktober 2018 samen met andere Nederlandse luchtvaartpartijen een bijdrage aan het actieplan 'Slim en Duurzaam', een meerjarenstrategie om de CO<sub>2</sub>-emissies van internationale luchtvaartactiviteiten in Nederland rond 2030 terug te brengen naar het niveau van 2005. Deze concrete vermindering is een belangrijke mijlpaal bij het streven naar het doel van de International Air Transport Association (IATA) om de uitstoot in de wereldwijde luchtvaart tegen 2050 met 50% te verminderen. Schiphol heeft al enkele stappen gezet om deze

ambities te verwezenlijken, bijvoorbeeld door een snellere overgang naar groen gas en het gebruik van elektrische Ground Power Units (E-GPU's). Onze partners boeken aanzienlijke vorderingen, en de eerste tekenen zijn hoopgevend: KLM lanceerde in 2019 haar campagne 'Fly responsibly' en in november tekende easyJet een driejarig contract voor volledige compensatie van zijn vliegtuigbrandstofemissies, voor een bedrag van 30 miljoen euro per jaar. Als een verdere stap in de vermindering van de luchtvaartemissies zal touroperator TUI met ingang van het najaar 2020 niet langer korteaafstandsvluchten aanbieden tussen Nederland en Parijs.

## Duurzame vliegtuigbrandstof

Omdat kerosine verantwoordelijk is voor meer dan 95% van de luchtvaartgebonden CO<sub>2</sub>-emissies, investeert Schiphol in duurzame vliegtuigbrandstoffen die de milieueffecten van het vliegverkeer mogelijk ingrijpend kunnen verlichten en de luchtkwaliteit rond onze luchthavens kunnen verbeteren. Voor 2030 streven we ernaar dat 14% van de brandstof duurzaam is, zoals bepaald in het actieplan 'Slim en Duurzaam'. Hoewel het totale kerosineverbruik op Schiphol in 2018 stabiliseerde, blijft deze veelgebruikte brandstof een belangrijke bron van emissies, met ongeveer 10% afkomstig van de start- en landingscyclus. De CO<sub>2</sub>-emissies van kerosine bij het starten en landen zijn ook meegenomen in de emissiecijfers van Scope 3 in het hoofdstuk CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit. Meer in het algemeen werkt Schiphol Group samen met de Nederlandse overheid, en met brandstofproducenten en de luchtvaartsector aan andere ideeën om productie en verbruik van duurzame vliegtuigbrandstoffen naar een hoger plan te tillen.

## Vlootvernieuwing

De vliegtuigvloot op Schiphol ontwikkelt zich voortdurend door veranderingen in de luchtvaarttechnologie. We steunen luchtvaartmaatschappijen in deze transitie: Nieuwe generaties modellen verlagen de operationele kosten en zorgen ook voor minder lawaai en uitstoot, wat de kwaliteit van de leefomgeving rondom de luchthaven verbetert. Schiphol stimuleert zowel vervanging als aanpassing van toestellen door middel van zijn tarievenstructuur, die van kracht is van 1 april 2019 tot 31 maart 2022 en die airlines financiële prikkels biedt om schonere, stillere vliegtuigen in te zetten. Tegelijkertijd constateren we dat veel van de huidige toestellen weliswaar niet over de nieuwste technologie beschikken, maar wel degelijk voldoen aan hoge duurzaamheidsnormen. Deze modellen, die nog maar een paar jaar oud zijn, vormen al een aanzienlijke verbetering in vergelijking met hun voorgangers.

In 2019 werden er opnieuw de Airbus 320 NEO en andere nieuwere modellen op intra-Europese vluchten ingezet. Door het onverwachte vliegverbod voor de Boeing 737 MAX in 2019 heeft de geplande vervanging door de nieuwste generatie vliegtuigen echter vertraging opgelopen. Veel exploitanten die van plan

waren hun vliegtuigen te vervangen door het nieuwste model van de Boeing 737 werden hierdoor gedwongen hun bestaande, 'oudere' toestellen te blijven gebruiken of zelfs aanvullende oudere modellen te leasen om aan hun verplichtingen te voldoen. Vlootvernieuwing vindt ook geleidelijk plaats op langeafstandsroutes; KLM heeft zijn vloot met Boeing 787's uitgebreid met het nieuwste model, de Boeing 787-10. Daarnaast heeft ook de nieuwste generatie Airbus-toestellen voor de lange afstand de weg naar Schiphol Airport gevonden: ook Cathay Pacific, China Airlines en Delta Airlines maken inmiddels gebruik van de Airbus 350.

Door de vraag naar nieuwere toestellen is er een wachtlijst ontstaan voor modellen van Boeing en Airbus voor middellange, intra-Europese en intercontinentale vluchten. Er zijn aanzienlijke aantallen vliegtuigen besteld die binnen de komende vijf tot tien jaar moeten worden geleverd. Een behoorlijk deel daarvan zal niet zal worden gebruikt om oudere modellen te vervangen, maar voor uitbreiding van de vloot om zo tegemoet te komen aan de verwachte groei van het vliegverkeer.

### **CO<sub>2</sub>-compensatie en -afvang**

Schiphol Group steunt de toenemende toepassing van CO<sub>2</sub>-compensatiemethoden door luchtvaartmaatschappijen, die voor een groot deel worden gecoördineerd door de Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSA). Dit is een initiatief waarvoor de registratie op 1 januari 2019 begon. CORSA verplicht alle leden van de International Civil Aviation Organization (ICAO) om hun CO<sub>2</sub>-emissies te monitoren en te rapporteren. We vinden dat alle luchtvaartemissies moeten worden gecompenseerd tot er een structureel duurzaam alternatief is en daarin juichen we de belangrijke stappen van koplopers als KLM en easyJet toe.

### **Onderzoek & ontwikkeling**

Technologische innovatie (en de investeringen die hiervoor nodig zijn) vormt een bepalende factor voor de duurzame toekomst van de luchtvaart. In nauwe samenwerking met luchtvaartmaatschappijen en andere mobiliteitspartners bevorderen we onderzoek en ontwikkeling op het gebied van

duurzame luchtvaarttechnologieën door mee te werken aan proeven met en de eventuele toepassing van nieuwe innovaties op onze luchthavens. In november 2019 organiseerden Schiphol en zijn partners easyJet, KLM, TU Delft en NLR een bezoek aan Schiphol voor minister Cora van Nieuwenhuizen van IenW. De minister kreeg uitleg over diverse duurzame oplossingen, waaronder elektrische passagiersbussen en mobiele E-GPU's.

### **Bevordering van elektrische luchtvaart**

Schiphol Group heeft grote interesse in de mogelijkheden van elektrische vliegtuigen. Hoewel de overgang naar een volledig elektrische commerciële luchtvaart nog wel even op zich laat wachten, zien we dat er de laatste tijd duidelijke voortgang wordt geboekt. Zo hoopt easyJet vanaf 2027 hybride/elektrische toestellen in zijn kernvloot op te nemen en is van plan op korte termijn een negenpersoons elektrisch vliegtuig te testen. Meer op de langere termijn delen we de belangstelling van de sector voor hybride en geheel elektrische luchtvaarttechnologie. In dit verband is het opnieuw easyJet die plannen heeft aangekondigd voor de introductie van hybride toestellen op routes tussen Schiphol en Londen voor 2030. De afgelopen jaren hebben we gepleit voor het toelaten van elektrische vliegtuigen in het Nederlandse luchtruim. Ook zijn we betrokken bij het General Aviation e-platform Duurzaam Vliegen, een samenwerkingsverband dat elektrische vliegtuigen, hybride brandstofsysteem en andere duurzame energiebronnen onder de aandacht wilt brengen van het bedrijfsleven en de overheid.

Elektrisch taxiën is een andere kortetermijnoptie om de uitstoot van vliegtuigen te verminderen. Voor 2020 staat er een conceptaanpak gepland waarmee elektrisch taxiën op Schiphol kan worden getest. Hiermee hopen we meer inzicht te krijgen in de milieueffecten daarvan (geluid, plaatselijke luchtkwaliteit en CO<sub>2</sub>-voetafdruk), alsook in de capaciteit en de operationele mogelijkheden van deze technologie. De bedoeling is de bevindingen te bespreken met onze sectorpartners en van elkaar te leren, zodat we technologie naar een volgend stadium kunnen brengen.

## **Strijd tegen handel in beschermde soorten**

Veel mondiale handelsroutes voor wilde dieren en planten vinden hun oorsprong in de vertrekhal van hubluchthavens als Schiphol. Ons doel is te voorkomen dat smokkelaars gebruik kunnen maken van onze luchthavens en het illegale vervoer van flora en fauna in een zo vroeg mogelijk stadium op te sporen. Schiphol past hiervoor robuuste maatregelen toe, onder meer door uitwisseling van gegevens met andere luchthavens en luchtvaartpartners.

Bewustzijn en waakzaamheid zijn ook belangrijke wapens in de strijd tegen de illegale handel, en het is onze verantwoordelijkheid het luchtvaartpersoneel op deze verschrikkelijke praktijken te wijzen. Samen met Luchtvaart Community Schiphol (LCS) zoeken we naar nieuwe manieren om luchthavenpersoneel breed te trainen in het herkennen van mogelijke smokkel. We stemmen onze acties af op die van de douaneteams op Schiphol, die grondige controles uitvoeren op vermoedelijke illegale activiteiten.

Als lid van de Wildlife Trafficking Task Force van Airports Council International (ACI) werken we samen met verscheidene partners om de illegale handel in beschermde dier- en plantensoorten aan te pakken. Het Verenigd Koninkrijk is voortrekker op dit belangrijke gebied: op 4 april 2019 hebben we de Buckingham Palace-verklaring ondertekend, een unieke overeenkomst die beoogt de door handelaars gebruikte handelsroutes te blokkeren. Ook steunen we de United for Wildlife Task Force van de Hertog van Cambridge en The Royal Foundation.

## Circulaire Economie

Onze planeet kan niet onbeperkt in grondstoffen blijven voorzien. Als samenleving moeten we overschakelen van een lineaire naar een circulaire economie om de waarde van bestaande hulpbronnen en materialen te behouden en te verrijken voor toekomstige generaties. Naast onmiskenbare milieuvoordelen biedt circulair denken en handelen aanzienlijke voordelen aan de Schiphol Group en zijn aandeelhouders. Onze ambitie op de lange termijn is om onze luchthavens in 2050 volledig circulair te laten functioneren. Als tussenstap naar deze doelstelling willen we dat onze luchthavens in 2030 geheel afvalvrij zijn. Dat houdt in dat al onze grondstoffen, componenten en producten zoveel mogelijk worden hergebruikt en gerecycled, zij het ter plaatse of anders zo dicht mogelijk bij onze luchthavens. Onze doelstelling voor 2020 is om minimaal 50% van de operationele reststromen te recycleren.

Omdat onze activa een lange levenscyclus hebben, werkt Schiphol al diverse jaren naar deze doelstelling toe. Daartoe hebben we de belangrijkste activiteiten aan de voor- en achterkant in kaart gebracht die bepalend zijn voor de volgende fase in onze transitie naar een circulaire economie. De activiteiten aan de voorkant van Schiphol omvatten een verminderd gebruik van nieuwe materialen, het selecteren van de juiste, duurzame materialen en de toepassing van 'demontage-gericht ontwerpen'. Een andere belangrijke opgave is het doorlichten van al onze processen om het eenmalig gebruik van producten zoveel mogelijk te voorkomen. De activiteiten aan de achterkant hebben betrekking op het recycleren en upcyclen van restmaterialen. Bij de toepassing van deze benadering gaan we uit van de 'ladder van Lansink' (afvalhiërarchie) en de negen vuistregels die daarbij worden gehanteerd. In het kader van deze visie hebben we het overigens liever over 'restmaterialen' dan over 'afval', omdat elk restmateriaal nog een bepaalde waarde heeft.

Bij het opstellen van de Roadmap Most sustainable airports hebben we twee soorten processen geïdentificeerd waarbij we

hulpbronnen gebruiken en restmateriaal genereren: infrastructurele stromen en operationele stromen. Wat betreft de infrastructuur willen we principes voor circulair ontwerpen toepassen en bouwmaterialen vaker hergebruiken; bij de operationele stromen leggen we de nadruk op het minimaliseren, scheiden en upcyclen van de dagelijkse restmaterialen van horeca, kantoren en vluchten. In de toekomst zullen al onze circulaire processen en activiteiten uitgaan van een 'zero waste'-benadering, die gebaseerd is op de volgende drie principes: 1) toepassing van de principes voor circulair ontwerpen; 2) closed loop (gesloten kringloop); en 3) hergebruiken en upcyclen.

### Principes voor circulair ontwerpen

Onze 'zero waste'-principes zijn van toepassing op het ontwerp en de aanleg van nieuwe gebouwen, de renovatie van bestaande activa en de inkoop van producten en diensten. Ons doel daarbij is ervoor te zorgen dat de bij deze processen gebruikte middelen optimaal worden benut door te garanderen dat ze zo lang mogelijk deel blijven uitmaken van de kringloop.

### Inbedding van duurzaamheid als vereiste

De afdeling Asset Management van Schiphol heeft de duurzaamheidseisen in kaart gebracht en geordend en deze vervolgens opgenomen in de databank met projecteisen. We zijn nu bezig de belangrijkste eisen voor projecten breder toe te passen teneinde duurzaamheid in te bedden in de volledige levenscyclus van projecten en hiervan een integraal onderdeel van de compliance te maken. De volgende stap is deze eisen te testen op hun technische haalbaarheid en houdbaarheid. Op deze manier, stap voor stap, maken we van circulair bouwen en het circulair gebruik van hulpbronnen de nieuwe standaard.

### Building Circularity Index

In 2019 heeft Schiphol een studie uitgevoerd naar de mogelijke toepassing van de Building Circularity Index (BCI), een nieuwe methode om de circulariteit van gebouwen of activa te bepalen. De index houdt rekening met de circulariteit van de gebruikte materialen, alsook met de mogelijkheid te recycleren en de losmaakbaarheid na gebruik. De studie deelde drie bouwprojecten in naar verschillende niveaus van circulariteit –



### Circulaire ontmanteling van vrachtgebouw 18

Schiphol hecht niet alleen belang aan circulariteit bij bouwprojecten, maar ook bij ontmantelingsprojecten, zoals de recente demontage van vrachtgebouw 18 op Schiphol. In plaats van de verschillende delen van het gebouw te verkopen, was het doel van Schiphol Real Estate (SRE) een zo groot mogelijk deel van het gebouw te herbestemmen voor gebruik elders op het terrein: beton uit de vloeren en de funderingen van het gebouw zullen binnenkort worden gebruikt bij de aanleg van nieuwe taxibanen en platforms op de luchthaven. Alle overige bouwelementen (waaronder de muren en daken en ook de kantoren en apparatuur uit het gebouw) zullen worden benut bij de inrichting van een nieuw vrachtgebouw dat vier kilometer verderop wordt neergezet. De aannemer voor dit project, Lek Slooipwerken, is door SRE uitgekozen op grond van zijn circulaire aanpak.

standaard, gemiddeld en hoog – rekening houdend met de technische mogelijkheden en kostenimplicaties van de toepassing van de studie op Schiphol. Hieruit bleek dat Schiphol, op basis van onze huidige bouwmethoden, een BCI-score zou

krijgen van 22%. Met aanvullende maatregelen zou deze kunnen worden verhoogd naar 38%; om de BCI-score nog verder te verhogen, zouden echter meer ingrijpende veranderingen nodig zijn. Vanwege het huidige gebrek aan circulaire bouwmaterialen en -technieken wereldwijd wordt de maximaal haalbare BCI-score voor een bedrijf momenteel geschat op 70%.

### Gesloten kringlopen

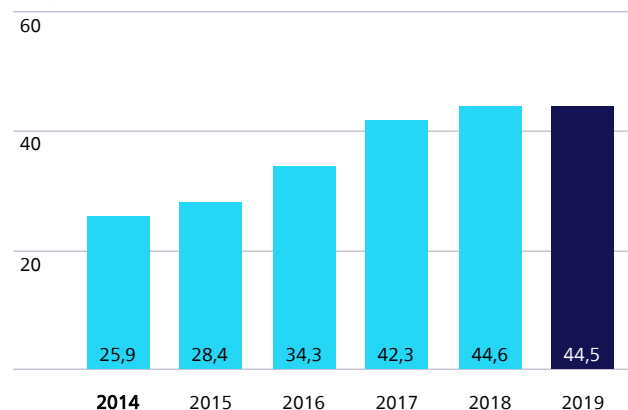
Schiphol heeft het doel infrastructurele stromen te hergebruiken of te recyclen met de hulp van onze toeleveranciers en aannemers. We willen ook gemeenten en andere partijen rond onze luchthavens bij dit proces betrekken door een marktplaats te creëren waarop materialen kunnen worden verhandeld en in circulatie kunnen worden gehouden. Ter ondersteuning van dit proces maken we gebruik van materialenpaspoorten om de materialen en de gebruikte constructiemethoden in onze gebouwen te kunnen traceren.

### Community of Practice

Onze samenwerking met lokale partijen uit de bouwsector strekt zich uit tot de omliggende regio's van onze luchthavens. Schiphol Group is medeoprichter van C-creators, een alliantie van gemeenten, kennisinstellingen en bouwbedrijven die ernaar

### Percentage gescheiden operationele reststromen<sup>1</sup>

(per jaar; Amsterdam Airport Schiphol)



1 2019 en 2018 Exclusief CAT1 vliegtuigafval.

streeft circulaire bouwprojecten in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) te bevorderen. Meer specifiek is Schiphol aangesloten bij het Bouwprogramma, dat zich meest recentelijk heeft geconcentreerd op het (her)gebruik van bouwmaterialen als asfalt en beton en ook van materialenpaspoorten. In 2019 heeft Schiphol onderzoek gedaan naar het gebruik van logistieke knooppunten en het hergebruik van materialen bij infrastructurele projecten.

### Hergebruiken en upcyclen

Voordat restmaterialen kunnen worden hergebruikt of gerecycled, moeten deze 'stromen' van elkaar worden gescheiden. We werken samen met onze strategische partner Suez om te waarborgen dat onze stromen zoveel mogelijk worden hergebruikt of gerecycled. Schiphol heeft zich ten doel gesteld in 2020 minimaal 50% van de operationele reststromen te recyclen, tegen 44,5% in 2019 en 44,6% in 2018. Bouw- en sloopafval, noch CAT1-vliegtuigafval vallen niet onder dit target, omdat onze partners ze separaat scheiden en verwerken op ons terrein. Ons gemiddelde scheidingspercentage voor kantoren bedraagt 32%. Er is echter ruimte voor verbetering: ons hoofdkantoor heeft een scheidingspercentage van 71% weten te behalen.

Om de recente stagnatie in de scheidingsaantallen aan te pakken, hebben we in 2019 een monster van restmaterialen geanalyseerd om de mogelijkheden voor verbetering vast te stellen. Uit dit onderzoek bleek dat 58% van ons restafval bestaat uit papier, bakers en plastic. Deze bieden allemaal goede scheidingsmogelijkheden. Daarnaast ontdekten we dat delen van al gescheiden stromen waren vervuild met gebruikte servetten en plastic verpakkingen, wat erop kan wijzen dat het algemene publiek niet goed weet wat er wel of niet kan worden gerecycled. Op korte termijn leggen we daarom de nadruk op verbetering van de communicatie en waarborging van een goede inzameling van monostromen op strategische punten. Daarnaast zien we kansen voor nascheiding rond 2025, wanneer deze markt zich meer heeft ontwikkeld.



### 'Circulaire' informatievoorziening, met displays als dienst

Schiphol heeft een partnerovereenkomst gesloten met BIS|Econocom, een leverancier van audiovisuele diensten, over het gebruik van de ruim drieduizend digitale informatieschermen in de luchthaventerminal, waarop de vertrek- en aankomsttijden, aankondigingen en commerciële boodschappen voor reizigers worden weergegeven. Deze innovatieve overeenkomst, die nieuw is voor de markt voor digitale displays, is gebaseerd op het model van schermen 'als een dienst', wat betekent dat Schiphol betaalt voor het gebruik van de schermen, terwijl BIS|Econocom eigenaar blijft. Op deze manier stimuleert Schiphol de leverancier om de levenscyclus van zijn product te verlengen en materialen circulair te gebruiken. Wanneer de levenscyclus van een scherm ten einde loopt, zullen zoveel mogelijk componenten worden hergebruikt en een tweede of derde leven krijgen. Onderdelen die niet kunnen worden hergebruikt, zullen op milieuvriendelijke wijze worden gerecycled.



### **Circulaire kleding**

Eind 2020 krijgen de medewerkers van Schiphol Group nieuwe uniformen en werkkleding van de speciaal ontworpen 'Take off and landing'-collectie. Door de gebruiksduur te verlengen en hergebruik mogelijk te maken, hopen we de impact in de gehele waardeketen van kleding te beperken. De nieuwe kledinglijn, die herkenbaar, modern en comfortabel is, is daarom ook van een degelijke kwaliteit en is bedoeld om lang mee te gaan. Daarmee levert dit een bijdrage aan onze 'zero waste'-doelstelling voor 2030.

### **Duurzaam eten en drinken**

Schiphol werkt aan duurzame initiatieven waarmee afvalstromen kunnen worden omgezet in waardestromen. In 2019 hebben we De Verspillingsfabriek geïntroduceerd, een innovatief voedings- en drankenconcept gebaseerd op de verkoop van soep die gemaakt is van overgebleven groenten (zie ook het hoofdstuk 'Kwaliteit van Service'). Andere initiatieven hebben onder meer betrekking op het gebruik van petflessen in de luchthaventerminal en verbetering van de recycling daarvan na gebruik. We werken ook samen met Excess Material Exchange aan een onderzoek naar de mogelijke voordelen van een betere upcycling van koffiedik en sinaasappelschillen.

### **Global Impact Nudge Challenge**

De Global Impact Nudge Challenge is een initiatief dat negentig jonge professionals uit de hele wereld bijeenbrengt om samen te leren over leiderschap, duurzaamheid en het creëren van impact. Een team van Schiphol, dat in 2019 aan het project deelnam, zette vraagtekens bij de verkoop van gebotteld water op onze luchthavens gezien de uitstekende kwaliteit van het drinkwater in Nederland. In 2020 willen we voortbouwen op dit idee met de introductie van herbruikbare flessen voor passagiers; tegelijkertijd zullen we in gesprek gaan met onze retailpartners over de overgang van wegwerpflessen naar herbruikbare flessen. Ook willen we de tachtig drinkfonteins op de luchthaven moderniseren en de communicatie met reizigers over dit belangrijke onderwerp verbeteren.

## Geluid

In 2019 was geluidshinder door vliegtuigen weer een belangrijk punt van discussie tussen Schiphol en bewoners. In de afgelopen jaren is er een aantal overeenkomsten tot stand gekomen om omwonenden te beschermen, waarbij Schiphol zich heeft aangesloten. Er zijn afspraken gemaakt over het maximaal aantal jaarlijkse vliegtuigbewegingen, te weten 500.000 overdag en 32.000 's nachts (tussen 23:00 en 07:00 uur). In 2019 werden er gedurende het operationele jaar 497.303 vliegtuigbewegingen geregistreerd (496.826 gedurende het kalenderjaar 2019), waarvan er 30.112 's nachts plaatsvonden. De eventuele verdere groei van het aantal vliegtuigbewegingen boven de huidige limiet van 500.000 is afhankelijk gesteld van de voorwaarde dat Schiphol aan bepaalde doelstellingen voor geluidsreductie voldoet.

Daarnaast werkt de Nederlandse overheid aan de invoering van een Nieuw Normen- en Handhavingstelsel (NNHS), dat richtlijnen voor preferentieel baangebruik op Schiphol bevat die de effecten van geluidsoverlast voor omwonenden moeten beperken. Meer in het bijzonder krijgen de Polderbaan en de Kaagbaan de voorkeur boven de andere banen voor starten en landen vanwege de grotere afstand tot de woongebieden rondom Schiphol. Schiphol ziet toe op de naleving van de NNHS-regels.

### Reductie grondgeluid

In 2008 werd in het kader van de Tafel van Alders afgesproken het niveau van het grondgeluid in Hoofddorp-Noord met 10 dB te verlagen. Tot nu toe heeft Schiphol een reductie van 7 dB gerealiseerd door geluidsribbels aan te leggen; ook wordt er overlegd met de gemeente Haarlemmermeer en de Bewonersdelegatie Vrijschot-Noord over de mogelijke maatregelen om de resterende reductie van 3 dB te verwezenlijken. In dit verband heeft TNO in 2019 de mogelijkheid onderzocht om het geluidsniveau met 3 dB te verlagen door middel van geluidsisolatie in de woningen van omwonenden. De resultaten van dit onderzoek wezen najaar 2019 uit dat dit

haalbaar is: Schiphol wil de volgende stappen in de komende periode gaan bespreken met de gemeente Haarlemmermeer en de bewoners.

### Uitvoeringsplan Hinderreductie

In een brief aan het kabinet zette de minister van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) in juli 2019 een aantal voorwaarden uiteen waaraan Schiphol moet voldoen om meer vluchten te mogen afwikkelen dan de huidige limiet, tot een maximum van 540.000 vliegtuigbewegingen per jaar (zie ook [Trends en ontwikkelingen](#)). Op basis van deze brief heeft Schiphol een voorlopig plan opgesteld met een reeks maatregelen die samen met de betrokken partijen zullen worden uitgevoerd. In het huidige ontwerpplan staan diverse maatregelen om het niveau van geluidshinder dat mensen ervaren in het hele betrokken gebied te verlagen, rekening houdend met de aanbevelingen uit het verslag van de voorzitter van de Omgevingsraad Schiphol (ORS) van 30 januari 2019, de voornaamste twintig klachten die werden ingediend bij het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) en de uitkomsten van de gesprekken van Schiphol met de omwonenden in de afgelopen maanden.

Lokale en regionale bestuurders en omwonenden zullen in de eerste helft van 2020 bij het uitvoeringsplan worden betrokken. Ze krijgen dan een indicatie van de haalbaarheid en de planning ervan, en ook van de verwachte effecten op de veiligheid, de kwaliteit van het netwerk en de kwaliteit van de leefomgeving. Vervolgens kan het plan dan worden ingediend bij de minister.

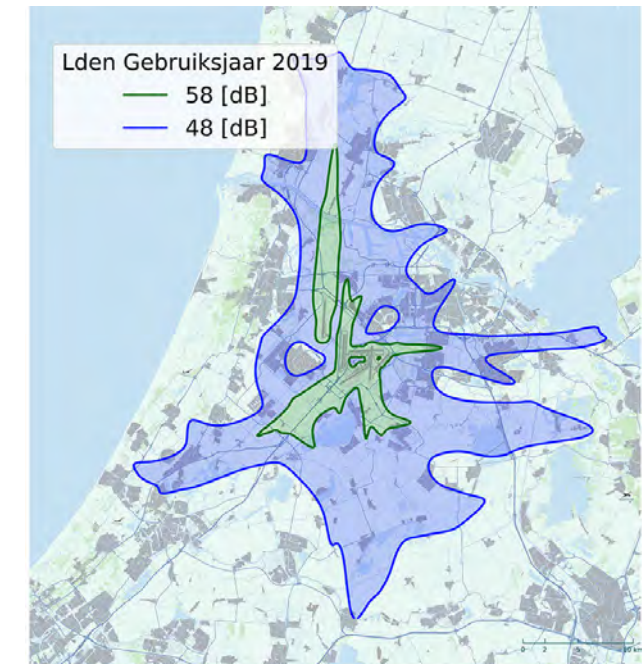
### Geluidshinder

Het NNHS stelt ook de kaders vast voor het aantal ernstig gehinderden in de omgeving van de luchthaven, zodat de geluidsoverlast binnen specifieke geluidscontouren blijft. Het NNHS hanteert de geluidscontouren 48 en 58 dB(A) Lden. Figuur 1 geeft de contouren voor 2019 weer (van 1 november 2018 tot en met 31 oktober 2019) als blauwe en groene lijnen. De contouren laten de gebieden zien waar de gemiddelde geluidsbelasting door vliegtuigen meer dan 48 respectievelijk 58 dB(A) bedroeg.

Binnen de 48 dB(A)-contour wordt berekend hoeveel bewoners worden aangemerkt als 'ernstig gehinderden', waarbij de huidige grenswaarde 180.000 bedraagt. In 2019 bedroeg het totale aantal bewoners dat geacht wordt ernstige geluidshinder te hebben ervaren 142.000. Dit kwam overeen met de prognose die samen met de rest van de sector in de aanloop naar 2019 was opgesteld.

Doorgaans zijn er twee factoren die een bepalende invloed hebben op de cijfers van Schiphol betreffende geluidshinder: veranderingen in het baangebruik wegens weersomstandigheden en onderhoudswerkzaamheden. Veranderingen in het reguliere, preferentiële baangebruik leiden tot andere geluidspatronen. Ook in 2019 werd er onderhoud verricht aan start- en landingsbanen en rijbanen, bijvoorbeeld aan de Zwanenburgbaan en rijbaan Alpha. Grafiek 2 toont het totale aantal gehinderden sinds 2000.

**Figuur 1: Geluidscontouren in Lden**



## Meldingen van omwonenden

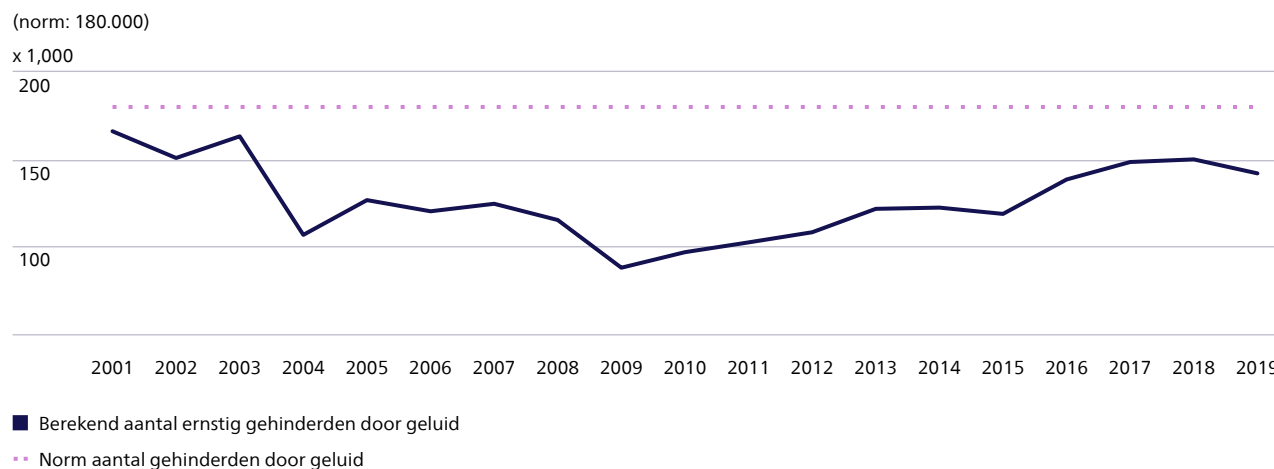
Het Bewonersaanspreekpunt Schiphol (BAS), een stichting van de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol, biedt particulieren dagelijks informatie over het vliegverkeer, het baangebruik en vliegroutes, en ook algemene informatie over wonen in de omgeving van Schiphol. BAS beantwoordt vragen van omwonenden, registreert de meldingen van omwonenden, verzorgt presentaties op bewonersbijeenkomsten en legt huisbezoeken af aan mensen die zich ernstig gehinderd voelen door geluidsbelasting.

Meldingen kunnen betrekking hebben op geluidshinder van een enkele vliegtuigbeweging of hinder gedurende een bepaalde periode. Het kunnen ook klachten van meer algemene aard zijn. De focusgroep waarop BAS zijn rapportages baseert, wordt gevormd door personen die in één jaar vijfhonderd meldingen of minder indienen; 99,5% van de klagers valt in deze categorie. De cijfers van BAS over 2019 laten een stijging zien van zowel het aantal melders in de focusgroep als het totale aantal meldingen dat in de loop van het jaar door leden van de focusgroep werd gedaan. Het percentage veelmelders (personen die meer dan vijfhonderd meldingen doen) binnen de focusgroep nam ook toe, van 0,4% in 2018 tot 0,5% in 2019.

Daarnaast was er in 2019 sprake van een verdere toename van het aantal melders. Ook het hoogste aantal meldingen van de focusgroep (sinds de oprichting van BAS in 2007) kwam hoger uit. Deze stijging valt terug te voeren op de beperkte beschikbaarheid van de Kaagbaan gedurende een aantal maanden van het jaar vanwege werkzaamheden aan het taxibanensysteem en ook op de invoering van de elektronische vluchtstrips (EFS) door LVNL op Schiphol. Dit betekent dat het baangebruik gedurende een langere periode werd aangepast, waardoor er meer vluchten plaatsvonden boven stedelijke gebieden.

Verdere analyses van de meldingen worden in het tweede kwartaal van 2020 gepubliceerd in de jaarrapportage van BAS, die kan worden geraadpleegd op [www.bezoekbas.nl](http://www.bezoekbas.nl). In december is de BAS-website vernieuwd en gebruiksvriendelijker gemaakt.

**Figuur 2: Berekend aantal ernstig gehinderden door geluid**



## Melders en meldingen bij BAS

	Focusgroep		Veelmelders	
	2019 <sup>1</sup>	2018	2019 <sup>1</sup>	2018
<b>Aantal melders</b>	<b>12.199</b>	11.365	<b>56</b>	44
<b>Aantal meldingen</b>				
Specifieke meldingen	<b>64.134</b>	52.795	<b>126.521</b>	131.799
Periodemeldingen	<b>85.310</b>	66.685	<b>19.287</b>	16.710
Algemene meldingen	<b>1.667</b>	1.579	<b>1.519</b>	2.951
<b>Totaal aantal meldingen</b>	<b>151.111</b>	<b>121.059</b>	<b>147.327</b>	<b>151.460</b>

<sup>1</sup> Op 22 oktober 2019 is de BAS-website offline gehaald vanwege een (internet)veiligheidsrisico. Daardoor was het niet mogelijk via de website meldingen te doen. Meldingen konden wel worden ingediend via een tijdelijke website, per mail of telefoon. We gaan ervan uit dat dit incident het aantal ingediende meldingen tijdens de laatste acht dagen van het operationele jaar heeft beïnvloed.

Meer informatie is te vinden op de volgende websites:

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

## Omgeving en draagvlak

Schiphol Group wil graag een goede buur zijn voor de omliggende gemeenschappen en onze andere stakeholders. Dit houdt in dat we altijd een luisterend oor hebben, dat we mensen laten weten dat ze met ons contact kunnen opnemen en dat ze op ons kunnen rekenen wanneer dat nodig is. Met deze hoge mate van aandacht en betrokkenheid ondersteunen we de pijler 'Kwaliteit van Leefomgeving' van onze Visie 2050; in het bijzonder gaat het hierbij om een kernthema van ons actieplan voor de omgeving. Voor onze activiteiten en groei hebben we een sterk lokaal en nationaal draagvlak nodig en daarom is onze 'goede buur'-aanpak van wezenlijk belang. In 2019 vormde onze aanpak namelijk de basis voor onze inspanningen om openlijk en proactief met onze lokale gemeenschappen en andere stakeholders contact te leggen, waaronder de recente gesprekken over de mogelijke uitbreiding van het aantal toegestane vliegtuigbewegingen.

### Overleg met de Omgevingsraad Schiphol

In het laatste kwartaal van 2018 en de eerste maand van 2019 is regelmatig overleg gevoerd met lokale bestuurders en omwonenden van Schiphol. De gesprekken, die werden geleid door de (nu voormalige) voorzitter van de Omgevingsraad Schiphol (ORS) Hans Alders, gingen over het verstrekken van advies aan de minister omtrent de ontwikkeling van Schiphol na 2020. Na nauw overleg met alle lokale partijen bleek in januari dat er geen overeenstemming kon worden bereikt. De Nederlandse regering speelt nu een centrale rol in de besluitvorming rond de toekomstige ontwikkeling van Schiphol; een van de uitkomsten is het voorstel om een nieuw omgevingsfonds op te zetten. Verdere informatie over de besprekingen over de groei van Schiphol is ook te vinden onder [Trends en ontwikkelingen](#).

### Nieuwe manieren van communicatie

In januari 2019 liepen de activiteiten van de ORS af. Vervolgens heeft Schiphol proactief de banden met zijn stakeholders aangehaald en rechtstreeks contact gezocht met lokale personen

en groepen met de hulp van de pas aangestelde community-manager. Dankzij deze directe interactie kunnen onze burenhun standpunten verwoorden, vragen stellen en klachten uiten. Schiphol luistert naar elk idee en elke vraag en reageert daarop. Gedurende het jaar hebben meer dan vijftig directe interacties met lokale groepen en personen plaatsgevonden.

Ondertussen had Schiphol een druk programma met openbare besprekingen, evenementen en andere initiatieven. Net als in vorige jaren hebben we vertegenwoordigers van gemeenteraden rond Schiphol en regionale overheden voor een dialoog uitgenodigd. Tevens hebben we een nieuw initiatief op poten gezet: tijdens huiskamergesprekken bracht CEO Dick Benschop een bezoek aan omwonenden, die in een informele sfeer vragen konden stellen en aangeven wat hun ideeën zijn over Schiphol en zijn toekomstige ontwikkeling.

Het hele jaar door bleven we via diverse kanalen met onze burenen stakeholders regelmatig contact houden over belangrijke evenementen en ontwikkelingen. We hebben brieven gestuurd naar 600.000 omwonenden over geplande en mogelijke verandering in baangebruik door onderhoud aan de Zwanenburgbaan. In bredere zin hebben we samengewerkt met Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) om de gemeenschappelijke richtlijnen voor communicatie over baanonderhoud te actualiseren.

### Versterking van onze digitale kanalen

In 2019 ondernamen Schiphol en LVNL een groot project: ze werkten de website en het klachtenregister van BAS bij, na een 'aankondiging van een verantwoorde openbaarmaking' door een ethisch hacker. Binnen 48 uur kon Schiphol ruim 50.000 contacten van BAS bereiken. Op 19 december werd een nieuwe versie van de website gelanceerd. Deze is meer compatibel met mobiele en tabletgebruikers en beter toegankelijk voor personen met een visuele beperking. In 2020 zal het BAS-platform voortdurend worden verbeterd, onder meer door de site veiliger en toekomstbestendiger te maken. Om aan de almaar grotere vraag naar informatie over onze luchthaven via onze website te

voldoen, hebben we ook de 'Jij en Schiphol'-rubriek van de Schiphol.nl-site bijgewerkt en diverse interviewverzoeken van middelbare scholieren en studenten aan de universiteit ingewilligd. We zijn tevens gestart met onze speciale maandelijkse elektronische nieuwsbrief voor omwonenden. Eind 2019 hadden zich daar al meer dan 1.800 personen op ingeschreven.



### Burendagen

Op 6 en 7 april 2019 brachten ongeveer tweeduizend van onze burenen een bezoek aan de luchthaven Schiphol tijdens de 'Burendagen'. Deze vonden plaats op baan 18C-36C (de 'Zwanenburgbaan'). Bewoners kregen de gelegenheid de essentiële dagelijkse luchthaventeams te ontmoeten, waaronder de douane, de luchtverkeersleiding, Bird Control, de medische diensten en de sneeuwvloot.

In de aanloop naar het evenement heeft de Stichting het Schipholfonds een sponsorloop georganiseerd, ter gelegenheid van haar 25-jarig jublieum. Tweehonderd omwonenden trokken op 6 april hun loopschoenen aan en legden een afstand van vijf of tien kilometer af langs de Zwanenburglaan.

Sociale media vormen een ander belangrijk instrument om onze betrokkenheid bij de mensen rond Schiphol en daarbuiten handen en voeten te geven. Het Panoramaterras in de Schipholterminal, dat tijdens de zomermaanden werd gerenoveerd, was langer gesloten dan verwacht. Ter compensatie hebben we een speciale socialemediacampagne opgezet om kaartjes weg te geven voor een bijzondere airside-tour. Op 17 augustus kregen vijftig gelukkige winnaars een blik achter de schermen van Schiphols sneeuwvloot en brandweer en werden zij getrakteerd op een speciale busrit 'aan de landzijde' op het luchthaventerrein. De deelnemers hadden het naar hun zin en de volgers van onze socialemediakanalen hadden er veel belangstelling voor.

### Luchtvaart Community Schiphol

Schiphol stimuleert de regionale werkgelegenheid onder meer via Luchtvaart Community Schiphol (LCS). Dit is een samenwerking van KLM, de ROC's van Amsterdam en Flevoland en Royal Schiphol Group, die is gericht op het ontwikkelen en organiseren van 'werken & leren' voor de luchtvaartsector. De stichting, die bestaat uit 44 werkgevers op de locatie Schiphol, brengt bedrijven en onderwijs- en overheidsorganisaties bij elkaar om de arbeidsmarkt op Schiphol te verbeteren. Door aan LCS deel te nemen, zetten we ons hoofddoel kracht bij om een aantrekkelijke regionale werkgever te zijn die in samenwerking met andere partijen binnen een open gemeenschap opereert.

Sinds 2019 ligt de focus van LCS vooral op inzetbaarheid, ontwikkeling en onderwijs en op instroom en inclusiviteit. De stichting is ook een belangrijke schakel in het programma Luchtvaart Inclusief, een initiatief ter ondersteuning van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het programma, dat in 2016 werd opgestart, heeft veel mensen uit de omgeving geholpen werk te vinden; alleen al in 2019 waren dat negentig personen.

### Projecten voor jongeren

Als organisatie die op de toekomst is gericht doen we vooral ons best het gesprek aan te gaan met kinderen, studenten en andere jongeren. Daarbij besteden we in het bijzonder aandacht aan

zaken als veiligheid, duurzaamheid en andere belangrijke onderwerpen die met de luchtvaart verband houden.

### Lespakket basisonderwijs

Schiphol heeft een speciaal lespakket voor de basisschool om kinderen van 11 en 12 jaar op een speelse manier kennis te laten maken met onze luchthaven. Het pakket bestaat uit lesmateriaal voor de leerlingen en een handboek voor docenten. In 2019 hebben we 1.675 pakketten op vijftig scholen verspreid. In 2020 willen we het lespakket actualiseren en de nieuwe versie verspreiden.

### Leefbaarheidsprojecten omgeving Schiphol Stichting Leefomgeving Schiphol

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

Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Royal Schiphol Group. Schiphol heeft voor de eerste fase van het programma 10 miljoen euro beschikbaar gesteld en voor de tweede fase nog eens 10 miljoen. Deze tranche wordt voornamelijk toegewezen aan het programma met individuele maatregelen, waarvan de tweede fase in 2017 van start is gegaan. Voor de tweede fase van het gebiedsgerichte programma, die begin 2018 van start is gegaan, is in totaal 20 miljoen euro beschikbaar. Het programma omvat 27 projecten in de gemeenten Aalsmeer, Uithoorn, Haarlemmermeer en Haarlemmerliede, en is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met betrokken bewoners en gemeenten. Uiterlijk in 2020 moet zowel het gebiedsgerichte als het individuele programma zijn uitgevoerd. In 2019 zijn verscheidene grote projecten gelanceerd (waarvan sommige



### Raad van Kinderen

De Raad van Kinderen is een gezamenlijk initiatief van Schiphol en de Missing Chapter Foundation. Dit is een organisatie die kinderen bij actuele politieke en maatschappelijke discussies betrekt om een evenwichtige dialoog tussen verschillende generaties mogelijk te maken.

In 2019 werd de raad vertegenwoordigd door leerlingen van de 1e Montessorischool in Hoofddorp. Acht weken lang hebben groepen kinderen van 10 tot 12 jaar zich samen met de lokale gemeenschap beziggehouden met de vraag 'Hoe kan Schiphol op een duurzame manier een goede buur zijn?' Tijdens de dialoog, die werd geleid door prinses Laurentien van Oranje, legde de raad zijn ideeën voor aan CEO Dick Benschop en andere leidinggevenden van Schiphol.

alweer zijn afgerond); tot dusver is voor 25 persoonlijke situaties een oplossing gevonden. Zie voor een nadere toelichting [www.stichtingleefomgeving.nl](http://www.stichtingleefomgeving.nl).

## Baanonderhoud

In 2019 vonden op verscheidene banen van Schiphol omvangrijke onderhoudswerkzaamheden plaats. Tussen 24 februari en 4 maart is er onderhoud gepleegd aan de Kaagbaan; de Zwanenburgbaan was van 10 maart tot 21 april wegens werkzaamheden gesloten. Bij onderhoud moet gebruik worden gemaakt van minder preferente banen, wat gevolgen heeft voor de stiptheid van vluchten ('on-time performance') en de omwonenden groter ongemak bezorgt. Tijdens de Burendagen op 6 en 7 april, toen het onderhoud nog in volle gang was, konden omwonenden de Zwanenburgbaan bezoeken.



## Omgevingsfonds

Het ministerie van I&W heeft bepaalde eisen aan Schiphol gesteld. Op basis daarvan heeft de luchthaven het verzoek gekregen een nieuw regionaal investeringsfonds ('Omgevingsfonds') op te richten, waarmee we zij aan zij met onze overheidspartners de omliggende regio's van Schiphol kunnen versterken. Er is vooral afgesproken dat het fonds problemen voor omwonenden als gevolg van het luchtverkeer aanpakt, de isolatie voor woningen in de buurt van de luchthaven verbetert en onderhoudt, en paal en perk stelt aan het bouwen in de omgeving van Schiphol op basis van het Luchthavenindelingbesluit Schiphol.

De investeringen uit het beoogde fonds zullen mede zijn gebaseerd op de inbreng vanuit de verschillende gesprekken die de afgelopen maanden met omwonenden en bestuurders uit de regio Schiphol zijn gevoerd. Daarnaast zal ook de Stichting Leefomgeving Schiphol een inspiratiebron vormen. Dit voorstel zal verder worden uitgewerkt in nauw overleg met het ministerie en lokale en regionale overheden, vooral als het gaat om reikwijdte, synergie, financiering en beheer. Het pakket wordt tegelijk met het Uitvoeringsplan Hinderreductie voor overleg aan stakeholders ter hand gesteld.

## Dialogo met stakeholders

### Overzicht van stakeholderdialogen in 2019

Het gaat goed met Royal Schiphol Group wanneer het met haar stakeholders goed gaat, dus is het van wezenlijk belang regelmatig in gesprek te gaan met onze zeer uiteenlopende groep stakeholders over de onderwerpen die zij het belangrijkste vinden. Onze stakeholders vertegenwoordigen uiteenlopende prioriteiten en belangen en onze contacten met hen zijn even divers, zowel in type als in frequentie. Elke dag is er contact met onze sectorpartners om onze operaties efficiënt en veilig te laten verlopen. Binnen de sector oefenen we en toetsten we onze plannen om doeltreffend te kunnen reageren op eventuele verstoringen of calamiteiten. Verder nodigen we regelmatig onze stakeholders uit om ons bedrijf te bezoeken en delen we informatie over onze dagelijkse activiteiten, wetgeving en voorschriften. We informeren hen ook over grootschalige investeringen, verbouwingen en andere belangrijke ontwikkelingen. De directie van Royal Schiphol Group is actief betrokken bij deze uitwisselingen.

### Dialogo over materialiteitsmatrix

In oktober 2019 hebben we een dialoog belegd over de materiële aspecten die onze jaarlijkse verslaggeving ondersteunen, om onze [materialiteitsmatrix](#) te controleren en te valideren). Stakeholders spraken hun waardering uit over het feit dat Schiphol alle doelgroepen van belanghebbenden voor deze dialoog had uitgenodigd, zodat we met al hun verschillende

belangen rekening kunnen houden. Tijdens de gesprekken onderschreven de stakeholders het standpunt dat Schiphol haar voortrekkersrol in de verduurzaming van de luchtvaart moet blijven vervullen, maar niet ten koste van zijn kerntaken. Vervolgens kwamen de kwaliteit en continuïteit van de activiteiten van de groep aan bod. Samenwerking blijft een belangrijke kwestie voor stakeholders, die graag zouden zien dat Schiphol voor meer afstemming zorgt in het beleid met de sectorpartners en met betrekking tot de regionale luchthavens van de groep. Andere behandelde onderwerpen waren mogelijke kansen op het gebied van digitalisering, innovatie en samenwerking en de financiële soliditeit van de groep.

### Publieke optredens

Directieleden van Schiphol Group doen regelmatig mee aan presentaties en paneldiscussies. Zulke evenementen bieden de mogelijkheid om het gesprek aan te gaan met een breed publiek en het te informeren. Daaronder vallen ook scholieren en universitaire studenten op alle niveaus. In 2019 is onze directie betrokken geweest bij 22 prominente toespraken, presentaties en gesprekken. Een goed voorbeeld hiervan is de jaarlijkse Airneth-conferentie voor luchtvaartprofessionals en beleidsmakers: daar zette CEO Dick Benschop zijn standpunt uiteen dat de internationale luchtvaart moet handelen in lijn met de aanbevelingen van het Parijsakkoord dat er in 2050 net-zero emission luchtvaart moet zijn. Onze CEO woonde ook het Wereld Economisch Forum in Davos bij, waar hij leiding gaf en deelnam aan diverse paneldiscussies over manieren om de negatieve impact van de luchtvaart te verkleinen. Jabine van der Meijs, CFO van Schiphol, deed mee aan een discussie over het doel van hedendaagse organisaties in het kader van de nationale CFO-dag in Nederland. De discussie ging over de verschuiving van materieel naar immaterieel denken, en van waardecreatie op de korte termijn naar waardecreatie op de lange termijn, die ook in onze Visie 2050 is ingebed. Onze CFO hield tevens de hoofdtoespraak tijdens de Global Airport Development Conference in Dublin, over verduurzaming binnen het businessmodel van luchthavens.



## Schipholfonds

In 2019 vierde de Stichting het Schipholfonds haar 25ste verjaardag. Het fonds brengt de maatschappelijke betrokkenheid van de luchthaven met de omgeving tot uiting. Het bestuur kent vier keer per jaar donaties toe aan instellingen zonder winstoogmerk in de regio die het algemeen nut dienen en actief zijn op het gebied van sport en bewegen. Onlangs is het werkgebied van het fonds uitgebreid tot elk gebied dat valt binnen de 'geluidscontouren', die onderdeel vormen van de afgesproken beperkingen van het aantal vliegtuigbewegingen van Schiphol.

In 2019 werd een communicatiecampagne georganiseerd om potentiële donoren bewust te maken van het bestaan van het Schipholfonds. Hiermee werd 529.786 euro opgehaald, die ten goede kwamen van 84 afzonderlijke initiatieven. Voorbeelden zijn fondsen voor een nieuwe startheuvel op de BMX-baan van De Bataaf en nieuwe uitrusting voor de Algemene Amsterdamse Roeivereniging Skøll, een plaatselijke vereniging voor studenten.

## Samenwerking en dialoog in de keten

Het actieplan 'Slim en Duurzaam' is een voorbeeld van samenwerking en innovatie in de waardeketen van de luchtvaart en heeft belangrijke inbreng verschaft voor de Klimaattafel Duurzame Luchtvaart (zie 'Duurzame luchtvaart' in 'Onze resultaten'). In 2018 valideerde het adviesbureau CE Delft de berekeningen en uitgangspunten van het plan; het bureau beoordeelde het plan als ambitieus en concreet. CE Delft kwam tot de conclusie dat de vermelde doelstellingen haalbaar zijn. In 2019 kwam een actuele versie van het plan gereed, die met het parlement is gedeeld.

## Masterclass energietransitie

In mei 2019 heeft Schiphol, samen met haar partners Eneco en Hellemans Consultancy, een masterclass over energietransitie opgezet voor diverse partners uit de detailhandel en de bouw. Het doel was kennis en ervaringen te delen en inspiratie te bieden als het gaat om de aanpak van de uitdagingen die de transitie met zich meebrengt. Er werd een aantal energie-efficiënte oplossingen besproken, waaronder strategieën voor het zelf opwekken van energie, elektrisch vervoer, duurzaam gebouwenbeheer en de elektrificatie van verwarming.

## SHARE Haarlemmermeer

Schiphol is een van de oprichters van SHARE Haarlemmermeer, een gezamenlijk initiatief van het bedrijfsleven en de gemeente om een duurzame en gezonde samenleving tot stand te brengen. De partners komen eens in de drie maanden bijeen om kennis en inspiratie te delen en innovaties op gang te brengen ten behoeve van de regio Haarlemmermeer.

## Verduurzaming van de luchtvaartsector

In september 2019 organiseerden KLM en Schiphol Group ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van KLM het symposium 'Verduurzaming van de luchtvaart: van dilemma's naar doen'. De ongeveer 150 deelnemende stakeholders spraken over vier thema's: de toekomst van mobiliteit, oplossingen voor reizen over korte afstanden, duurzame vliegtuigbrandstof en duurzaam reizen. Tijdens het symposium is afgesproken om te onderzoeken

op welke wijze gecombineerde vlieg- en treinproducten op Schiphol kunnen worden geïntroduceerd.

## Wat vinden onze stakeholders van ons?

In 2019 hebben we twee enquêtes onder het grote publiek en omwonenden gehouden om na te gaan hoe ze denken over de toekomst van Schiphol Group. De uitkomsten van deze onderzoeken leken sterk op die van onze enquêtes uit 2018: de meeste Nederlanders staan doorgaans positief tegenover de luchtvaart in Nederland. Belangrijk is dat omwonenden van luchthavens even positief over de rol van de luchtvaart waren als het grote publiek, al steunden ze wel vaker beleid om geluidshinder te beperken, allereerst in hun eigen regio. Net als in voorgaande jaren werden veiligheid, duurzaamheid en het milieu als de belangrijkste aspecten van de toekomstige ontwikkeling van onze luchthavens beschouwd. Inspanningen om vliegtuigen en de luchtvaart in het algemeen te verduurzamen worden door de respondenten breed toegejuicht. Zeven van de tien ondervraagden zien de invoering van elektrische en hybride vliegtuigen op korte afstanden als een positieve ontwikkeling.

## Oproep tot actie van Greenpeace

In 2019 lanceerde Greenpeace het programma 'Noodlanding voor het Klimaat', dat de aandacht vestigt op een scala aan milieueffecten van de luchtvaart. Het actieprogramma richt zich voor een belangrijk deel op de luchthaven Schiphol. Greenpeace mocht voor haar 'Protestival' in december het Jan Dellaertplein voor de terminal op onze luchthaven gebruiken. Schiphol blijft productieve gesprekken met Greenpeace en andere ngo's voeren over de gevolgen van de luchtvaart en de manieren om de milieueffecten ervan te beperken.

# Kwaliteit van Service

Onze ambitie om de meest duurzame en hoogwaarde luchthavens ter wereld te creëren, brengt opwindende nieuwe innovaties met zich mee. In onze interactie met passagiers, airlines, huurders en andere klanten zijn we voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om een inspirerende 'passenger journey' en ervaring te bieden en een hechte community te bouwen.



Een hoge kwaliteit van service bieden betekent dat we luisteren naar en inspelen op de behoeften van de vele verschillende klanten die onze luchthavens dagelijks gebruiken. Dat begint bij het beschikken over voldoende capaciteit. Door vooruit te kijken en de toekomstige vraag nauwlettend in de gaten te houden, kunnen we klanten de soepele, veilige, probleemloze reiservaring blijven bieden die ze van Schiphol verwachten. Tegelijkertijd erkennen we dat de perceptie van hoogwaardige dienstverlening voortdurend verandert. Gezien het groeiend aanbod van betaalbare vervoersopties verwachten passagiers tegenwoordig van bedrijven als Schiphol dat deze een volledig ontwikkelde, gepersonaliseerde 'ervaring' leveren met een breed scala aan concepten en diensten die waarde toevoegen.

Daarom zoeken we steeds naar nieuwe manieren om daaraan te voldoen en onze betrokkenheid en interactie met onze klanten te verbeteren. In 2019 hebben we in de touchpoints van de passenger journey nieuwe innovaties geïntroduceerd die onderdeel uitmaken van de voortdurende digitalisering van de luchthavenomgeving. De voorspelling van wachttijden, navigatietoepassingen en gezichtsherkenningstechnologie zijn slechts enkele van de gevarieerde concepten die nu in de Schipholterminal beschikbaar zijn. Verder hebben we de gebruiksvriendelijke betaalmogelijkheden en de onbemande AKO-winkel op de G-pier. We gebruiken heldere meetgegevens om het niveau van onze dienstverlening aan klanten te volgen:

zo maakt onze Net Promoter Score (NPS) deel uit van de top performance indicators (TPI's) van Royal Schiphol Group. Ook zijn we voortdurend op zoek naar en introduceren we flexibele en duurzame horecamogelijkheden; zo kunnen we onze passagiers een breed scala aan smaken bieden.

Buiten de luchthaventerminal hebben we ons hoogwaardige vastgoedaanbod uitgebreid met nieuwe kantoren en logistieke ruimten waarin de prioriteit uitgaat naar innovatie, gezondheid en duurzaamheid, en met waarde toevoegende diensten waardoor mensen bijeen kunnen komen binnen een bloeiende gemeenschap. Huurders waarderen dit met 'uitstekend'. In combinatie met de hoge bezettingsgraad in onze vastgoedportefeuille, getuigt het van het succes van deze aanpak.

## Service voor passagiers

Schiphol biedt een breed en aldoor veranderend scala van retail- en horecagelegenheden. Consumer Products & Services (CPS) helpt bij het creëren van inspirerende, gepersonaliseerde reizen (en ervaringen) voor passagiers en andere klanten. Wij zijn van mening dat luchthaventerminals ook nu nog uiterst aantrekkelijke locaties kunnen zijn voor retailers en merken.

Maar net als andere traditionele winkels ondervinden ook luchthavens steeds meer concurrentie van online retailers en

### Top performance indicator Kwaliteit van Service

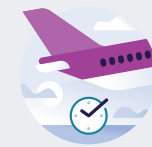
#### Passagiers Net Promoter Score

36



#### Airlines On-time performance

66,5%







### Een doel voor 'groentenkliekjes'

Begin 2019 kreeg Schiphol Plaza een bijzonder nieuw concept: Soup & Bakery by De Verspillingsfabriek. Deze bekroonde nieuwe winkelformule, een gezamenlijk initiatief van HMSHost International, Amsterdam Airport Schiphol en De Verspillingsfabriek, biedt bezoekers, naast een assortiment koekjes, overheerlijke soepen gemaakt van overgebleven groenten. Ze worden bereid en verkocht door mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hadden.

andere nieuwe platforms; een trend die wordt geïllustreerd door dalende retailbestedingen op luchthavens wereldwijd. In nauwe samenwerking met onze partners is de business area CPS op zoek naar nieuwe manieren om deze wereldwijde uitdaging voor de sector aan te gaan. Onze nieuwe commerciële strategie verzekert ons ervan dat we steeds een stap voor blijven op de veranderende voorkeuren van de consument, en dat we een relevant en aantrekkelijk dienstenaanbod voor passagiers uit alle lagen van de bevolking houden.

### Een frisse kijk op de klantervaring

Onze benadering houdt in dat we kijken naar de hele klantervaring en onze commerciële ruimten en partnerschappen flexibel gebruiken om een optimale dienstverlening te kunnen

bieden. Inzicht in, aandacht voor en reageren op de steeds veranderende wensen van reizigers is essentieel, net als het toevoegen van waarde tijdens de hele 'passenger journey'.

In 2019 zijn we doorgegaan met het verder ontwikkelen van onze kwaliteit en service door de introductie van nieuwe innovatieve horecaconcepten op Schiphol Plaza en in de lounges. Met name De Verspillingsfabriek, die vanuit circulair denken voedselverspilling wil tegengaan, geniet grote populariteit bij klanten en biedt bovendien een hoog rendement op de investering. Het project sluit ook aan bij een aantal opkomende horecatrends en bij de groeiende vraag naar plantaardige producten met een positieve impact op de gezondheid en duurzaamheid.

Andere opmerkelijke horecagelegenheden die gedurende het jaar van start gingen, waren Eggs & Co, Yoghurt Barn en Joe & The Juice. Daarmee komt het aantal nieuwe retailconcepten, winkels en merken in de Schipholterminal, inclusief pop-up stores en tijdelijke winkels, op meer dan dertig. Mede ingegeven door onze groeiende focus op het personaliseren van services, hebben we de proef met Thuisbezorgd.nl voor het bezorgen van maaltijden bij op de luchthaven gevestigde bedrijven uitgebreid. We zijn met Foodsy een pilot voor het vooraf bestellen van maaltijden gestart.

Onze focus op de klantervaring haakt aan bij onze inspanningen om de fysieke passagiersruimten in de terminal te verbeteren. Een van die projecten is de herontwikkeling van Lounge 1, die na voltooiing ruim 2.000 vierkante meter extra winkel- en horecaruimte biedt. Dit biedt mogelijkheden om onze samenwerking met retailmerken en partners uit te breiden. Ondertussen blijven we onze services en passagiersvoorzieningen op de pieren optimaliseren.

Nieuwe infrastructuurprojecten op het luchthaventerrein ondersteunen Schiphols inspanningen om ook in de toekomst de kwaliteit van service te verbeteren. Met name de bouw van de nieuwe pier en terminal stelt ons in staat het aantal outlets uit te breiden. Het VIP-Centre is gerenoveerd. Verder zijn we in 2019 doorgegaan met het upgraden van onze parkeerfaciliteiten, met

name door de uitbreiding van parkeergarage P3, waardoor de capaciteit voor lang parkeren op Schiphol met meer dan vijfduizend plaatsen is toegenomen (voor meer informatie, zie 'Bereikbaarheid').

### Stimuleren van betrokkenheid en interactie met passagiers

Om een uitmuntende dienstverlening te kunnen blijven leveren, moeten we nieuwe manieren vinden om de interactie met de klant aan te gaan op de verschillende touchpoints van hun journey. Daarbij richten we ons ook een bredere trend: de digitalisering van de passagierservaring. Tegenwoordig begint de 'customer journey' thuis en niet pas op de luchthaven. Om daarin relevant te blijven, moeten we onze passagiers gedurende hun hele reis terzijde staan met retail-, horeca- en mobiliteitsdiensten – vanaf het moment dat ze hun vlucht boeken tot het moment dat ze weer thuiskomen.

Nu passagiers op hun reis steeds vaker gebruik maken van online diensten, bouwen we ook steeds meer externe digitale platforms in als onderdeel van de 'Schipholervaring', samen met eigen platforms zoals de Schipholapp. In 2019 bood Schiphol als eerste Europese luchthaven toegang tot het platform WeChat, dat de ruim 500.000 Chinese passagiers die per jaar vanaf de luchthaven vliegen een reeks op maat gemaakte reis- en winkelopties, actuele vluchtinformatie en 24/7-klantenservice aanbiedt. In vervolg op het succes van WeChat zijn we actief op zoek naar nieuwe online concepten om de luchthavenbeleving van klanten verder te verbeteren.

Grote infrastructuurprojecten van Schiphol, zoals de herontwikkeling van Vertrekhal 1, bieden toegevoegde waarde op lange termijn, maar op korte termijn staan ze onze retail- en horeca-activiteiten in de weg. Er is immers minder ruimte beschikbaar voor winkels en restaurants in de luchthaventerminal. Om de gevolgen hiervan te verzachten maken we gebruik van oplossingen als tijdelijke winkels en pop-up stores.



## The Base D: open voor business

Het kantorencomplex The Base is sinds de omvangrijke verbouwing in 2014 het kloppende hart van Schiphols Central Business District geworden. Gezien de hoge bezettingsgraad van de kantoorruimte heeft Schiphol Real Estate besloten het complex uit te breiden met The Base D: een opvallend, innovatief en duurzaam kantoorgebouw met een moderne staal- en glasconstructie.

Na het meten van de duurzaamheidsprestatie kreeg The Base D de BREEAM-beoordeling 'Excellent'. Het gebouw biedt een aangename, efficiënte werkomgeving. De sleuteloverdracht door Schiphol Real Estate aan de nieuwe huurder, Heineken International, vond plaats in september 2019. Heineken heeft dit gebouw als nieuw kantoorpand gekozen vanwege de ideale ligging bij Schiphol, de ruime voorzieningen en de solide duurzame uitgangspunten.

## Hoge waardering voor Privium- en VIP-service

Privium, het serviceprogramma van Schiphol voor zakelijke passagiers die regelmatig vliegen, is in 2019 verder gegroeid: het ledenaantal bedraagt inmiddels meer dan 70.000. Het programma wordt zeer gewaardeerd: de Net Promoter Score (NPS) steeg van 22 naar 35. De geplande verbouwing van Privium omvat de opening van twee nieuwe Privium-lounges in 2020, zodat we onze hoogwaardige dienstverlening kunnen waarborgen. De renovatie en uitbreiding van de Privium security- en grensdoorgangen met nieuwe gezichtsherkenningcamera's en irisscan wordt in de eerste helft van 2020 voltooid. Hierdoor kunnen Privium Cardhouders zich de komende jaren sneller en comfortabeler over de luchthaven verplaatsen.

De VIP service van Schiphol, een belangrijk serviceconcept vooral bestemd voor protocolpassagiers en premium zakenreizigers, blijkt ook zeer populair. In 2019 waren er meer dan 20.000 aankomende en vertrekkende vippassagiers. Het VIP Centre, dat bestaat sinds 2008, heeft aan het eind van het jaar een ingrijpende renovatie en vernieuwing ondergaan om in te spelen op de toenemende vraag naar deze service. In samenwerking met de gerenommeerde designer Marcel Wanders heeft Schiphol het aantal beschikbare privésuites verdubbeld. Het interieur van het VIP Centre is eveneens vernieuwd. De focus ligt sterk op de combinatie van Nederlands erfgoed en design met internationale luxe. Ook de technische systemen en installaties zijn verbeterd.

## Schiphol Media

Passagiers op Schiphol hebben tijd om in een relatief besloten omgeving producten te zien, aan te raken, te ruiken en te beleven. In onze steeds veranderende en snelle online wereld zijn luchthavens een van de weinige plaatsen waar reizigers nog rustig tijd kunnen doorbrengen. En het is bekend dat de duur van hun bezoek een van de belangrijkste aanjagers van de omzet is. Erin slagen om tijd te vrij te maken voor zo'n 'experience' is dan ook buitengewoon waardevol voor merken. Met Schiphol Media hebben we een eigen mediabedrijf waarmee we commerciële kansen optimaal kunnen benutten door met merken een sterke band op te bouwen. Daardoor krijgen we waardevolle inzichten in behoeften en wensen. Elk jaar zijn meer dan 150 adverteerders



Het interieur van het VIP Centre is gerenoveerd

zichtbaar op uiteenlopende objecten zoals digitale schermen, lichtbakken en reclamebanners, en op promotielocaties rond het luchthaventerrein.

## Services voor huurders

Hoogwaardig commercieel vastgoed is een steeds belangrijker onderdeel van het bredere dienstenpakket van Schiphol. Onze commerciële vastgoedcapaciteit is gezien de toenemende regionale vraag naar kantoorruimte in de loop van het jaar verder uitgebreid met diverse aantrekkelijke nieuwe projecten. In september heeft business area Schiphol Real Estate (SRE) de bouw van The Base D en parkeergarage P22 voltooid. Ook de KLM Crown Lounge voor niet-Schengenpassagiers opende weer zijn deuren na een groot renovatie- en uitbreidingsproject in samenwerking met KLM. Met meer dan 6.800 m<sup>2</sup> is de lounge nu de grootste op Schiphol. Diverse andere grote projecten zitten in de pijplijn voor 2020 en daarna. Binnen de herontwikkeling van Terminal 1 zal SRE betrokken zijn bij de bouw van nieuwe kantoren, business class lounges en andere bedrijfsruimten in de Schipholterminal. We zijn ook bezig met de ontwikkeling van een nieuw kantoorpand in het Central Business District.

Ondertussen blijven we ons logistiek vastgoedaanbod uitbreiden. In 2019 zijn de werkzaamheden voor een nieuw



## Even in stijl pauzeren in de vernieuwde KLM ICA Lounge

Begin 2019 opende KLM de deuren van de geheel vernieuwde KLM ICA Crown Lounge voor niet-Schengenpassagiers die via Schiphol reizen. De gloednieuwe wachtruimte combineert de nieuwste technologieën en innovaties met dienstverlening en catering van topkwaliteit, zodat passagiers verzekerd zijn van een eerste klas ervaring. De ruimte is opgedeeld in verschillende zones – voor werk, ontspanning, horeca, entertainment en culinair genieten – die bezoekers naar believen kunnen gebruiken, afhankelijk van hun stemming en wensen. Om tegemoet te komen aan de verwachte toekomstige groei van het aantal intercontinentale passagiers is de capaciteit van de lounge uitgebreid van 800 naar 1.500 zitplaatsen.

eerstelinievrachtgebouw op Schiphol-Zuidoost begonnen. Het gebouw krijgt uiteindelijk 54.000 m<sup>2</sup> magazijnruimte en 10.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte, alsook een parkeeraccommodatie voor zware trucks, met een eet- en wasgelegenheid en een wachtruimte voor chauffeurs. Een innovatief omroepsysteem zal chauffeurs waarschuwen wanneer het tijd is om goederen te laden of te

lossen, wat wachttijden terug zal brengen en de verkeersveiligheid verhoogt.

Dit belangrijke nieuwbouwproject zal helpen het verlies aan logistieke ruimte goed te maken na de sloop van verschillende vrachtgebouwen op Schiphol-Zuid, die plaats moeten maken voor de uitbreiding van taxibaan Quebec. Onder de constructies die moesten wijken, is Vrachtgebouw 18, dat met circulaire methoden is ontmanteld: het interieur is bewaard gebleven en wordt weer in elkaar gezet op een nabijgelegen locatie op het luchthaventerrein. Ook de voormalige betonnen vloeren worden hergebruikt, namelijk voor de bouw van platforms en taxibanen (zie voor meer informatie 'Circulaire economie').

### Flex en Connect

Het is belangrijk dat we de fysieke ruimten in ons vastgoed blijven verbeteren met een scala aan services die waarde toevoegen en die voldoen aan de veranderende behoeften van commerciële huurders. Met het oog hierop heeft SRE een commercieel huurconcept ontwikkeld onder de naam Flex, waarmee we huurders de mogelijkheid bieden hun huurcontract flexibel bij te stellen en op te schalen naar gelang de groei van hun bedrijf en andere factoren. Daarnaast kunnen bedrijven gedurende korte tijd via onze online marktplaats Spacemaker ruimten onderverhuren voor vergaderingen en workshops.

De mogelijkheid om communities te vormen en te netwerken is een andere belangrijke factor die onze huurders tevreden houden en aan ons binden. SPOT Schiphol Community, dat deel uitmaakt van het bredere 'Connect'-concept van SRE, is een omgeving gericht op samenwerking: werknemers van de ruim 900 bedrijven op Schiphol kunnen elkaar online en offline treffen om te netwerken, ideeën uit te wisselen en deel te nemen aan discussies en evenementen, zoals TED Talks (een van de talks had het thema Planet Act). De SPOT-gemeenschap is in 2019 met 30% gegroeid, naar meer dan 4.500 individuele leden. In juni introduceerde de gemeenschap een nieuwe branding en huisstijl, met vier hoekstenen: work, play, balance en benefits. SPOT-leden kunnen nu gemakkelijk kiezen uit meer dan 150 evenementen per jaar.

### Duurzaam, gezond, slim

Bij het beheren en ontwikkelen van onze vastgoedportefeuille zijn we ons bewust van de potentiële effecten op het milieu. We voelen ook de verantwoordelijkheid rekening te houden met het welzijn en de gezondheid van de mensen die dagelijks in deze gebouwen werken. Deze aanpak sluit nauw aan bij onze bredere gezondheids- en duurzaamheidsdoelstellingen en onze ambitie om in 2030 een afvalvrije en emissievrije organisatie te zijn. We onderzoeken ook manieren om ons vastgoed in de nabije toekomst energiepositief te maken. Onze volgende ontwikkelingsactiviteit, Vrachtgebouw 17, wordt energiepositief. Zo wordt er meer zonne-energie geproduceerd dan het gebouw en de huurders verbruiken – bij uitstek een voorbeeld van hoe Schiphol de beginselen van circulair bouwen toepast bij toekomstige projecten.

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

Onze ambitie op de lange termijn is dat alle gebouwen op Schiphol 'sustainable by design' zijn en dat ze worden gebouwd met circulaire, milieuvriendelijke bouwmethoden. De verwezenlijking van deze doelstelling is een gezamenlijk proces waarbij diverse partners uit alle onderdelen van de waardeketen betrokken zijn. In 2019 hebben we voor Vrachtgebouw 18 een circulaire oplossing gevonden: na ontmanteling en verkoop zal het opnieuw worden opgebouwd in de lokale omgeving. Voor meer informatie over het streven van Schiphol naar een circulaire transitie, zie 'Circulaire Economie'.

## Klantervaring verbeteren door innovatie

Een van onze grootste uitdagingen is nieuwe manieren vinden om onze kwaliteit van service te verbeteren gezien de beperkte ruimte voor uitbreiding. In april 2019 hebben we de manier waarop we onze innovatie, uitvoering en governance organiseren geherstructureerd. De inspanningen voor innovatie zijn gecentraliseerd in de nieuw opgerichte Innovatieraad, een centrale Innovatiehub en een daarmee verbonden ecosysteem van Innovatieleads binnen elk van de bedrijfsonderdelen in de Schiphol Group. Niet alleen brengen deze maatregelen al onze luchthavens samen, ze dragen ook bij aan het verbeteren van onze kwaliteit van service en het creëren van de luchthaven van de toekomst.

### Slimmer denken met het 'Internet of Things'

Sinds de herstructurering van onze innovatie-inspanningen heeft Schiphol de handen ineengeslagen met de Technische Universiteit Delft om de passagierservaring om te vormen en alle operationele processen op de luchthaven te verbeteren door middel van digitalisering. Een van de eerste acties was de uitrol van ons LoRa-netwerk in oktober 2019: een draadloze Internet of Things-infrastructuur (IoT) die applicaties op het hele luchthaventerrein verbindt. Het netwerk omvat alle openbare en niet-openbare ruimten in en rond de luchthaventerminal en maakt de weg vrij voor de ingebruikname van een reeks innovaties. Een van de eerste daarvan is 'Smart facilities', een proactief reinigingsconcept waarmee passagiers eenvoudig en direct feedback kunnen geven over de sanitaire voorzieningen op de luchthaven. Dit systeem biedt realtime inzicht in hoe de toiletten worden gebruikt en beoordeeld, zodat onze schoonmaakbedrijven proactief maatregelen kunnen nemen om de kwaliteit van de service aan de klant te verbeteren.

De implementatie van onze IoT-infrastructuur verbetert niet alleen de klantervaring, maar ook de veiligheid en efficiëntie van de dagelijkse processen op de luchthaven. Een ander voorbeeld van een 'slim' initiatief is het gebruik van slimme liften voor afwijkende bagage. Met behulp van microbewegingssensoren en

deep learning-technologie wordt het securityproces geautomatiseerd en worden onbevoegde personen en goederen in het Schipholsysteem voor afhandeling van afwijkende bagage gedetecteerd. Een geavanceerd computermodel scant en identificeert voorwerpen, dieren en mensen zelfstandig – tot nu toe met 100% nauwkeurigheid.

Een andere pas geïntroduceerde IoT-innovatie betreft het initiatief voor slimme vliegtuigopstelplaatsen, dat sensortechnologie en een gloednieuwe 'data-backbone' gebruikt om de status van de assets op onze 'connected' opstelplaatsen 24 uur per dag op afstand in (bijna-)realtime te bewaken. Bij storingen of defecten krijgt de aannemer die verantwoordelijk is voor het beheer van die specifieke asset een melding. Dit heeft tot dusver gemiddeld 5,5 minuten bespaard op de tijd die nodig is om verstoringen af te handelen. Deze nieuwe infrastructuur ondersteunt ook toekomstige oplossingen waardoor de impact van verstoringen op de opstelplaatsen wordt verminderd.

### Beter gebruik maken van onze data

Een van de vele voordelen van technologie is dat het ons in staat stelt de veranderende trends en gedragingen van klanten bij te houden, zodat we nieuwe manieren kunnen vinden om te communiceren en verbinding te leggen met onze passagiers, huurders en andere bezoekers. Tegelijkertijd bieden data en inzichten ook tools om de (vaak complexe) processen op de luchthaven tot in het kleinste detail beter te begrijpen en te beheersen. Dat doen we met behulp van data die zijn verkregen met meer dan 70.000 sensoren op de luchthaven. Voor Schiphol is het gebruik van open data de toegangssleutel naar het benutten van alle gebruiksmogelijkheden voor onze partners: we delen onze gegevens via een reeks 'application programming interfaces' (API's) en maken deze bekend via ons Developer-centrum. In totaal zijn er in 2019 meer dan 1,5 miljard verzoeken om onze gegevens, ofwel 'API calls', gedaan. Daarnaast hebben we het Schiphol dataprotocol geïntroduceerd, dat gegevensuitwisseling mogelijk maakt en een duidelijk en transparant kader voor datasamenwerking biedt, waaronder de

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en datagovernance.



### Wayfinding met Google Maps

Sinds januari 2019 kunnen passagiers hun weg vinden op Schiphol met behulp van de Google Maps-app, de nieuwste aanwinst in een toenemende aantal digitale wayfinding-tools die in de luchthaventerminal beschikbaar zijn.

Door niet alleen via onze eigen kanalen slimme toepassingen aan te bieden, maar ook via platforms die onze passagiers al gebruiken, bieden we passagiers nog meer gemak. Passagiers kunnen de app gebruiken om precies te zien waar ze op de luchthaven zijn; ze kunnen zelfs een looproute naar een geselecteerde luchthavenlocatie oproepen. De gedetailleerde kaart bevat onder meer gates en securitycontroles, de locatie van de balies voor afwijkende bagage en bijvoorbeeld ook het NEMO Science Museum. Voor winkels en restaurants geeft de app behalve de looproute ook de openingstijden, klantbeoordelingen en foto's weer.



## Digitale winkel Albert Heijn

In december 2019 is supermarktketen Albert Heijn voor zijn nieuwe digitale winkelconcept een proef van twee maanden begonnen op het Jan Dellaert Plein tegenover Schiphol Plaza. In deze innovatieve 'pop-up'-supermarkt kunnen klanten artikelen kopen en automatisch afrekenen, zonder kassa en zonder dat ze die hoeven te scannen.

Een voorbeeld van onze opendatabenadering is Schiphols boardingpass-service, waarmee luchtvaartmaatschappijen hun instapproces beter en efficiënter managen omdat ze direct informatie krijgen over het aantal passagiers dat hun boardingpass met succes heeft gescand bij het securityfilter. In 2019 hebben we tevens nieuwe API-innovaties op Schiphol geïntroduceerd, zoals de Wayfinding API waarmee passagiers met Google Maps of Apple Maps hun weg door de luchthaven kunnen vinden (zie ook het kader 'Wayfinding met Google Maps'). Verder hebben we het API-programma Wait Times geïmplementeerd, waarmee luchtvaartmaatschappijen passagiers gepersonaliseerde informatie kunnen geven, inclusief de verwachte wachttijd bij security en de optimale aankomsttijd op de luchthaven.

Meer in het algemeen stelt de open data-benadering ons in staat een 'luchthavencommunity' op te bouwen waarin Schiphol en luchthavenmedewerkers samen werken aan hetzelfde doel: een excellente passagierservaring bieden. In april 2019 hebben we de Airport Community-app geïntroduceerd, een mobiel informatieplatform dat door alle Schipholmedewerkers kan worden gebruikt. De app biedt toegang tot de meest actuele informatie, realtime updates en meldingen over de dagelijkse werkzaamheden op Schiphol. In 2020 zullen we de gemeenschap verder uitbreiden naar de medewerkers van onze belangrijkste partners, zoals luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren. Ook wordt de app verbeterd met mogelijkheden voor meer communicatie en interactie.

### Goed werken met Wilbur

Om de mogelijkheden van onze gegevens optimaal te kunnen benutten, heeft Schiphol de maatwerkapplicatie Wilbur ontwikkeld. Deze app, die in-house is ontwikkeld, geeft onze luchthavendirecteuren een duidelijk beeld van de dagelijkse luchthavenprocessen. Wilbur, die in 2018 werd geïntroduceerd, biedt waardevolle inzichten in de diverse touchpoints in de luchthaventerminal, waaronder de passagiersstromen, in realtime en door middel van voorspellende analyses ook in de nabije toekomst. Dankzij dit inzicht kunnen we snel reageren op nieuwe ontwikkelingen die zich aandienen. Wilbur is het afgelopen jaar verder verbeterd; de resultaten van de data-analyse en voorspellende processen zijn uitgebreid.

Andere belangrijke hoogtepunten in 2019 zijn de lancering van onze nieuwe platforms Airside en Area Maps, die end-to-end inzicht bieden in respectievelijk vliegtuig- en passagiersbewegingen. We hebben ook een nieuw verkeersleidingssysteem doorgevoerd, MVP voor 'smart roads', bedoeld om congestieproblemen rond het luchthaventerrein te melden en te verminderen met behulp van sensorgegevens. Tot slot is onlangs het Security Filter Management-programma geïntroduceerd: securitymanagers kunnen met behulp van voorspellende adviezen het aantal open securitylanes bepalen dat nodig is om vertrekkende passagiers optimaal te verwerken.

## Passenger en airline journey

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

### Passagiersproces

Passagiers checken steeds vaker thuis online in of gebruiken de selfservicekiosken in de vertrekhal. Passagiers en thuisblijvers houden de website en de Schipholapp in de gaten voor reisinformatie. Passagiers komen per auto, bus of trein of worden weggebracht. De luchthaven is verantwoordelijk voor alle wayfinding op het terrein en in de terminal, en voor assistentie aan mindervaliden.

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

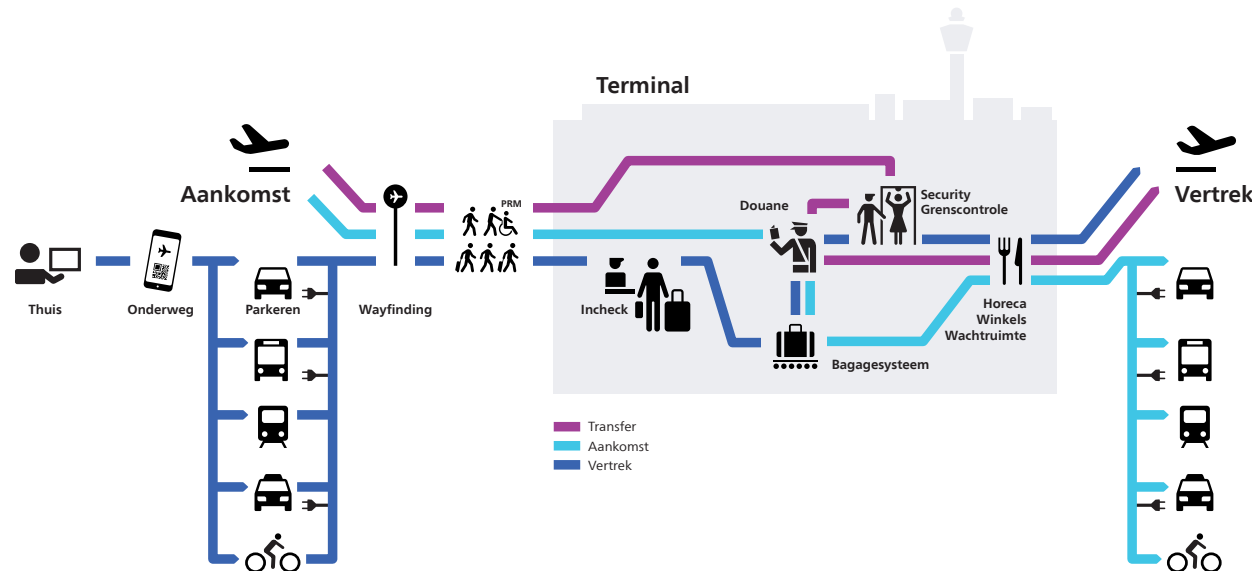
Totdat ze kunnen instappen, wachten passagiers in de lounge, met een gevarieerd aanbod aan winkels en horeca, airline lounges, musea, wellness en andere voorzieningen. Deze faciliteiten worden ontwikkeld en geëxploiteerd door Schiphol en zijn businesspartners. Wanneer alle werkzaamheden rondom het vliegtuig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

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

bestemming. Schiphol biedt verschillende soorten parkeerfaciliteiten voor passagiers en meeters/greeters.

### Passagiersketen

Passagier vertrekt, landt of stapt over op Schiphol



## Airline-proces

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

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

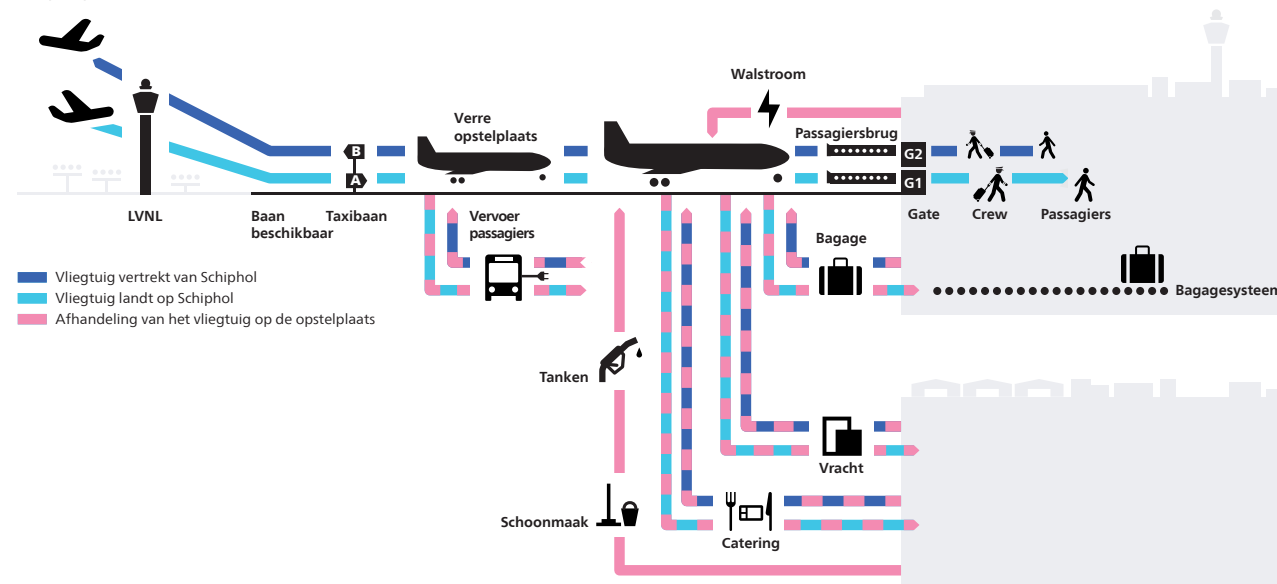
naar de gate of de opstelplaats op het platform, of naar de startbaan voor vertrek.

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

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

## Airline journey

Vliegtuig landt op en vertrekt van Schiphol





## Luchthavencapaciteit

Door de toenemende vraag naar onze diensten is het managen van de capaciteit op Schiphol een steeds grotere uitdaging. We streven ernaar passagiers en andere bezoekers te allen tijde een efficiënte, prettige en veilige gebruikservaring te bieden. Daartoe ontwikkelt Schiphol Group allerlei maatregelen om de benodigde capaciteit op korte en langere termijn te kunnen garanderen. Onder meer door diverse grote investeringsprojecten op Schiphol, zoals verschillende capaciteitsprojecten voor landzijdige wegen, nutsvoorzieningen en de nieuwe pier. De werkzaamheden aan deze projecten zijn in de loop van 2019 gevorderd; de komende maanden en jaren zullen we op de luchthaven belangrijke uitbreidings- en herinrichtingswerkzaamheden uitvoeren, zowel om extra fysieke capaciteit te creëren als ter verbetering van de kwaliteit en de optimalisering van onze processen.

### Masterplan

Op Schiphol is een aantal grote investeringen in gang gezet, waaronder de bouw van de nieuwe pier en de nieuwe terminal, de aanpassing van de landzijdige weginfrastructuur en de renovatie van Vertrekhal 1. Ook wordt er gewerkt aan de aanpassing van taxibaan Quebec tot een systeem met dubbele taxibanen en de uitbreiding van de parkeervoorzieningen op de luchthaven. Met het oog op de verdere integratie van Schiphol in regionale ontwikkelingsprogramma's verkennen we voor de langere termijn meerdere opties om de luchthaven – én de landzijdige bereikbaarheid – slim en duurzaam verder te ontwikkelen. Deze ruimtelijke ontwikkelingen, die uiteengezet zijn in onze Visie 2050, worden verwerkt in een nieuw Masterplan voor Schiphol dat we samen met onze belangrijkste stakeholders vormgeven. Het Masterplan omschrijft Schiphols visie op de luchthaven van de toekomst, rekening houdend met de luchtvaarttechnologische ontwikkelingen, veranderingen in het luchthavenconcept en de bredere passenger journey. Tegelijkertijd spelen we in op belangrijke maatschappelijke kwesties zoals klimaatverandering, emissies en veiligheid en security.

### De nieuwe pier en terminal

Schiphol heeft vooruitgang geboekt bij de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal. In 2019 is de bovenbouw van de nieuwe pier voltooid en in juli is het hoogste punt van de pier bereikt, waarna de gevel van het gebouw werd opgetrokken. Als de gevel wind- en waterdicht is, kunnen de werkzaamheden binnen in de pier worden voortgezet. Inmiddels zijn ook de funderingswerkzaamheden van start gegaan voor een doorgang tussen de bestaande B-pier en de nieuwe A-pier, ook wel de AB-corridor genoemd. De nieuwe pier zal plaats bieden aan (middel)grote toestellen, wat gaat zorgen voor hoognodige capaciteit en tegemoetkomt aan met name de extra vraag naar opstelplaatsen en gates. De mogelijkheid bestaat om in een later stadium meer opstelplaatsen voor grote toestellen aan de pier toe te voegen.

De nieuwe terminal wordt gebouwd op het dak van bagagehal Zuid. In 2019 is een nieuwe fase van het ontwerp van de terminal gestart die aanvullende projecteisen, locatiespecifieke omstandigheden en marktomstandigheden omvat. De voorbereidende werkzaamheden op de locatie van de toekomstige terminal zijn ook begonnen: de nutsvoorzieningen zijn verplaatst van landzijde naar luchtzijde, het Octaanplein is heringericht en er is een alternatieve landzijdige ingang gebouwd voor Schipholmedewerkers. Het nieuwe terminalgebouw krijgt een verbinding met de bestaande Schipholterminal, waardoor het bij reizigers hooggewaardeerde één-terminal-concept behouden blijft.

### 'Sustainable by design'

Ingegeven door onze ambitie om in 2030 een emissievrije luchthaven te zijn, zijn de terminal en de nieuwe pier ontworpen volgens hoge duurzaamheids- en milieunormen. Dankzij zonnepanelen op het dak van de pier kunnen passagiers hun telefoon hier opladen met duurzame energie. De pier krijgt een LEED Gold-certificering (Leadership in Energy and Environmental Design) en voor de terminal streven we naar een Platinum-certificering. Door de toepassing van ledverlichting en een klimaatgevel heeft het nieuwe terminalgebouw een energiezuinig ontwerp en wordt het zonder aardgasverbruik

verwarmd. Bijna 40% van de materialen die tijdens de constructie worden gebruikt, zal gerecycled of bio-based zijn. Ook over het interieur van de terminal en pier is goed nagedacht: passagiers en werknemers die de terminal gebruiken, worden verwelkomd door een heldere, groene omgeving met veel daglicht. Waar mogelijk worden duurzame materialen toegepast. In de nieuwe terminal komt een uitgebreid systeem met hergebruik van grijs water en regenwater, wat leidt tot een besparing van drinkwater met meer dan 50%.

### Herontwikkeling Vertrekhal 1 en Lounge 1

In 2019 zijn we begonnen met de herontwikkeling van Vertrekhal 1 om de doorstroom in de terminal te verbeteren en de groeiende aantallen Schengenpassagiers in goede banen te leiden. We doen dit op basis van het ontwerp dat in 2018 is goedgekeurd. In de vertrekhal komen er op een nieuwe tussenverdieping 21 securitylanes bij met CT-scans voor handbagage, vergelijkbaar met de opstelling in Vertrek 2 en 3, wat het totale aantal Schengenlanes op 35 brengt. Deze belangrijke ontwikkeling stelt ons in staat om, wanneer nodig, flexibeler gebruik te maken van de securitylanes in Vertrekhal 1 en 2, zodat reizigers sneller en comfortabeler hun reis kunnen vervolgen. Een andere innovatie in de vertrekhal is de toepassing van een selfservice drop-off-systeem voor meerdere luchtvaartmaatschappijen.

Verder hebben we Lounge 1 uitgebreid en verbeterd met de toevoeging van de Aspire businessclasslounge voor passagiers van Swissport en de nieuwe Star-lounge voor klanten van Star Alliance. Nu de definitieve ontwerpen voor het project zijn ingediend, zal Lounge 1 de komende maanden verder worden ontwikkeld.

### Extra VOP's

De trend naar grotere vliegtuigmodellen zet door. Hoewel Schiphol regelgeving heeft ingevoerd om oplossingen te vinden voor het groeiende aantal widebody-vliegtuigen, stellen ook de groeiende capaciteitsbeperkingen voor narrowbody-toestellen van luchtvaartmaatschappijen ons voor uitdagingen. Een oplossing op de korte termijn is het op afstand parkeren van



widebody-toestellen, met 'remote' afhandeling van vliegtuigen, waarbij passagiers per bus naar de terminal worden gebracht.

Schiphol heeft de afgelopen maanden veel remote afhandelingslocaties vernieuwd of verbeterd, maar we kijken ook naar de langere termijn door te investeren in onze connected infrastructuur voor vliegtuigafhandeling, volgens de afspraken vastgelegd in de capaciteitsdeclaratie. In september 2019 zijn zes nieuwe opstelplaatsen voor vrachtoestellen voltooid op Schiphol-Zuidoost, en ook fase 2 van de uitbreiding van het Uniform Platform is in de loop van het jaar gestart. In deze tweede fase krijgt het platform er drie nieuwe widebody-bufferposities bij, wat het totale aantal op tien brengt.

### Uitbreiding taxibaan Quebec

Schiphol treft voorbereidingen om taxibaan Quebec uit te breiden tot een systeem met dubbele taxibanen; dit is onderdeel van een groter project waarbij het hele systeem van taxibanen rond de terminal tweebaans wordt. In 2019 hebben we afspraken gemaakt over de verhuizing van twaalf vrachthuurlers op het Schipholterrein. Hun bedrijfsruimten worden gesloopt om plaats te maken voor de uitgebreide taxibaan en bijbehorende infrastructuur; ook met de belangrijkste eigenaren van activa, Rijkswaterstaat, Provincie Noord-Holland en ProRail, zijn overeenkomsten gesloten. In december is met Heijmans overeenstemming bereikt over een aanbesteding voor de bouw van een viaduct over de snelweg voor deze taxibaan.

Ons voorlopig ontwerp voor taxibaan Quebec is inmiddels gevalideerd door de stakeholders van het project; ook de verschillende opleveringsfasen van het project zijn duidelijk gemaakt. In 2020 wordt het ontwerp verder afgerond, samen met onze hoofdaannemers en andere stakeholders, en zullen we onderzoeken hoe de ondersteunende infrastructuur het beste kan worden ingepast. Om de benodigde vergunningen te verkrijgen voor de start van de bouwwerkzaamheden, wordt het effect bepaald van de uitstoot van stikstof tijdens de bouw en het gebruik van de nieuwe infrastructuur. Met het verdubbelen van de Quebec-baan maken we de afhandelingscapaciteit van de luchthaven groter en flexibeler en verbeteren we de veiligheid.

Het is onderdeel van de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol, die voortkomt uit de samenwerking in het Integral Safety Management System (ISMS). Met tweerichtingsverkeer wordt het werk voor de luchtverkeersleiding veel overzichtelijker, waardoor operationele risico's afnemen. De vernieuwde taxibaan heeft ook directe milieuvoordelen, want een betere doorstroming aan de luchtzijde leidt ook tot vermindering van CO<sub>2</sub>-emissies.

### Plan voor de middellange termijn

In 2019 heeft een multidisciplinair team na een diepgaande data-analyse een nieuw Mid-Term Plan voor Schiphol opgesteld. Het plan bestrijkt een periode van ongeveer tien jaar en voorziet in een analyse van de capaciteit van de verschillende aviationprocessen op Amsterdam Airport Schiphol: landzijde, terminal, bagage en luchtzijde. Verder bevat het plan een reeks oplossingen voor de vastgestelde knelpunten, waarvan het tempo afhankelijk van de feitelijke ontwikkelingen kan worden versneld of vertraagd. Het Mid-Term Plan richt zich op geïntegreerde capaciteit, aangezien extra capaciteit voor specifieke processen geen extra piekcapaciteit oplevert voor de luchthaven als geheel.

De getoetste opties omvatten uiteenlopende fysieke, operationele en digitale oplossingen, die Schiphol vanaf 2020 zal doorvoeren met een reeks kernacties. Eén mogelijkheid is een intensiever gebruik van Schiphol Centrum, bijvoorbeeld door de kwaliteit van de remote afhandelingsactiviteiten te verbeteren en verdere ontwikkeling van het B-platform. Daarnaast wil Schiphol nieuwe widebody-opstelplaatsen versneld opleveren en de bestaande bagageafhandelingscapaciteit van de luchthaven uitbreiden. Wat de terminal en landzijdige gebieden van Schiphol betreft, worden in het Mid-Term Plan methoden verkend om het gebruik van assets te optimaliseren door stroomlijning van de passagiersstromen en de invoering van het Landside Central Programme (zie voor meer informatie 'Bereikbaarheid').

### Capital Lifecycle

Omdat er op Schiphol veel grote projecten worden uitgevoerd, is Schiphol Group zich bewust van de noodzaak om meer greep te



### Nieuwe Aspire Lounge en Star Alliance Lounge

In maart 2019 zijn de gerenoveerde Aspire Lounge en de gloednieuwe Star Alliance Lounge in Lounge 1 op Schiphol officieel geopend. De verbouwing van deze lounges voor Schengenpassagiers in het kader van de algehele herontwikkeling van Vertrekhal 1 en Lounge 1 zal onze zakenreizigers extra ruimte en comfort bieden.

Vanwege de bouw van de nieuwe tussenverdieping in Vertrekhal 1 is de Aspire Lounge verplaatst naar een nieuwe locatie met 300 m<sup>2</sup> aan extra ruimte. De nieuwe Star Alliance-lounge bevindt zich naast de Aspire Lounge, waarmee het een ingang deelt. Schiphol is de achtste locatie waar Star Alliance een lounge heeft geopend.

krijgen op deze investeringen en activiteiten in de ontwikkelingsplannen van de luchthaven. The Capital Lifecycle biedt een model voor het ontwikkelen van programma's en het opleveren van projecten volgens een uniform, gestandaardiseerd proces met duidelijke beslismomenten voor alle betrokken stakeholders. Dit proces leidt tot een voorspelbaarder kader in termen van reikwijdte, planning en begroting.

## Klantwaardering

Royal Schiphol Group kan zijn streven om hoogwaardige luchthavens te exploiteren alleen waarmaken door de kwaliteit, het comfort en de dienstverlening voor onze klanten continu te verbeteren. We volgen over een langere periode de ervaring van passagiers bij de belangrijkste touchpoints van de passenger journey. Daarvoor gebruiken we de Belevingsmonitor Schiphol; Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport hebben eigen ervaringsonderzoeken. Schiphol neemt ook deel aan het Airport Service Quality-benchmarkonderzoek (ASQ): daarin worden onze kwaliteitsperceptieniveaus vergeleken met die van andere middelgrote tot grote hubluchthavens in Europa.

### Amsterdam Airport Schiphol

Voor 2019 hebben we ons ten doel gesteld een Net Promoter Score (NPS) van ten minste 34 te halen. We begonnen 2019 met een NPS van 32 en hebben de algemene score gedurende het jaar weten te verhogen tot 36. We verdelen de Schipholervaring in drie verschillende journeys: OD vertrek, transfer en aankomst. Alle drie journeys lieten een verbetering van de NPS zien.

De verbetering was vooral zichtbaar bij aankomst. Na een afname van onze NPS voor dit onderdeel in 2018 nam de score voor aankomst in 2019 weer toe van 28 naar 35. Ook hebben we de meeste aandachtspunten die in 2018 onder druk kwamen verbeterd. Zo werd de waardering voor de aankomstprocessen op Schiphol in 2018 bijvoorbeeld negatief beïnvloed door de aanpassingen in ons parkeeraanbod na de sloop van parkeergarage P2. In 2019 kwam de algehele waardering voor parkeren boven de doelstelling uit: klanten bevestigen dat het makkelijker is om parkeerplaatsen te vinden, hebben een hogere waardering voor parkeerveiligheid en ervaren een betere prijs-kwaliteitverhouding.

Verschillende belangrijke aspecten verbeterden, zoals de vriendelijkheid van de medewerkers bij de paspoortcontrole en de douane. Ook nam de waardering toe voor de netheid van de toiletten in de bagagehallen, voor de wachttijd bij de

bagagereclaim en voor wayfinding. Toch is er op deze drie terreinen nog ruimte voor verbetering, wat ook geldt voor de wachtrijen bij de douane.

Bij transfers steeg de waardering, van een NPS-score van 36 in 2018 naar 40 in 2019. Onze transferpassagiers zagen onder meer verbeteringen bij aspecten die in dit proces belangrijk zijn, zoals wachttijden bij security, bewegwijzering, netheid van de toiletten en sfeer. Verbeterpunten zijn de waardering van de wifi en de

loopafstanden. Het wachtcomfort aan de gates is verbeterd dankzij vernieuwingen bij en in de gates (vooral rond de F- en G-pier), al is er nog verdere verbetering nodig.

De waardering van de (OD) vertrekjourney is verbeterd; de NPS steeg van 31 in 2018 tot 33 in 2019, ondanks de grote renovatiewerkzaamheden die het hele jaar door in het vertrekhal voor Schengenpassagiers plaatsvonden. Specifieke terreinen waarvoor de waardering is toegenomen zijn wayfinding,

## Awards

In 2019 zijn Royal Schiphol Group en de luchthaven Schiphol op verschillende manieren onderscheiden.

### Royal Schiphol Group

- Stichting van de Arbeid: Award Diversiteit in Bedrijf
- Air Transport Research Society (ATRS): meest efficiënte luchthavengroep in Europa
- Treasury Management International: Best Sustainable Finance Solution - Highly Commended
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA): Kristalprijs (winnaar van de Transparantiebenchmark) voor het jaarverslag 2018

### Amsterdam Airport Schiphol

- Moodie International: winnaar in de categorie 'Best Native Campaign' en 'highly commended' in de categorie 'Best Brand Advertising'
- Business Traveller UK: Best European Airport (30ste achtereenvolgende jaar)
- Global Traveler USA: Best airport in Europe
- Business Travel & Mobility Award voor Schiphol Travel Taxi (gezamenlijke zeggenschap Connexion)
- TR Business Travel Retail Award: Beste luchthaven voor klantenservice
- ABN AMRO: Best Newcomer Retail Award voor Soup & Bakery by De Verspillingsfabriek
- Uitgever van opvoedboek 'Oei, ik groei!': Happy Service Award voor de Baby Care Lounge
- DFNI Best New Store Award voor Exquisite, Schiphol Airport Retail
- Mercur Award voor niet-bemandede AKO-winkel (grab, scan & fly) op de G-pier
- Canadian Travel Agents' Choice Awards: Favourite International Airport (15de achtereenvolgende jaar)
- ATRS: Top European Airport Efficiency Excellence Award (meest efficiënte luchthavengroep in Europa; categorie luchthavens met meer dan 40 miljoen passagiers)
- World Routes Airport Marketing Award: Highly Commended (4de achtereenvolgende jaar, categorie luchthavens met meer dan 50 miljoen passagiers)
- Air Cargo Week: World Air Cargo Award voor Luchthaven van het jaar 2019

loopafstanden, netheid (zowel toiletten als algemene aspecten), sfeer, wifi, retail airside en wachtcomfort aan de gates, met dezelfde verbeterpunten als voor transfer. Onder de vervoerswijzen naar de luchthaven is de waardering van de treindienst van en naar Schiphol toegenomen, met name wat betreft punctualiteit en aantal verbindingen.

Ondanks de verbeterde NPS-score van Schiphol daalde onze concurrentiepositie in de Europese ASQ-benchmark van de vijfde naar de zesde plaats. In de benchmark wordt Schiphol vergeleken met zes andere Europese hubluchthavens: Parijs Charles de Gaulle, Kopenhagen, Londen Heathrow, Madrid, München en Zürich. De luchthavens van Frankfurt en Istanbul doen momenteel niet mee. Madrid bleef in 2019 op de zesde plaats, ondanks de sterke verbetering van de passagierservaring. Kopenhagen vertoonde een vergelijkbare verbetering en haalde daarmee Londen Heathrow en München in door van de vijfde naar de tweede plaats te springen, achter koploper Zürich.

### Waardering door airlines

Schiphol Group wil de klantwaarde naar een hoger niveau tillen door de servicekwaliteit voor en de communicatie met de airlines te verbeteren. We meten de klanttevredenheid van airlines door onze partners twee keer per jaar daarnaar te vragen. Dit levert een klanttevredenheidsscore (CSAT) op. Met de CSAT kunnen we onze prestaties benchmarken en manieren vinden om de klantervaring voor onze airlines te verbeteren. Dit proces wordt ondersteund door verschillende feedbackkanalen, waaronder accountgesprekken, kwartaalvergaderingen en mapping van airline journeys.

Ons doel voor 2019-2020 is om de aangegeven niveaus van de klantentevredenheid tussen 'goed' en 'zeer goed' te houden. Op basis van de CSAT-scores van mei en oktober is deze doelstelling in 2019 bereikt. Maar uit het incident in de zomer met de storing in de brandstoftoevoer bij AFS blijkt dat er nog punten zijn die in aanmerking komen voor verbetering. Dat geldt met name voor onze communicatie met de airlines, zowel tijdens grote verstoringen als meer in het algemeen. Het doorvoeren van verbeteringen op dit belangrijke terrein van klantondersteuning

wordt een belangrijk thema in 2020. We hebben het afgelopen jaar ook geprobeerd onze klanten meer te betrekken bij onze roadmaps en informatie daarvan met hen te delen. We doen ons best structureel met hen in gesprek gaan om hun behoeften vast te kunnen stellen. We zetten dit proces in 2020 voort.

### Tevredenheid huurders vastgoed

De tevredenheid van onze huurders is essentieel voor een sterke klantenbinding. De resultaten van de 2019 Schiphol Real Estate Resident-enquête laten zien dat 90% van de huurders hun kantoorgebouw kwalificeert als 'goed', 'zeer goed' of 'excellent'; een nog betere waardering dan in 2018 (86%). De aanhoudend hoge huurderswaardering van Schiphol is vooral te danken aan de inspanningen van het bedrijfsonderdeel Schiphol Real Estate (SRE) om in de veranderende klantbehoeften te blijven voorzien met innovatieve producten en oplossingen. Deze initiatieven worden beschreven in 'Kwaliteit van Service'.

# Veiligheid

Veiligheid staat voor ons als luchthavenexploitant altijd voorop. Het is een van de twee kernfactoren voor de drie kwaliteiten van Royal Schiphol Group's Visie 2050. We investeren elk jaar in de versterking van onze veiligheids- en security-infrastructuur en processen, en in cultuur zodat al onze werknemers en partners hetzelfde doel nastreven.



Vliegen is de veiligste vorm van transport en het is onze verantwoordelijkheid dat dit zo blijft. De luchthavens binnen de groep krijgen te maken met uiteenlopende risico's, zoals runway incursions, vogelaanvaringen en brandveiligheid. Bouw- en uitbreidings-projecten op het luchthaventerrein brengen nog extra risico's met zich mee voor onze klanten en werknemers. De uitbreiding van onze activiteiten gaat gepaard met een intensivering van onze veiligheidsaanpak. We zorgen dat al onze afdelingen en locaties werken met de beste processen en volgens de hoogste normen. In onze veiligheidsaanpak speelt security een belangrijke rol; we doen er alles aan om onze passagiers en personeel te beschermen tegen potentiële dreigingen. Bovendien zijn hoogwaardige securityprocessen essentieel voor kortere wachttijden en veilige, efficiënte passagiersstromen.

Alleen als verschillende stakeholders samenwerken, kan een veilige, betrouwbare luchthavenomgeving worden gewaarborgd. Juist die samenwerkingsgerichte mindset levert een belangrijke bijdrage aan de wereldwijde voortrekkersrol van de Nederlandse luchtvaartsector op het gebied van veiligheid. Schiphol is daarvan een voorbeeld bij uitstek. We werken zij aan zij met onze partners om op elk vlak de hoogst mogelijke veiligheid te waarborgen, van airlines en afhandelaren tot externe aannemers, Koninklijke Marechaussee en Douane. Daarnaast werken we samen met de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) en andere externe toezichthouders en spelen we een centrale rol in sectorbrede veiligheidsinitiatieven als het [Integral Safety Management System \(ISMS\)](#). In dit hoofdstuk bespreken we de maatregelen en besluiten die het afgelopen jaar zijn genomen voor een verdere versterking van de veiligheid en security van onze activiteiten.

**Top performance indicator**  
Veiligheid voorop

**Veiligheid**  
Veiligheidsindex  
**130%**



## Veiligheid

De veiligheid en veiligheidsprestatie van onze luchthavens houden we nauwlettend in de gaten met de Veiligheidsindex. Met deze index, een van de Top Performance Indicators (TPI's) die door Royal Schiphol Group zijn gedefinieerd, monitoren we voortdurend onze prestatie op het gebied van persoonlijke veiligheid en procesveiligheid. Het aantal bedrijfsongevallen met verzuim (LTI's) onder onze eigen werknemers op Schiphol is een indicatie voor persoonlijke veiligheid. Het aantal runway incursions (RWI's) is een indicatie van de procesveiligheid. Bij elkaar opgeteld leveren onze LTI- en RWI-score een totale veiligheidsscore op de index op. Een lager aantal incidenten betekent een lagere score op de index. Schiphol streeft naar nul veiligheidsincidenten, niet alleen per dag, maar ook per week, per maand en over het hele jaar. Om beter aan te sluiten op de andere TPI's en algemene veiligheidsmaatstaven is de Veiligheidsindex voor 2020 aangepast. Dit heeft geleid tot de Net Safety Score: het aantal dagen zonder ernstige incidenten minus het aantal dagen met ernstige incidenten. Een betere veiligheidsprestatie levert een hogere score op.

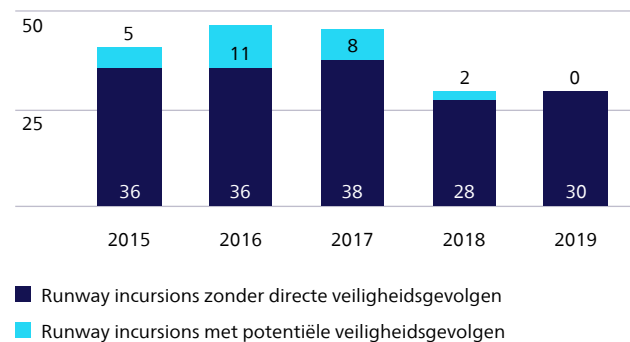
## Veiligheidscultuur

Met als algemeen uitgangspunt dat ons uiteindelijke streven nul veiligheidsincidenten is, heeft Schiphol in 2019 de Safety Leadership Principles ingevoerd. Hierin is onder meer vastgelegd dat in onze organisatie leidinggevend het goede voorbeeld moeten geven als het gaat om handhaving en verbetering van de veiligheid en zich inzetten voor een open en rechtvaardige veiligheidscultuur waarin werknemers problemen en zorgen openlijk kunnen melden. Met de Safety Leadership Principles geven we invulling aan onze ambitie om onze veiligheidsprestatie verder te verbeteren, zoals uitgedrukt in het volgende statement: 'We geven om de mensen die voor en bij ons werken en om hen die ons bezoeken. We vinden dat letsel, ziekte en milieu-impact te voorzien en vermijdbaar zijn. Ons uiteindelijke streven is nul veiligheidsincidenten.'

Meer algemeen waren er in 2019 positieve tekenen dat Schiphols veiligheidscultuur steeds dieper verankerd raakt in onze organisatie. Initiatieven als Safety Walks en Safety Moments kunnen op steeds meer waardering van onze werknemers rekenen, en beginnen aan te voelen als een normaal onderdeel van het werk, ook op afdelingen waar veiligheid niet altijd op het

## Runway incursions op Schiphol <sup>1</sup>

(aantal per jaar)



<sup>1</sup> De aantallen in 2018 zijn gebaseerd op de derde uitgave van het European Action Plan for the Prevention of Runway Incursions (EAPPRI 3.0), dat in 2018 is gepubliceerd.

netvlies staat. Veel teams beginnen hun vergaderingen met een Safety Moment.

## Safety Walks

In 2019 hebben de directie en andere senior managers deelgenomen aan tien Safety Walks; drie keer deden ook leden van de Raad van Commissarissen mee. Deze walks geven leidinggevend en medewerkers de mogelijkheid met elkaar in gesprek gaan over veiligheidskwesties en dilemma's. Leidinggevend krijgen inzicht in werksituaties en procedures en gedrag worden tegen het licht gehouden. Daarnaast hielden verschillende managementteams het hele jaar door hun eigen Safety Walks, met onder meer een proactieve Safety & Security Walk, georganiseerd door de verschillende beveiligingsbedrijven op Schiphol.

## Het Integral Safety Management System

Onze processen voor luchtvaartveiligheid worden gemanaged en gecoördineerd door het Integral Safety Management System (ISMS), een samenwerking tussen Schiphol, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL), luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en brandstofleveranciers. Het systeem is ingevoerd in lijn met de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV), in het rapport van de raad in 2017 over de veiligheid van het vliegverkeer op Schiphol. In 2019 hebben de ISMS-partners de volgende veiligheidsverbeteringen doorgevoerd:

- Verhogen van de bovengrens van de Schiphol TMA (Terminal Movement Area)
- Invoeren van digitale elektronische vluchtstrips in de verkeerstoren
- Slechtweerprocedures voor afhandelaren
- Inrichten van universele werkplekken in de toren (Toren 2.0)
- Verminderen van het risico op onjuist opgelijnde starts.

Deze maatregelen zijn ontwikkeld door sectorbrede taskforces, die rapporteren aan de TOP Safety Action Group van het ISMS. In 2019 waren de volgende taskforces actief:

## Runway Safety Team

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

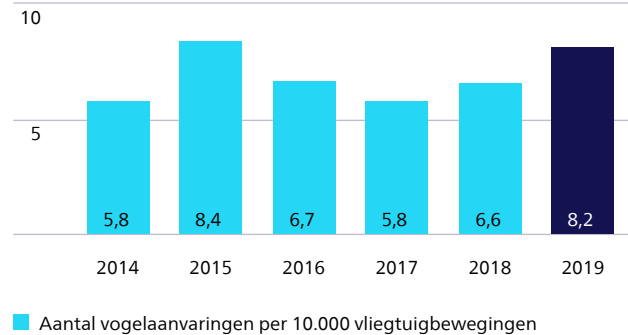
In 2019 hebben zich op Schiphol geen runway incursions of andere incidenten met potentiële gevolgen voor de veiligheid voorgedaan. Om het risico op runway incursions verder te beperken, zal het RST onderzoek gaan doen naar oorzaken die samenhangen met specifiek gedrag en infrastructuur.

## Het Schiphol Bird strike Committee

Het Schiphol Bird Strike Committee (SBC) monitort en analyseert vogelaanvaringen op Schiphol en alle andere Nederlandse luchthavens, evenals de aanwezigheid en bewegingen van vogels, en ontwikkelt strategieën om het risico op aanvaringen te beperken. Op de meest recente vergadering van het SBC is besloten tot de oprichting van een National Bird Strike Committee. Daarnaast krijgt elke grote luchthaven in Nederland ook zijn eigen comité.

Het aantal vogelaanvaringen op Amsterdam Airport Schiphol bedroeg in 2019 8,2 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2018: 6,6); in de meeste gevallen ging het om roofvogels; gelukkig zonder ernstige gevolgen. Net als in 2018 bleven de vogelpopulaties in de omgeving van de luchthaven groeien, waarmee de neerwaartse trend van eerdere jaren is gekeerd. De vier radarstations van het vogeldetectiesysteem van Schiphol hebben waardevolle inzichten opgeleverd in migratiepatronen en

## Vogelaanvaringen op Schiphol <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Voor Amsterdam Airport Schiphol is het aantal vogelaanvaringen gebaseerd op vogelaanvaringen geregistreerd door Schiphol Airport en KLM en vluchtbewegingen door KLM.

vogelgedrag, en in de effecten van het 'gras voor graan'-programma, dat in 2018 is gestart. Samen met de Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen (NRV) onderzoekt Schiphol de aanleg van een speciale 'veiligheidszone' rond het luchthaventerrein, met speciale gewasbeschermingsmaatregelen om percelen minder aantrekkelijk te maken voor vogels. Verder zijn we in 2020 gestart met een nieuwe strategie, in samenwerking met Nederlandse militaire luchthavens, om het aantal muizen in de velden rondom de luchthaven terug te dringen.

### Taskforce Ground Handling

De taskforce Ground Handling richt zich op een beperking van de risico's rond de inzet vliegtuigopstelplaatsen en servicewegen. De taskforce bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende sectorbrede afhandelingsteams die op Schiphol actief zijn. In 2019 heeft de taskforce gewerkt aan de invoering van een poolsysteem voor materieel, om ruimte aan luchtzijde te creëren en het aantal voertuigbewegingen van en naar opstelplaatsen te beperken. Dit initiatief is nu geformaliseerd als onderdeel van een afzonderlijk project. De taskforce Ground Handling houdt zich ook bezig met mensgerichte onderwerpen. Zo werd er in 2019 een safety awareness campagne uitgerold en werd in lijn met de

'just culture'-beginselen de handhaving van veiligheidsvoorschriften aan luchtzijde aangescherpt.

### Taskforce Runway Combination Changes

De taskforce Runway Combination Changes heeft maatregelen ontwikkeld voor vermindering van het aantal last-minute baancombinatiewisselingen en van de operationele complexiteit bij baancombinatiewisselingen. Dit heeft geresulteerd in lopende en nieuwe maatregelen ter bevordering van nauwkeurige planning en stabiele verkeersstromen. Er zijn definitives vastgesteld voor late wisselingen. Uit een gegevensanalyse op basis daarvan bleek een neerwaartse trend in late baanwisselingen. De taskforce verwacht dat door de genomen maatregelen het aantal late wisselingen verder omlaag zal gaan.

### Taskforce South-West

De taskforce South-West richt zich op de risico's van alle ontwikkelingen in het zuidelijke deel van het manoeuvreergebied van Schiphol. Zo zijn er oplossingen ontwikkeld voor beperking van de risico's op mogelijke runway incursions bij het oversteken van de Kaagbaan (06/24) op weg van en naar het Sierra-platform.

### Taskforce Double Quebec

De taskforce Double Quebec richtte zich op een beperking van het risico van potentiële problemen die worden veroorzaakt door de aanleg van een tweede Quebec taxibaan. Als deze gereed is, zal hij de snelweg A4 oversteken. Het ontwerp van de uitgebreide taxibaan is aangepast om de situatie minder complex te maken voor piloten op taxiroutes rondom punt Zulu.

### Taskforce Pushback Collision Risks

In 2019 is een sectorbrede taskforce begonnen met de ontwikkeling en uitvoering van risicobeperkende maatregelen, vastgesteld naar aanleiding van gezamenlijk onderzoek naar pushbackongevallen die op 15 februari en 9 juli hebben plaatsgevonden op Schiphol. Tot de taak van de taskforce behoort tevens een afweging van aanvullende

veiligheidsmaatregelen om de geconstateerde veiligheidsproblemen op te lossen.

Dankzij het werk van de taskforces, in combinatie met andere lopende veiligheidsinitiatieven, zijn in 2019 de onderstaande veiligheidsmaatregelen van een 'onderzoeks-' naar een 'uitvoeringsstadium' gegaan. De uitvoering zal in de komende maanden en jaren plaatsvinden.

- Aanleg stopbar bij hotspot N2/E6
- Online publicatie van pushback-procedures
- Beperking van afwijkingen van voorschriften op platforms en servicewegen
- Beperking van risico's die samenhangen met baancombinatiewisselingen
- Uitbreiding van het U-platform van negen naar twaalf opstelplaatsen
- Vermindering van risico's bij baankruisingen bij begeleid slepen
- Vermindering van risico's op runway incursions door onjuist oplijnen
- Invoering van een waarschuwingssysteem om te voorkomen dat vliegtuigen opstijgen of landen op een baan die buiten gebruik is
- Aanleg van een nieuwe kruising (bij S1) voor de Kaagbaan (06/24)

Bovenstaande maatregelen voor verbetering van de veiligheid maken deel uit van de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol, een werkdocument om de gemeenschappelijke doelstellingen van de partijen op elkaar af te stemmen. Meer informatie over de roadmap en bovenstaande maatregelen is te vinden op [integralsafetyschiphol.nl](https://integralsafetyschiphol.nl).

De ISMS-partners hebben in 2019 een aantal veiligheidsanalyses uitgevoerd. Zo werd er een top vijf van risico's voor de vliegoperatie samengesteld, zijn er bow-tie-analyses gemaakt voor de top vijf van risico's voor de grondoperatie en zijn er specifieke gezamenlijke onderzoeken verricht naar een runway incursion en een botsing tijdens pushback. Ook zijn nog twee onderzoeken naar incidenten gestart en deze lopen nog. De

analyses hebben aanleiding gegeven tot onderzoeken naar nieuwe veiligheidsmaatregelen, of hebben bijgedragen aan een verhoging van de veiligheid.

Conform het convenant Veiligheidsverbetering heeft onafhankelijk adviesbureau Baines Simmons de maturiteit van het ISMS beoordeeld. Op basis van de Management System Assessment Tool van de European Aviation Safety Agency (EASA) kreeg het ISMS de score 'in operatie'. Een aantal aspecten van het ISMS behaalde al de score 'effectief' en zijn daarmee toonaangevend voor de sector en scoort het hoger dan gemiddeld in vergelijking met veiligheidsmanagementsystemen van andere luchtvaartondernemingen in de wereld.

### Risicogestuurd veiligheidsmanagement

De doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkafspraken van Schiphol Group voor de beheersing van milieu- en veiligheidsrisico's zijn vastgelegd in onze Safety Management-systemen. Daarnaast stuurt de Safety Review Board (SRB), waarin de COO en de directeuren van Schiphol zijn vertegenwoordigd, op realisatie van de strategische doelstelling 'Safe performance' van Schiphol Group. De kerntaak van de SRB is beheersing van de toprisico's op het gebied van veiligheid en milieu, monitoring van de veiligheidsprestatie van Schiphol en waarborging van een optimaal functioneren van de Safety Management-systemen van de groep.

### Het Schiphol Incident Learning System

Alle (bijna-)incidenten en gevaarlijke situaties, groot of klein, die zich voordoen op het Schipholterrein, worden geregistreerd en gerapporteerd in het Schiphol Incident Learning System (SILS). Dit stelt ons in staat incidenten en trends te analyseren en zo onze veiligheidsprocessen te verbeteren, en de meer ernstige incidenten diepgaand te onderzoeken.

### Veiligheidsrisicoprofiel

De veiligheidsrisico's van Schiphol zijn vastgesteld door een gevarenidentificatie en risicobeoordelingsproces. Voor elk risico moet de verantwoordelijke aangewezen erop toezien dat de juiste maatregelen worden genomen en aantonen dat het

gewenste effect wordt bereikt. In het Schiphol Enterprise Risk Management Framework zijn de volgende veiligheidsrisico's aangewezen als risicofactor: runway incursions, vogelaanvaringen, crowdmanagement, brand in de terminal en constructiefouten in de terminal.

### Brandveiligheid

Het Fire Safety Office (FSO) van Schiphol werd in 2018 opgericht en is inmiddels stevig verankerd in de Schipholorganisatie. Het FSO is via één aanspreekpunt betrokken bij alle grote bouw- en ontwikkelingsprojecten. Het testen van de brandveiligheid is een vast onderdeel geworden bij alle onderhoudswerkzaamheden en aanpassingen. In mei 2019 heeft de directie van Schiphol een beleidsverklaring ondertekend waarin de visie, verantwoordelijkheden, strategie en hoofddoelstellingen voor brandveiligheid in de terminal uiteen worden gezet.

Een hoofdaspect van brandveiligheid is een veilige evacuatie van reizigers en personeel bij calamiteiten in het terminalgebouw. In 2019 hebben het FSO en TNO Delft samengewerkt aan een onderzoek naar menselijk gedrag in noodsituaties. De uitkomsten van dit onderzoek maken deel uit van het nieuwe programma 'Veilig Vluchten' van het FSO, dat aansluit op Schiphols bredere landzijdige veiligheidsprocessen en crowdmanagement-activiteiten.

Het FSO heeft ook een trainingsprogramma opgezet voor bewustwording rond brandveiligheid, gericht op specifieke terminalprojecten. Aan dit programma nemen meer dan honderd medewerkers van Schiphol deel. In 2020 wordt het programma uitgebreid met nieuwe onderdelen voor specifieke gebruikers van de terminal, zoals winkel- en schoonmaakpersoneel. Ook zal het programma worden uitgebreid naar andere Schipholafdelingen.

### Actualisering van het Integraal Plan Brandveiligheid

Schiphol heeft het Integraal Plan Brandveiligheid (IPB) uit 2018 geactualiseerd in samenwerking met het bevoegde gezag, de gemeente Haarlemmermeer. In 2020 wordt de geactualiseerde

versie van het IPB door gemeente en directie van Schiphol ondertekend.

### Constructieve veiligheid

De veiligheid van gebouwen en bouwprojecten is de verantwoordelijkheid van de hele keten, van het ontwerp tot het einde van de levensduur. De veiligheid van werknemers en het publiek moet in alle stadia van bouwprojecten worden gewaarborgd, ook bij eventuele latere aanpassingen in het gebruik van een bouwwerk of toekomstige renovaties. Waar de



### Safety Day voor het personeel

Op 2 december 2019 is onze eerste Schiphol Safety Day gehouden, een initiatief van de HSE-afdeling van Schiphol om het veiligheidsbewustzijn onder het Schipholpersoneel te vergroten. Medewerkers konden meedoen met veertien verschillende activiteiten in het hele terrein, waaronder een masterclass door een survivalspecialist, EHBO-lessen, Safety Walks in de terminal en bagageafhandelingengebieden, brandblustrainingen op brandweerpost Sloten en een spel in een veiligheids-escaperoom. In totaal namen ruim vijfhonderd werknemers aan de dag deel. We zijn van plan dit geslaagde initiatief in 2020 te herhalen.

verantwoordelijkheid voor de borging van veiligheid ligt, is afhankelijk van de manier waarop een project is georganiseerd en wat contractueel is overeengekomen. De interne veiligheidscultuur van alle ingeschakelde derde partijen is hierbij een bepalende factor. Naar aanleiding van een reeks recente incidenten met gebouwen en bouwprojecten in Nederland, waaronder het instorten van een parkeergarage van meerdere verdiepingen op Eindhoven Airport in 2017, hebben we constructieve veiligheid aangemerkt als toprisico voor onze organisatie. In 2020 zal Schiphol zijn beleid voor de uitvoering van projecten aanscherpen.

### Naleving van veiligheidswetgeving

Schiphol heeft publiek-private samenwerkingsverbanden met vier overheidsorganen voor inspecties en toezichtstaken op het gebied van veiligheids- en milieuwetgeving: de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) van het ministerie van IenW, het Hoogheemraadschap van Rijnland, de gemeente Haarlemmermeer en de Koninklijke Marechaussee. Met deze organen zijn afspraken gemaakt over activiteiten als monitoring van bedreigingen voor de luchtvaartveiligheid, inspectie van het gebruik van auxiliary power units (APU's), toezicht op afhandelingsactiviteiten en monitoring van de verkeersveiligheid aan luchtzijde. De wederzijdse verplichtingen van Schiphol en zijn partners zijn vastgelegd in convenanten; we scoren een nalevingspercentage van 92% op grondafhandelingsinspecties, 99,7% op APU-inspecties en 99% op inspecties van tijdelijke obstakels. Alle scores liggen boven de 90% en daarmee hebben we onze target bereikt. Schiphol monitort verder de naleving van milieuwetgeving door de 350 bedrijven die onder de milieuvergunning van de luchthaven vallen. Uitgangspunt hierbij zijn werkafspraken met de provincie Noord-Holland en de Omgevingsdienst Noordzeekanaal. Deze dienst controleert jaarlijks deze werkafspraken.

### Europese regelgeving inzake luchtvaartveiligheid

Als groep werken we er hard aan om te voldoen aan de regelgeving van het Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart (EASA), door regelmatige interne en externe audits. Interne audits worden uitgevoerd door Schiphols interne

auditorganisatie, in samenwerking met de Health, Safety and Environment Office en de Compliance Monitoring Group. Externe audits worden uitgevoerd door de ILT, volgens het toezichtsprogramma van 48 maanden zoals bepaald in Verordening (EU) nr. 139/2014.

### Veiligheid op het werk

We doen er alles aan om het welzijn te waarborgen van de mensen die voor ons en bij ons werken en van hen die onze faciliteiten bezoeken. Om voor onze medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving te kunnen blijven garanderen, inventariseert Schiphol periodiek de risico's op de werkplek. We hanteren de Lost Time Injury Frequency (LTIF) bij het registreren van bedrijfsongevallen die arbeidsverzuim van eigen medewerkers tot gevolg hebben. Dit systeem meet het aantal bedrijfsongevallen per miljoen gewerkte uren en maakt een vergelijking met andere organisaties mogelijk. Hoewel het meten van verzuim essentieel is, benadrukken we dat elk ongeval er één te veel is. In 2019 kwam Schiphol Nederland B.V. (exclusief brandweer) uit op een LTIF-cijfer van 1,2 (2018: 0,3); dat is iets boven de gestelde limiet van 1. Het LTIF-cijfer voor de brandweer bedroeg 15,8 (2018: 16,4), wat lager is dan de gestelde limiet van 22. De afgelopen vijf jaar schommelt het absoluut aantal incidenten met letsel tussen vijf en negen, met een gemiddelde van 6,8 (2018: 7,3).

In 2019 vonden er 13 lost-time injuries plaats als gevolg van bouw- en onderhoudswerkzaamheden op het terrein van Schiphol (2018: 15). Gelukkig waren er geen fatale incidenten waar onze werknemers of aannemers bij betrokken waren.

### HSE-norm

Sinds 1 april 2019 is de Health, Safety & Environment norm (HSE-norm 2019) van toepassing op alle bouw- en onderhoudswerkzaamheden op Schiphol. Met de HSE-norm 2019 willen we de veiligheid vergroten voor alle werknemers van Schiphol Group en derde partijen die betrokken zijn bij bouw- en onderhoudswerkzaamheden op Schiphol, evenals voor onze passagiers en bezoekers. De norm draagt bovendien bij aan uniformiteit en duidelijkheid, en zorgt ervoor dat dezelfde

## Verbeteren veiligheidstrainingen met virtual reality

Op Schiphol worden virtual en augmented reality (VR en AR) steeds vaker ingezet bij BHV- en bedrijfstrainingen. Een levensechte nabootsing van praktijksituaties biedt grote voordelen bij trainingen voor bedrijfskritische processen; bijvoorbeeld voor de brandweer en sneeuwvloot van de luchthaven.

VR en AR zijn niet alleen een duurzamer en goedkoper alternatief voor fysieke trainingen, ze kunnen ook worden gebruikt voor onderzoek van lastig bereikbare delen van gebouwen, zoals ventilatiekanalen, en voor het analyseren van potentiële veiligheidsrisico's. In lijn met onze ambitie om deze technologie Schipholbreed beschikbaar te maken, breiden we het gebruik van VR en AR in 2020 verder uit, zodat onze verschillende business areas en partners ervan kunnen profiteren.

(minimum)eisen gelden voor alle projecten, ongeacht de locatie of opdrachtgevende afdeling. In de HSE-norm 2019 zijn onder meer regels opgenomen voor procedures voor werken op locatie, persoonlijke beschermingsmiddelen, werken op hoogte, werken met elektriciteit en de opslag van gevaarlijke stoffen. De regels hebben ook betrekking op geluidsbeheersing, verkeersveiligheid, toegangsbeperking tot bouwterreinen voor onbevoegde personen, noodplannen en incidentenrapportage.

### Veiligheid van passagiers en bezoekers

In 2019 hebben zich 246 incidenten met letsel voorgedaan bij passagiers en bezoekers in de terminal van Schiphol (2018: 246). Deze zijn waar nodig opgevangen door onze eigen bedrijfshulpverlening. Er zijn geen dodelijke ongelukken geweest met passagiers, treinreizigers of bezoekers. Crowdmanagement is een belangrijk controlemechanisme om risico's op letsel tijdens grote drukte in de terminal te voorkomen. Schiphol heeft speciale crowdmanagementteams opgezet die



toezicht houden op de doorstroom van mensen en worden ingezet op specifieke 'hotspots' waar het vaak druk is. We letten bijvoorbeeld goed op roltrappen en rolpaden, waar het risico op vallen groter is.

### Drones

Naar aanleiding van het drone-incident op London Gatwick in 2018 heeft Schiphol opnieuw bekeken hoe het zich het beste kan voorbereiden op verstoringen door drones. Over het onderwerp is nauw overleg geweest met onze partners, waaronder Luchtverkeersleiding Nederland, de Koninklijke Marechaussee en de bevoegde politiediensten. Er zijn extra radarsystemen aangekocht en geïnstalleerd. We houden de ontwikkelingen in de gaten en onderzoeken nieuwe oplossingen en innovaties die beschikbaar komen.

## Beveiliging

Betrouwbare security is cruciaal voor een veilige, soepel functionerende luchthaven. In nauwe samenwerking met onze partners, onder meer de Koninklijke Marechaussee, de Nederlandse douane en particuliere beveiligingsbedrijven, zorgt ons personeel ervoor dat in en rond de terminal alles zo goed mogelijk georganiseerd is. Daarnaast voldoen we op een klantvriendelijke en kosteneffectieve manier aan de toepasselijke wet- en regelgeving inzake security. In 2019 hebben onze investeringen en innovaties op het gebied van security duidelijke voordelen voor onze klanten opgeleverd: voor 92% van de vertrekkende passagiers op Schiphol bedroeg de wachttijd minder dan tien minuten. Verschillende nieuwe projecten zijn in volle gang om security beter te faciliteren en de passagierstevredenheid te verhogen.

### Landzijdige veiligheid

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

We hebben een gericht meerjarenprogramma ingevoerd voor landzijdige veiligheid, om de maatregelen die onder de verantwoordelijkheid van Schiphol vallen, uit te voeren en te monitoren. Het programma is gebaseerd op een grondige dreigings- en risicobeoordeling voor de publieke zones op de luchthaven, uitgevoerd onder leiding van het publiek-private platform BPVS (Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol). Het belangrijkste doel van dit programma is deze publieke gebieden en voorzieningen op de luchthaven te beschermen tegen een mogelijke aanslag, zonder dat onze dagelijkse activiteiten of de gastvrije sfeer van Schiphol in het gedrang komen. Sinds het programma in 2017 in gang werd gezet, hebben we een aantal zichtbare en niet-zichtbare securitymaatregelen doorgevoerd. Deze betreffen aandachtspunten, onderzoeksgebieden en



### Introductie van CT-technologie op Schiphol

Conform een richtlijn van de Nederlandse overheid worden met ingang van 1 januari 2019 alle passagiers die vanaf Schiphol naar een niet-Schengenbestemming reizen, en passagiers uit derde landen die op Schiphol overstappen, gescreend met behulp van geavanceerde 3D CT-scanttechnologie. Hierdoor kunnen passagiers voortaan laptops en vloeistoffen in hun handbagage laten. Het komende jaar wordt deze technologie verder uitgerold naar de Schengenvertrekfilters. Verder werd in 2019 op de Schengen/niet-Schengengrens een klein securityfilter geopend en zijn we gestart met willekeurige passagierscontroles met speurhonden. Door deze innovatieve securitymaatregelen kon de voormalige overheidsrichtlijn voor verplichte veiligheidsinterviews voor bepaalde bestemmingen worden afgeschaft.

oplossingen. Daarbij gaat het om procedurele en fysieke maatregelen. Eén zo'n maatregel die in 2019 werd doorgevoerd, is een bewustmakingscampagne voor reizigers en werknemers over hoe te handelen in geval van een aanslag. Een ander voorbeeld van een zichtbare maatregel is de verbetering van de nooddeuren op Schiphol Plaza.

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

### **Voortzetting securitygerelateerde bouwprojecten**

Onze huidige securitygerelateerde infrastructuurprojecten ondersteunen bredere lopende inspanningen voor een vlotte, aangename passagiersverwerking op Schiphol. Het grootste van deze projecten vindt plaats bij Vertrek 1, waar de security-infrastructuur volledig wordt omgegooid en de vertrekhal wordt voorzien van een nieuwe tussenverdieping. Om tijdens de verbouwing te zorgen voor voldoende capaciteit, is begin oktober 2019 een tijdelijk securityfilter met acht securitylanes in gebruik genomen. Hier zijn voor het eerst innovatieve 3D-scanners ingezet voor het Schengengebied. Verder is Vertrek 4 volledig heringericht en uitgebreid met een extra securitylane. Met het oog op de beperkte ruimte hebben we er een volledig nieuwe, compacte securitylane ontwikkeld, compleet met een nieuw type securityscanner en 3D-bagagescanners. Het project dat in oktober 2019 startte, was eind 2019 bijna gereed met vier van de zes securitylanes reeds in bedrijf.

De capaciteit aan de grens werd eveneens uitgebreid. In de zomer van 2019 kreeg het Schengen/niet-Schengenfilter er drie nieuwe grensbalijs bij en we voegen vier extra balijs toe aan de filters bij Vertrek 2 en 3, en nog eens vier bij de grens Schengen/niet-Schengen. Ondertussen werken we aan een verdere verbetering van het gebied met geautomatiseerde paspoortcontrole, dat al in gebruik is. In 2019 maakten zo'n 13 miljoen passagiers van deze optie gebruik, tegenover zo'n 12 miljoen in 2018. De Koninklijke Marechaussee zette meer personeel in om een groeiend aantal passagiers te kunnen verwerken. De grensprocessen op Schiphol profiteren eveneens van het pilotproject 'Seamless Flow', de eerste fase van een innovatief publiek-privaat project voor passagiersdoorstroming.

In de bagagekelder wordt gewerkt aan een groot project om te voldoen aan nieuwe wetgeving rond de screening van ruimbagage. In 2019 zijn acht machines voor bagageafhandeling vervangen door de nieuwste generatie screeningstechnologie. In 2020 worden nog eens vijf machines vervangen.

### **Gesprekken met de VS over 'preclearance' bijna afgerond**

Na verdere gesprekken in 2019 is de Nederlandse overheid dicht bij een verdrag dat preclearance op Schiphol mogelijk maakt. Maatschappijen met bestemmingen in de Verenigde Staten zien preclearance als de volgende stap in het stroomlijnen van de 'passenger journey' tussen onze luchthaven en bestemmingen in de VS. De ontwikkeling van een operationeel concept voor preclearance op Schiphol is een gezamenlijke inspanning waarbij Schiphol, luchtvaartmaatschappijen, overheden en andere partijen betrokken zijn.

### **Innovaties op het gebied van security**

Op Schiphol worden technologische innovaties doorgevoerd om onze securityprocessen te verbeteren voor wat betreft naleving, passagiersvriendelijkheid en kosten. Schiphol werkt samen met externe deskundigen aan de ontwikkeling van innovatieve softwareoplossingen die kunnen worden gebruikt voor de nieuwe 3D-screeningapparatuur voor handbagage. Het is de bedoeling dat deze oplossingen het aantal valse alarmen verminderen (die resulteren in verdere tijdrovende inspecties) en securitypersoneel ondersteunen in hun primaire taken. In 2019 hebben we onze R&D-activiteiten voor het automatiseren van repeterende menselijke securityhandelingen voortgezet. Een voorbeeld van zo'n repeterende handeling is het de weg wijzen van passagiers naar de securitycontrole. Ons uiteindelijke doel is een volledig selfservice securityproces voor groepen passagiers die hiervoor in aanmerking komen.

Als onderdeel van ons continu verbeteringsproces zijn er pilots uitgevoerd die een 'hassle free' securityproces en een soepele passagierservaring ondersteunen. Een voorbeeld is de inzet van een zogenoemde 'security genius': een medewerker die rondloopt om informatie te verstrekken en hulp biedt bij het

gebruik van de speciale 'family lanes' die tijdens de vakantieperiodes worden ingericht. Verder gaat Schiphol door met de inzet van 'small bags only'-securitylanes tijdens drukke perioden.

### **Nieuwe aanbestedingen**

Er is een aanbestedingstraject gestart voor de securitycontracten die vanaf december 2020 op Schiphol gaan lopen. In december 2019 zijn met zes leveranciers raamovereenkomsten getekend voor het leveren van securitydiensten in de komende vier jaar.

### **Vorbereiding op de brexit**

Schiphol en zijn partners zijn voorbereid op alle mogelijke scenario's rond de brexit. Een voorbeeld zijn de mobiele balijs die bij een no-deal brexit snel kunnen worden neergezet voor paspoortcontrole van Britten die de EU in reizen. Ook hebben we, in samenwerking met onze partners, voorbereidingen getroffen om een soepele vrachtoperatie te waarborgen. Ook hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de douane.

### **Versterking van de cyberweerbaarheid binnen onze organisatie en ecosysteem**

Zoals in dreigingsrapporten van de overheid wordt onderstreept, is Schiphol een essentieel onderdeel van de landelijke infrastructuur van Nederland, en daarmee een mogelijk doelwit voor cybercriminelen. Om onszelf te beschermen, hebben we een speciaal cybersecurityprogramma voor versterking van onze IT- en cyberweerbaarheid. De nadruk van dit programma is recent verschoven van onze algemene IT-infrastructuur naar de bescherming van onze kritische IT-voorzieningen. Dit heeft in 2019 geleid tot significante vooruitgang in de versterking van onze IT-systemen. Deze vooruitgang wordt onderschreven door gesimuleerde tests door toonaangevende ethische hackers, evenals door onze jaarlijkse maturiteitsbeoordeling. Onze medewerkers blijven de belangrijkste verdediging tegen cyberdreigingen. Daarom verbeteren we niet alleen onze monitoring en respons, maar werken we er ook hard aan om bewustzijn en verantwoord gedrag bij ons personeel te stimuleren. In 2019 ontvingen we bijvoorbeeld verschillende 'responsible disclosure'-meldingen, waardoor we tijdig en

effectief konden reageren op IT-kwetsbaarheden. Zo konden we bij constatering van de kwetsbaarheid in de website van Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) alle melders en mensen waarschuwen die in de loop der jaren contact hadden gehad met BAS. Personen die een 'responsible disclosure'-melding hebben gedaan, worden beloond met een vermelding in de eregalerij op de Schipholwebsite.

We zijn ons ervan bewust dat een enkele zwakke schakel in de keten verstreckende gevolgen kan hebben voor de veiligheid in het hele ecosysteem. Daarom hebben we de volgende stap gezet in ons initiatief Cyber Synergy Schiphol Ecosystem (CYSSEC), een publiek-privaat samenwerkingsverband dat zich bezighoudt met verbetering van de cybersecurity en weerbaarheid van alle organisaties die betrokken zijn bij Schiphol. In 2019 leverde de CYSSEC-ambassadeurswerkgroep actief bijdragen aan initiatieven op het gebied van cybersecurity. Daarnaast ontwikkelden we onze samenwerking met het Digital Trust Centre (DTC) en diverse onderwijsinstellingen.

### **Een 'naadloze' passagierservaring**

Sinds 2017 werkt Schiphol samen met partners uit de luchtvaartsector en de Nederlandse overheid aan technologie voor het verbeteren van de passagiersstromen op de luchthaven. 'Seamless Flow' maakt gebruik van gezichtsherkenningsoftware, of biometrie, waarmee passagiers

op vrijwillige basis worden herkend op basis van een gezichtsscanner. Zo kunnen passagiers snel de diverse touchpoints in de luchthaventerminal passeren zonder elke keer hun paspoort en boardingpass te hoeven tonen. Dit systeem moet de passagierservaring versoepelen en tegelijk de incheck- en securityprocessen van de verschillende partijen verbeteren.

In 2019 hebben de projectpartners van het Seamless Flow-project een succesvolle pilot gehouden met biometrisch boarden. Passagiers van Cathay Pacific die aan de proef meededen scanden na het inchecken hun paspoort, boardingpass en gezicht bij een van de speciale registratiekiosken. Bij het boarden werd het gezicht van de passagier herkend en kon deze direct instappen. Ruim drieduizend passagiers deden mee aan de proef. Halverwege 2019 werd de proef uitgebreid naar het grenscontroleproces. Passagiers die aan de pilot meedoen kunnen via gezichtsherkenning boarden én grenscontroles passeren. Deze proef wordt in 2020 voortgezet. De voorbereidingen voor een uitrol van Seamless Flow naar passagiers die op Schiphol aankomen, zijn begonnen. KLM, een andere projectpartner, is van plan in 2020 eveneens een uitgebreide proef met biometrisch boarden te houden.

## **Voorspellen van wachttijden bij de securitycontrole**

In september en begin oktober 2019 heeft Schiphol op zijn website [schiphol.nl](http://schiphol.nl) een pilot gehouden met het tonen van de voorspelde wachttijd bij de securitycontrole in vertrekhal 1. Deze pilot is onderdeel van een persoonlijk reischema dat Schiphol de reiziger en waarmee passagiersstromen kunnen worden versoepeld. Bij een geselecteerd aantal vluchten via vertrekhal 1 konden de reizigers vanaf twee uur voor het geplande vertrek van hun vlucht informatie raadplegen over de wachttijden op dat moment en het ideale moment om de securitycontrole te passeren. Het voorspellen van de wachttijden bij de securitycontrole gebeurt op basis van een slim datamodel dat gebruik maakt van historische data en verwachte passagiersaantallen. Deze informatie wordt vervolgens getoond op de fysieke borden bij de securitycontrole op de luchthaven. De evaluatie van de pilot wordt gebruikt om te bekijken hoe het datamodel verder kan worden geoptimaliseerd en ook elders op de luchthaven kan worden toegepast.

# Sterke organisatie

Schiphol Group streeft ernaar een veerkrachtige en financieel robuuste organisatie te zijn die waarde creëert voor de aandeelhouders. Onze toonaangevende positie steunt op diverse factoren: een verantwoordelijke en aantrekkelijke werkgever zijn, sterke regionale en internationale verbindingen houden, en veerkrachtig en flexibel zijn om uitdagingen en veranderende omstandigheden het hoofd te bieden.

De robuustheid van onze organisatie draagt in belangrijke mate bij aan de verwezenlijking van onze Visie 2050. Financiële soliditeit is voor Schiphol essentieel om een toonaangevende luchthavengroep te blijven en door te gaan met 'connecting your world'. Dit geldt voor zowel onze luchtvaartgerelateerde activiteiten als de andere business areas van Schiphol Group. Samen met onze regionale luchthavens dragen onze internationale activiteiten in hoge mate bij aan de totale groepsomzet. In 2019 is ons netwerk van internationale allianties en participaties uitgebreid met Hobart Airport in Australië, en we blijven op zoek naar nieuwe kansen in andere delen van de wereld.

Financiële soliditeit is echter een optelsom van vele verschillende factoren, waaronder bedrijfscontinuïteit. Winstgevend zijn betekent dat we onze klanten, ongeacht de interne of externe uitdagingen, dag in dag uit kunnen ondersteunen met hoogwaardige dienstverlening. Gezien het groeiend aantal passagiers op Schiphol betekent dit dat we voortdurend moeten investeren in de infrastructuur en processen van onze luchthavens.

Robuustheid komt ook voort uit de mensen die samen de organisatie vormen. Een van de sterkste punten van Schiphol Group is zijn hoogwaardige personeelsbestand. Naarmate we verder groeien moet onze onderneming hoogwaardige

medewerkers aan blijven trekken door eersteklas opleidings-, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en een inclusieve en inspirerende werkomgeving te scheppen. De expansie van Schiphol Group over de hele wereld biedt nieuwe kansen om van elkaar te leren, kennis te delen en samen te werken, en om uitdagingen en kansen op een nieuwe manier te benaderen. Hoewel Schiphol altijd het middelpunt van onze internationale activiteiten zal blijven, zijn onze regionale en internationale luchthavens steeds bepalender voor innovatie op terreinen zoals digitale diensten en duurzaamheid.

Het nettoresultaat van Royal Schiphol Group is in 2019 met 27,1% toegenomen tot 355 miljoen euro (2018: 279 miljoen). Net als in voorgaande jaren waren de marktontwikkelingen voor de vastgoedsector zeer gunstig, wat heeft geleid tot positieve overige resultaten uit vastgoed (113 miljoen euro, vergeleken met 107 miljoen euro in 2018), voornamelijk als gevolg van een waardestijging van de vastgoedportefeuille. Gecorrigeerd voor de resultaten uit vastgoed (hoofdzakelijk ongerealiseerde waardestijgingen) en verschillende andere eenmalige resultaten in 2018 en 2019, is het nettoresultaat met 6,0% gestegen.

**Top performance indicator**  
Sterke organisatie

**Medewerkers**  
Employee Promoter Score

**7,8**



**Aandeelhouders**  
Return on Equity<sup>1</sup>

**8,3%**



<sup>1</sup> Genormaliseerd ROE: 5,5%

## **Bedrijfscontinuïteit**

Een betrouwbare en veerkrachtige luchthavenoperatie waarborgen is essentieel voor luchtvaartmaatschappijen, bedrijven én passagiers. Crisis- en rampenbeheersing zijn op Schiphol altijd topprioriteiten geweest, zoals het voorkomen en snel reageren op brand, en in een 'worst case scenario' het managen van kritieke incidenten zoals vliegtuigongevallen, die in de laatste jaren minder frequent voorkomen dankzij de robuuste veiligheidsprocedures die inmiddels gelden op de meeste luchthavens wereldwijd.

Niettemin is bedrijfscontinuïteit na grote verstoringen op Schiphol in de afgelopen twee jaar als kernpunt naar voren gekomen in ons overleg met stakeholders en is daarom in 2019 geïntroduceerd als nieuw materieel aspect. Business Continuity Management (BCM) is op Schiphol aangemerkt als een van de top tien risicofactoren. We pakken dit risico rechtstreeks aan door een samenhangend pakket van maatregelen te ontwikkelen die de

continuïteit van luchthavenprocessen mogelijk maken en een betrouwbare en veerkrachtige operatie waarborgen.

### **Reageren op een nieuw soort incidenten**

Luchthavens hebben de afgelopen tien jaar te maken gehad met nieuwe incidenten, zoals spanningsverlies en storingen in elektriciteitsvoorziening of het bagageafhandelingsysteem. De groei in het aantal passagiers, in combinatie met steeds complexere processen, betekent dat dergelijke verstoringen grote gevolgen kunnen hebben. Zo strandden tienduizenden passagiers op 24 juli 2019 als gevolg van de brandstofstoring bij Aircraft Fuel Supply (AFS). Grote verstoringen kunnen een domino-effect hebben, omdat de normale operatie niet altijd onmiddellijk kan worden hervat. Door de complexiteit van de verschillende processen in de keten kan het dagen duren voordat de operatie weer volgens schema verloopt.

Bovendien staan deze verstoringen niet op zichzelf. De complexe processen en de nauwe betrokkenheid van andere sectorpartijen maken het onmogelijk alles te voorspellen en te beheersen.

Daarom moet er een effectief respons- en herstelplan zijn. Schiphol heeft een aantal voorzienbaarheidsscenario's ontwikkeld waarin de rol van de verschillende ketenpartners wordt beschreven en effectieve gezamenlijke communicatiekanalen worden vastgesteld. Deze scenario's omvatten de acties die vóór, tijdens en na een crisis moeten worden genomen: mitigatie – respons – en herstel, leren en evalueren. De scenario's worden opgenomen in een operationeel concept (CONOPS); een beschrijving van de drie primaire processen van vliegtuigen, passagiers en bagage. In 2020 zal Schiphol alle stappen in deze primaire processen op het gebied van kritieke systemen en applicaties analyseren. Deze procedures hebben als input gediend voor het ontwerp en de ingebruikname van het Airport Operations Center (APOC).

### **Nieuw Airport Operations Centre van start**

Begin 2020 is het APOC op Schiphol geopend op de zesde verdieping van het World Trade Center-gebouw. APOC is een innovatief operations centre van waaruit verschillende operationele managers, waaronder Schipholmedewerkers, de luchtverkeersleiding, luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren, kunnen samenwerken om essentiële luchtvaartprocessen te managen.

## **Bevindingen naar aanleiding van de stroomstoring in 2018**

Op 29 april 2018 veroorzaakte een stroomstoring een onderbreking van diverse bedrijfskritieke processen. Schiphol gaf TNO opdracht onderzoek te doen naar de oorzaak van het incident en aanbevelingen op te stellen om vergelijkbare stroomstoringen in de toekomst te voorkomen, of ten minste de impact ervan te verminderen. TNO heeft Schiphol geadviseerd om voor tijdelijke systemen, bijvoorbeeld die worden gebruikt bij verbouwingen, dezelfde normen te hanteren als voor vaste systemen. De (tijdelijke) systemen moeten onder maximale bedrijfscondities worden getest, en de systeemafhankelijkheid en instellingen van kritieke systemen moeten regelmatig worden geanalyseerd. Ook heeft TNO een aantal aanbevelingen gedaan om de meldings-, signalerings- en escalatieprocessen voor storingen in de data-infrastructuur te verbeteren, en om een multidisciplinair technisch incidententeam samen te stellen.

Schiphol heeft de aanbevelingen zorgvuldig geanalyseerd en vervolgens omgezet in specifieke maatregelen die sindsdien op basis van een risicohiërarchie zijn geïmplementeerd in de relevante business areas van de groep (hoe groter de mogelijke gevolgen van het risico, hoe groter de prioriteit voor implementatie). Er zijn multifunctionele technische en crisisteams opgezet en binnen CONOPS zijn kritieke luchthavenprocessen geëvalueerd en gevalideerd. Voor lopende acties zijn (risico)beperkende maatregelen genomen. Er is een interne controle uitgevoerd en onze interne controleafdeling zal de naleving van de aanbevelingen nauwgezet blijven volgen.



Het nieuwe Airport Operations Center is een innovatief concept

De teams werken bij en met elkaar volgens het Airport Operations Plan (AOP), een gezamenlijk overeengekomen besluitvormingsproces voor het plannen van de dagelijkse operatie. Hiervoor levert het APOC de data en de tools.

APOC kijkt een week vooruit door de gevolgen van potentiële verstoringen op prestatie en capaciteit te voorspellen – niet alleen voor vandaag, maar ook voor de volgende dag en daarna, en werkt zo aan een proactievere, toekomstgerichte benadering. Met een duidelijker beeld van de komende week kunnen Schiphol en zijn partners hun focus verleggen van kortetermijn-, reactieve taken naar efficiëntieverbeteringen op de langere termijn. APOC wordt momenteel bemand door medewerkers van Operations en safety en security-afdelingen. Daar komen binnenkort de IT-team en de Asset management teams van Schiphol bij. Ook sector- en businesspartners worden uitgenodigd. Hoewel het APOC-concept geen expliciete EU-richtlijn is, is het ontworpen door Single European Sky ATM Research (SESAR), een door de EU geleid programma dat een toekomstgericht perspectief creëert door het samenvoegen van expertise op diverse luchtvaartgebieden.

Veel Europese luchthavens hebben vergelijkbare centra, en het blijkt dat nauwe samenwerking van verschillende luchtvaartpartners duidelijk ten goede komt aan elk van deze partijen. Schiphol in het bijzonder ziet het concept als een essentiële stap op weg naar 'total airport management'; onze operationele omgeving wordt steeds complexer, en nauw samenwerken met onze partners ondersteunt rechtstreeks onze ambitie om de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren.

### PFOS-vervuiling

Perfluorooctasulfonylzuur (PFOS) is een niet-afbreekbare giftige fluorine die in het verleden vaak werd toegevoegd aan blusschuim en andere industriële producten. Hoewel uit onderzoek van de grond op Amsterdam Airport Schiphol is gebleken dat er geen significant gevaar is voor de gezondheid, overschrijden de PFOS-gehalten op sommige plekken op de luchthaven de saneringsgrens die is vastgesteld door de provincie

Noord-Holland. De afgelopen jaren hebben we een systematisch plan gevolgd om op Schiphol met de kwestie van PFOS om te gaan. Dit plan omvat een beoordeling van de milieurisico's per geval: onbedekte grond die schoon is bevonden kan elders worden hergebruikt, terwijl niet-geschikte grond op het luchthaventerrein wordt opgeslagen. In 2019 heeft ongeveer 61.000 kubieke meter grond een herbestemming gekregen, terwijl momenteel nog 160.000 kubieke meter in depots ligt, in afwachting van hergebruik of reiniging. We onderzoeken ook mogelijke reinigingstechnieken om PFOS uit de grond te verwijderen.

De PFOS-aanpak van Schiphol sluit aan bij regionaal beleid rond het hergebruik van dit materiaal, dat in deze kwestie voorrang heeft op nationaal beleid. Als zodanig hebben we onze aanpak niet gewijzigd naar aanleiding van het 'Tijdelijk handelingskader voor hergebruik van PFAS-houdende grond en baggerspecie' dat de Nederlandse regering op 8 juli 2019 heeft aangenomen.

### Leren van de storing in de brandstofvoorziening in 2019

Op 24 juli legde een grote storing in het vliegtuigbrandstofsysteem van Aircraft Fuel Supply (AFS) de brandstofprocessen op Schiphol ruim acht uur lang stil, waardoor vluchtschema's en passenger journeys ernstig werden ontregeld. Op 8 augustus vond nog een (veel kleinere) storing van het brandstofsysteem plaats.

AFS en Schiphol gaven TNO opdracht om de oorzaak van de verstoringen en de afhandeling ervan te onderzoeken. De systeemstoring van 24 juli werd toegeschreven aan een elektrische storing veroorzaakt door een losse draad, wat bij verschillende systemen een piekspanning veroorzaakte. Dat zette de procedure voor nooduitschakeling in gang, waardoor alle brandstofvoorziening stopte conform de strikte veiligheidsprotocollen. Er moesten meerdere systemen worden gecontroleerd en gerepareerd, wat de uitvaltijd verder verlengde. Het kleinere incident van 8 augustus, dat geen verband lijkt te houden met de storing in juli, werd waarschijnlijk



Problemen met de brandstofvoevoer veroorzaakten storingen in juli en augustus

veroorzaakt door een defecte branddetector of defecte stroomvoorziening.

Hoewel TNO concludeerde dat AFS alle toepasselijke procedures had gevolgd, heeft het ook aanbevelingen gedaan om vergelijkbare storingen in de toekomst te voorkomen of de gevolgen van potentiële incidenten te beperken. AFS is begonnen met het implementeren van de aanbevelingen, zoals het opstellen van basisprincipes om de continuïteit van de brandstofvoorziening te waarborgen, en uitbreiding van het bestaande crisis- en bedrijfscontinuïteitsplan, zodat deze ook gelden voor complexe technische storingen. Ook is AFS bezig zijn systemen los te koppelen van de Schipholbrede brandstofvoevoerprocessen, zodat de brandstofvoorziening kan doorgaan wanneer delen van het systeem defect zijn of worden uitgeschakeld.

### Klimaatbestendigheid

Schiphol heeft grote ambities op het gebied van duurzaamheid en zet zich in om de mondiale temperatuurstijging te beperken tot minder dan 1,5 graden Celsius om de effecten van klimaatverandering tot een beheersbaar niveau te beperken. Maar omdat het uiteindelijke doel niet onder onze controle valt, beoordelen we ook de impact van klimaatverandering op onze

eigen onderneming en nemen we maatregelen om mogelijke klimaatgebonden risico's te voorkomen of te minimaliseren. Daarbij pakken we, in lijn met de taskforce Climate-related Financial Disclosures (TCFD), fysieke en transitierisico's aan.

### Impact van klimaatverandering

Luchthavens moeten kunnen inspelen op toekomstige veranderingen. Op basis van het huidige tempo waarin ons klimaat verandert, verwachten we de komende jaren vaker extreme weersomstandigheden en klimaatgebonden voorvallen. De intensiteit, ruimtelijke omvang, duur en timing van dit soort voorvallen nemen naar verwachting eveneens toe, waardoor verstoringen en annuleringen van het vliegverkeer steeds vaker zullen voorkomen.

Gezien zijn ligging in een complex stedelijk gebied ruim vier meter onder zeeniveau, is Schiphol bijzonder kwetsbaar voor de gevolgen van klimaatverandering. Daarom zijn structurele maatregelen nodig om mogelijk significante verstoringen op korte en op lange termijn op onze bedrijfscontinuïteit en -activiteiten te voorkomen. Effecten op korte termijn zijn bijvoorbeeld vertraagde vluchten, verstoorde grondactiviteiten en schade aan infrastructuur en materieel. Gezien de unieke uitdaging waar Schiphol voor staat, dienen we in het bijzonder aandacht te besteden aan elementen van ruimtelijk ontwerp. Een goed voorbeeld is ons overstromingsbestendige waterbeheersysteem op de luchthaven: groene daken vertragen de waterafvoer bij stortregens en verminderen de hittestress tijdens hittegolven of droogte.

### Overstromingsbestendigheid

Schiphol neemt maatregelen om potentiële overstromingen te beperken door te investeren in afvoer van hemelwater, waterbuffers en beheer van overstromingsrisico's. Een onafhankelijk onderzoek toont aan dat Schiphol wordt beschermd door primaire en regionale waterkeringen die allebei aan de strengste Nederlandse criteria voor waterveiligheid voldoen. Bij onze laatste stresstest waarschuwden onderzoekers en deskundigen echter dat extreme regenval nog steeds kan leiden tot een ernstige verstoring van onze bedrijfsvoering. Om

Schiphol minder kwetsbaar te maken voor extreme weersomstandigheden en overstromingsrisico's gerelateerd aan neerslag, zijn er nog veel meer investeringen nodig. Tegelijkertijd zien we ook mogelijkheden voor duurzaam gebruik van regenwater.

### Aanpassingsstrategie

Schiphol volgt het klimaatgerelateerd onderzoek continu en neemt er ook aan deel, evenals aan initiatieven en innovaties gericht op het tegengaan van de negatieve effecten van klimaatverandering. In 2012 deden we onderzoek naar de weergelateerde effecten van klimaatverandering in Nederland en wat dit betekent voor Nederlandse luchthavens. Het project 'Schiphol Klimaatbestendig' onderzocht klimaatvariabelen die direct betrekking hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering op Schiphol: wind, zichtbaarheid, neerslag, temperatuur en kenmerken van de hogere luchtlagen. In 2017 hebben we een hotspot-analyse uitgevoerd om te bepalen welke bouwstenen nodig zijn om een aanpassingsstrategie te ontwikkelen.

Ten slotte bestuderen we de verwachte windrichtingen en -snelheden. Veranderingen hierin kunnen van invloed zijn op de richting van starts en landingen en op voorkeursgebruik van banen.

### Temperatuurstijging

Er zijn duidelijke tekenen dat klimaatverandering nu al invloed heeft op onze onderneming. Door de extreem droge zomer van 2019 moesten we de taxibanen op Schiphol afkoelen om beschadiging te voorkomen. Asphalt kan warmte tot 50 graden Celsius absorberen; bij hogere temperaturen kan het gaan smelten en wordt het kwetsbaar voor gewicht. Veel van onze infrastructuurprojecten omvatten nu proactieve maatregelen ter beperking van hittestress, zoals groene daken en het gebruik van lichter asphalt.

Het KNMI voorspelt dat het aantal dagen met sneeuw en ijs in 2040 met twee derde zal zijn afgenomen. Dit betekent dat de-icing van materieel en een sneeuwvloot weliswaar noodzakelijk blijven voor onze bedrijfsvoering, maar de komende jaren

waarschijnlijk minder vaak zullen worden ingezet. De potentiële impact hiervan op onze operationele kosten nemen we mee in onze investeringsbeslissingen.

## Verantwoord ondernemen

Royal Schiphol Group staat erop dat alle medewerkers volstrekt integer handelen en hun verantwoordelijkheid nemen om de goede reputatie van Royal Schiphol Group te handhaven. Onze aanpak wordt ondersteund door een robuust compliancebeleid voor de gehele groep met nadruk op nauw toezicht op het gedrag van medewerkers en het voorkomen van potentiële risico's. Dezelfde strikte normen gelden voor onze relaties met derden. Als een van de grootste semi-publieke opdrachtgevers in Nederland spelen we een coördinerende rol en hebben we dagelijks te maken met een groot aantal verschillende partijen. We hanteren een aanbestedingsbeleid waarin onze ambities ten aanzien van integriteit en compliance zijn geborgd en dat onze managementbeslissingen ondersteunt.

### Verantwoord handelen op de werkvloer

Onze prioriteit, zoals beschreven in onze gedragsregels, is ervoor te zorgen dat alle medewerkers van de groep op een verantwoorde manier handelen en zich altijd ethisch gedragen. Medewerkers dienen zich in elk geval te onthouden van ongewenste omgangsvormen, waaronder seksuele intimidatie, discriminatie en pesten. Ook moeten ze zich houden aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van antidiscriminatie, mededinging, overheidsaanbestedingen, privacy, fraude, corruptie en omkoping. In 2019 is een nieuw programma ontwikkeld voor training in gedragsregels, dat alle medewerkers verplicht moeten volgen, en waaraan tot nu toe 93% heeft deelgenomen. Vorig jaar ging bovendien een nieuw onboarding-programma van start waarin nieuwe medewerkers kennismaken met het compliance- en integriteitsbeleid van Schiphol. Ook worden integriteitsdilemma's besproken en worden medewerkers aangemoedigd zich uit te spreken als ze voor een mogelijk probleem op de werkvloer komen te staan.

Hoewel managers worden geacht de toon te zetten en het goede voorbeeld te geven, spelen alle medewerkers een rol bij het toezien op de naleving van de gedragsregels en het melden van ongepast gedrag. Meldingen verlopen via de Integriteits-

commissie, die belast is met het onderzoek van de melding en het nemen van noodzakelijke maatregelen. De commissie legt anoniem gemaakte bevindingen voor aan de Corporate Compliance Officer en rapporteert jaarlijks aan de COR over het aantal en de aard van de behandelde zaken en genomen maatregelen. Tevens rapporteert de commissie jaarlijks aan de Audit Committee van de Raad van Commissarissen, terwijl de directie en de externe accountant van Schiphol twee tot vier keer per jaar op de hoogte worden gehouden.

In 2019 zijn er 25 meldingen geweest bij de Integriteitscommissie (2018: 23), waarvan geen enkele betrekking had op omkoping, corruptie of ernstige fraude. Alle meldingen zijn onderzocht en opgevolgd. Het betreft voor een deel kleine incidenten, waarnaar de Integriteitscommissie geen uitgebreid onderzoek hoeft te doen. Waar nodig hebben we actie ondernomen of spraken we de betreffende medewerkers aan. Ook is de implementatie van InControl gestart, een nieuwe digitale tool om integriteitsincidenten te volgen. De tool verbetert de aanpak van integriteitsincidenten en geeft ons meer inzicht in trends om toekomstige incidenten beter te voorkomen.

Naleving van de voorschriften inzake gegevensbescherming is een belangrijk aandachtsgebied. Onze visie is dat elke passagier, bezoeker, stakeholder en medewerker blindelings op Royal Schiphol Group kan vertrouwen bij de verwerking van hun gegevens. Ons beleid is transparant te zijn en altijd onze procedures en richtlijnen voor gegevensbescherming toe te passen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten.

### Preventief gedragsprogramma

We zijn in 2019 doorgegaan met de uitrol van het gedragsprogramma dat in 2017 is ingevoerd. Het programma, een samenwerking met sociaal psychologen, richt zich op de preventie van compliance- en integriteitsincidenten. Binnen elke afdeling krijgt een team een reeks maatregelen voorgelegd om het gewenste gedrag van medewerkers te bevorderen. Zes van de zeven aangewezen afdelingen hebben het programma voltooid; ze hebben inmiddels een opfriscursus gekregen.

### Medewerkersonderzoek

Tijdens ons jaarlijkse medewerkersonderzoek heeft Schiphol voor het eerst onderzoek gedaan naar integriteit binnen de onderneming. De uitkomsten stellen ons in staat het integriteitsprogramma aan te scherpen door waar nodig specifieke acties uit te zetten en biedt ons ook een nulmeting om in de toekomst onze positie ten aanzien van integriteit in het bedrijf te monitoren.

### Compliance & Ethics Officer

De functie van Compliance & Ethics Officer hoort bij de voortdurende inspanningen van Schiphol om een gedegen integriteitscultuur te creëren. De nieuwe functionaris heeft onder meer als taak de focus te verschuiven van simpelweg bewustwording van ethische en compliancekwesties naar het kweken van concrete gedragsveranderingen bij medewerkers en werkt nauw samen met HR, Audit, Risk en andere betrokken afdelingen voor een integrale, zorgvuldig gecoördineerde benadering van compliance en ethiek.

### Werken met verschillende partijen

Onze inkooppraktijken waren in 2019 gericht op het verbeteren van kwaliteit, time-to-market, innovatie onder leveranciers en kostenefficiëntie. De inkoopafdeling is uitgegroeid tot een meer businessgedreven organisatie. Om ervoor te zorgen dat Royal Schiphol Group de betrouwbaarheid ten opzichte van ons leveranciersbestand, de kwaliteit en de prijs-kwaliteitverhouding steeds verder verbetert, is strategisch sourcingmanagement op langere termijn vereist. Om dit te bereiken en te structureren, hebben we in 2019 category management ingevoerd voor de meeste uitgaven van de onderneming en een sourcingstrategie ontwikkeld voor drie tot vijf jaar. Deze benadering omvat risicoplaning en noodplannen voor toeleveranciers, classificatie van leveranciers en een SWOT-analyse. Binnen category management hebben we zeven inkoopclusters en zeventig verschillende inkoopcategorieën vastgesteld, zoals security agents, securitysystemen en schoonmaakdiensten.

Het Cost Engineering Center (CEC) is verantwoordelijk voor nauwkeurige en betrouwbare kostenramingen, een fundamenteel onderdeel van elk succesvol project. Het CEC is volledig



betrokken in de hele projectlevenscyclus en heeft zijn positie in 2019 versterkt. De meeste aandacht ging in 2019 uit naar bouw- en civieltechnische projecten en is ook uitgebreid naar IT.

### Contractmanagement

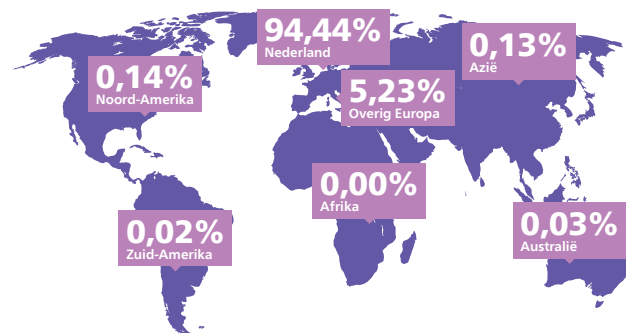
Het Contract Management Center of Excellence (CMEC) is in 2019 opgericht om de capaciteiten op het gebied van contractmanagement in onze hele organisatie te harmoniseren en te verbeteren. Dit omvat het opzetten van standaardbeleid, sjablonen en de uitrol van één standaard contractmanagementmethode (CATS CM) voor de hele groep. De nieuwe strategie wordt vanaf het eerste kwartaal van 2020 uitgerold. Verder zijn er stappen gezet om de synergie en de samenwerking op alle luchthavens van de groep te verbeteren. Om deze groepsbrede samenwerking en harmonisatie vorm te geven, hebben we 'fit for purpose'-contracten ontwikkeld die alle bedrijven kunnen gebruiken, inclusief Capital Projects en de regionale luchthavens. De realisatie van het nieuwe securityfilter op Rotterdam The Hague Airport is een voorbeeld van onze intensievere samenwerking. We blijven prioriteit geven aan verbetering van de kwaliteitsniveau's, innovaties en inkoopkracht.

### Aanbestedingsportefeuille

In 2019 heeft Schiphol Group veel toonaangevende aanbestedingen afgerond en contracten ondertekend die allemaal rekening houden met de acht TPI's. Bovendien zijn de

### Leveranciersuitgaven van Schiphol in 2019

(% per werelddeel)



aanbestedingen beter ontworpen om concurrentie op innovatie, kwaliteitsverbetering en prijs/kwaliteit te stimuleren. Hoogtepunten waren de contracten met de hoofdaannemers, voor de volledig automatische aviobrug en voor uitbesteding van de activiteiten van Schiphol Telematics, maar ook de raamovereenkomsten voor securitydiensten en de aanbesteding voor de verdubbeling van de taxibaan Quebec. Verder hebben we de aanbesteding voor de bouw van een nieuwe terminal, inclusief bagageafhandelingsystemen, bekendgemaakt.

### Leveranciers

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

In de leverancierscode van Schiphol Group staat duidelijk omschreven wat we van leveranciers verwachten op het gebied van integriteit en Corporate Responsibility. De leverancierscode beschrijft de eisen met betrekking tot arbeidsomstandigheden, mensenrechten en maatregelen ter bestrijding van corruptie en omkoping, die in lijn met zijn met de richtlijnen van de International Labour Organization (ILO) en OESO. Volgens de bepalingen van de code moeten leveranciers melding doen van onzorgvuldig of onethisch handelen, via de contactpersoon of bij de Integriteitscommissie van Schiphol Group, en meewerken aan eventuele onderzoeken naar (vermoedens van) schendingen van de code. In geval van een mogelijke overtreding of bij kwetsbare landen voeren we een controle uit. Contractuele relaties met leveranciers die bewust de wet overtreden, bijvoorbeeld ten aanzien van discriminatie en arbeidsomstandigheden, of die de gedragsregels van Schiphol schenden, worden per direct beëindigd. Dit is opgenomen in ons Corporate Inkoopbeleid.

We onderhouden een structurele dialoog met leveranciers om integriteit beter in te bedden in onze samenwerkingsrelaties. Verder zijn we van plan ons proces voor het monitoren van de activiteiten van leveranciers en hun naleving van onze leverancierscode en ons Corporate Inkoopbeleid, verder te formaliseren. In de loop van het jaar hebben we de eerste stappen gezet voor de invoering van een due diligence-procedure voor derden. In 2020 houden we een controle bij onze leveranciers.

### Nadruk op duurzaamheid bij hoofdopdrachten

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

De aannemers delen onze focus op duurzaamheid en dragen graag bij aan onze ambitie om in 2030 een emissievrije en afvalvrije luchthaven te zijn. Verder is afgesproken om geavanceerde voertuigen en materieel te gebruiken. Bovendien hanteert een van de aannemers een CO<sub>2</sub>-neutrale aanpak bij de onderhoudswerkzaamheden op Schiphol en commiteert een andere aannemer zich om meer duurzame brandstoffen en elektrisch materieel te gaan gebruiken. De overeenkomsten van Schiphol met hoofdaannemers sluiten nauw aan bij onze principes op het gebied van circulaire economie. Voor hun infrastructuurstromen is een minimumdoelstelling van 95% afvalscheiding vastgesteld, met 80% herbruikbaarheid. Daarboven heeft een aannemer het aanbod gedaan om alle toekomstige projecten af te stemmen op de Building Circularity Index (BCI) en een materialenpaspoort te verkrijgen. Alle partijen gaan ermee akkoord om informatie over volumes en materiaalsoorten openlijk te delen om hergebruik van materialen door de verschillende partijen binnen het ecosysteem van Schiphol mogelijk te maken.

## Werkgeverschap

Een van Schiphol Group's sterkste troeven is zijn diverse, gemotiveerde en loyale personeelsbestand. Schiphol maakt veel banen mogelijk, van transport- en retailfuncties tot werk op het hoofdkantoor en bij bedrijven in de omgeving. Op de locatie Schiphol werken mensen van alle leeftijden, met verschillende aantallen dienstjaren. Royal Schiphol Group opereert bovendien in een voortdurend veranderende omgeving, en moet wendbaar zijn om waar nodig snel in te spelen op trends en ontwikkelingen. Er ontstaan steeds weer nieuwe functies, die gespecialiseerde vaardigheden vereisen. Naarmate we ons als organisatie ontwikkelen, vragen we grotere flexibiliteit van onze medewerkers. Daarom zijn duurzame inzetbaarheid en vitaliteit steeds belangrijker voor onze organisatie.

### Mensen op de eerste plaats

Schiphol heeft zijn mensen altijd al op de eerste plaats gezet, in de toekomst zullen we ons nog meer op het individu richten. We zijn van mening dat we zo een aantrekkelijke werkgever blijven en gemakkelijker goede resultaten kunnen realiseren. In 2018 hebben we het concept Inclusive Talent Management geïntroduceerd, gebaseerd op de gedachte 'Iedereen heeft talent, iedereen heeft potentieel, de vraag is voor wat?' In 2019 hebben



Focus op talent, leadership en interactie

we diepgaand met collega's gesproken over hun talenten, kwaliteiten, ambities en ontwikkelingstraject. De volgende stap, bouwend op de sterke punten die uit deze gesprekken naar voren komen, is het ontwikkelen van nieuwe ideeën over geschikte individuele rollen en verantwoordelijkheden.

Met een Europese aanbesteding hebben we een nieuwe aanbieder van online en offline assessments ingehuurd. We hebben een portal ontwikkeld waarmee alle medewerkers vanaf 2020 vrijwillig en anoniem assessments kunnen uitvoeren voor beter inzicht in hun talenten, hun vermogen om te leren en te veranderen, kansen op de arbeidsmarkt en welk werk bij hun vaardigheden past. Met behulp van deze portal kunnen medewerkers continu werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en groeimogelijkheden bespreken.

### Employee Promoter Score

Een van de TPI's van Schiphol is de in 2019 ontwikkelde Employee Promoter Score (EPS), waarmee medewerkers een prominente plaats krijgen in de realisatie van onze ondernemingsdoelstellingen. Het doel is een grotere betrokkenheid en tevredenheid onder medewerkers, getoetst aan indicatoren zoals leadership, quality of interaction, learning culture and employership. Ook hebben we in nauwe samenwerking met de Raad van Commissarissen een initiatief ontwikkeld om 'meer aandacht voor elkaar' te hebben. Een van onze doelen in 2019 was ervoor te zorgen dat medewerkers begrijpen hoeveel belang we aan dit idee hechten. Met de Raad van Commissarissen is ook overeengekomen nauw samen te werken rond drie thema's uit het HR Businessplan: de modernisering van performance management, de vernieuwing van het ontwikkelingsplan voor managers en de focus op de EPS.

Een ander doel in 2019 was te leren van initiatieven die op een aantal afdelingen al zijn gestart. Zo is een evaluatie uitgevoerd om de succesfactoren en beperkingen van deze initiatieven te omschrijven. We hadden drie bijeenkomsten met leidinggevenden, met als resultaat dat de bevindingen voortaan online worden gedeeld. Er is een proefproject gestart om ervoor te zorgen dat 'aandacht voor elkaar' voldoende naar voren komt in

bijeenkomsten met medewerkers in continudienst. Dit is nu stevig verankerd in onze EPS-verbeteringsstrategie voor het verbeteren van de EPS. Leadership en quality of interaction zijn onze EPS-gerelateerde prioriteiten in de nabije toekomst.

### Duurzame inzetbaarheid

Schiphol bevordert interne mobiliteit actief om medewerkers productief en betrokken te houden. In 2019 is het trainingsprogramma 'Verzilver je Talent' opnieuw aangeboden, en bleek zeer populair bij medewerkers die een duidelijke koers willen uitzetten voor hun eigen loopbaan in de komende jaren. Naast workshops voor managers over arbeidsverzuim en advisering over inzetbaarheid, die het hele jaar door op de planning staan, hebben we inspiratiesessies georganiseerd over het creëren van een 'breinvriendelijke werkplek' voor medewerkers. Hierbij gaat het erom medewerkers en mensen in hun directe omgeving meer bewust te maken van wat de hersenen stimuleert, maar ook hoe ze zich beter kunnen ontspannen en weer opladen.

In 2019 hebben we gezondheidscontroles zo gepland dat ze het hele jaar door worden gehouden. Medewerkers kunnen zich eenvoudiger aanmelden voor een gezondheidscontrole omdat ze dit zelf kunnen inplannen en keuze hebben uit drie verschillende periodes. Werkstress blijft een belangrijke kwestie die aandacht verdient. In het kader van ons vitaliteitsprogramma bieden we medewerkers individuele coaching voor de verbetering van hun fysieke en mentale welzijn. Verder hebben we in 2019 het MaaS-concept (Mobility as a Service) geïntroduceerd in het beleid voor woon-werkverkeer. Hierin speelt fietsen een belangrijke rol. Ons doel is om via het programma 'Groot Schiphol Bereikbaar' en met hulp van onze 'fietsambassadeurs' 10% van de Schipholmedewerkers met de fiets naar het werk te laten komen. Daarnaast stimuleren we met dit beleid het gebruik van het openbaar vervoer en wordt onze wagenpark voor lease-auto's binnenkort volledig elektrisch.

Schiphol Group werkt graag met mensen die onze onderneming als onderdeel van hun carrière en hun persoonlijke ontwikkeling beschouwen. Mensen die op Schiphol willen werken om waarde toe te voegen én om te leren. Ons mobiliteitsbeleid sluit daarop

aan: we gaan met medewerkers in gesprek om te kijken of een andere rol misschien beter bij hen zou passen. We zijn er namelijk van overtuigd dat medewerkers gelukkiger en productiever zijn als ze de kans krijgen om op het juiste moment van baan te veranderen. We hebben als doelstelling dat jaarlijks ten minste 15% van de Schipholmedewerkers van functie verandert, bijvoorbeeld via personeelsuitwisseling of detachering, of een overstap naar een andere organisatie. Ook in 2019 is dit gelukt: het mobiliteitspercentage voor Schiphol kwam uit op 22% (2018: 17%). In 2019 werden veertig werknemers gedetacheerd voor korte of lange termijn binnen Schiphol. Daarnaast werden twaalf personen gedetacheerd naar een van onze internationale luchthavens, acht naar Lelystad en één naar Rotterdam.

We hebben in 2019 een aantal initiatieven ontplooid om de mobiliteit van Schipholmedewerkers te vergroten. Sommige hiervan zijn al geïmplementeerd, andere krijgen in 2020 concreter vorm. Zo hebben we een kader ontwikkeld voor samenwerking met Luchtvaart Community Schiphol (LCS) en met TalentBase van KLM. Hierdoor kunnen medewerkers een deel van hun duurzaaminzetbaarheidsbudget gebruiken voor scholing die is gericht op het vergroten van hun mobiliteit. Een spin-off van de samenwerking met LCS is dat het toch al indrukwekkende netwerk in de luchtvaartsector nog verder is uitgebreid. De nauwe samenwerking met het KLM Transition Center en LCS is geformaliseerd om boventallige Schipholmedewerkers te helpen naar ander werk. KLM ondersteunt boventallige medewerkers al enkele jaren met bewezen producten en diensten. De eerste resultaten voor Schipholmedewerkers die hiervan gebruik hebben gemaakt zijn veelbelovend. De samenwerking wordt dan ook vervolgd; zo kunnen we het proces van mobiliteit en overplaatsing verder stroomlijnen.

### **Inclusief ondernemen**

Bij Royal Schiphol Group waarderen we mensen om wie ze zijn en om hun kwaliteiten en talenten. We willen een inclusieve omgeving voor alle medewerkers bevorderen, ongeacht bijvoorbeeld hun culturele achtergrond, hun arbeidsverleden, sekse, geartheid of eventuele lichamelijke beperking. In 2019 hebben we een tweejarig plan opgesteld dat onze focus op het

thema inclusiviteit moet versterken. In september hebben we een 'inspiratiesessie' georganiseerd over dit onderwerp; deze werd goed bezocht en we kregen uitermate positieve feedback. Hierdoor geïnspireerd richt een groep Schipholmedewerkers in 2020 een groep op om nog meer aandacht te vestigen op het idee van inclusief Schiphol.

In 2019 heeft een groep moslimcollega's een Iftar-bijeenkomst georganiseerd voor al het Schipholpersoneel. Collega's van elke achtergrond werden uitgenodigd om elkaar beter te leren kennen en meer wederzijds begrip te kweken. De inspirerende bijeenkomst was een groot succes en wordt in 2020 herhaald. Het past ook goed bij Schiphols streven om meer medewerkers met een andere culturele achtergrond aan te trekken. Daartoe zullen we in 2020 nog meer concrete stappen zetten. Samen met een externe organisatie proberen we op verschillende niveaus, waaronder het hoger management, vacatures in te vullen met nieuwe collega's met een multiculturele achtergrond.

Ons doel voor 2019 was om 10% van de nieuwe vacatures in te vullen met sollicitanten met een niet-westerse achtergrond (volgens de CBS-definitie). Uiteindelijk kwam dit voor Schiphol Group uit op 15,0%. Volgens de nieuwe wijze van registratie, die in 2017 is ingevoerd, kunnen medewerkers ervoor kiezen het geboorteland van hun ouders niet te vermelden bij indienstreding, wat het relatief lage aandeel van deze groep verklaart. Ook in 2020 streven we naar 10%.

### **Werk voor jongeren**

We zijn van mening dat een continue instroom van jongeren essentieel is voor een inclusief en evenwichtig personeelsbestand. In 2019 zijn er 121 stagiairs gestart. We hadden ons voor 2019 ten doel gesteld 20% van de vacatures te vervullen door mensen tot 27 jaar; uiteindelijk is voor Schiphol Group 15,2% behaald. Voor 2020 hebben we hetzelfde doel. Schiphol nam voor de vijfde keer deel aan het mentorprogramma van de stichting ECHO om Nederlandse studenten met een niet-westerse achtergrond te begeleiden bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt na hun opleiding op hbo- of universitair niveau.

In 2018 trad Schiphol toe tot de Club van 1000 van Emma at Work, een organisatie die jongeren met een chronische ziekte of lichamelijke beperking helpt om passend werk te vinden. Schiphol is in 2018 met Emma at Work een pilot gestart waarbij tien medewerkers voor een periode van zes maanden werden gekoppeld aan een groep jongeren. Er zijn een aantal mentormenteesbijeenkomsten gehouden en er waren maandelijks individuele gesprekken, wat de kans op een baan voor deze jongeren vergrootte. Deze fase van de pilot werd in april 2019 met succes afgerond, waarna een maand later een volgende ronde startte met een nieuwe groep van tien mentoren en mentees. De pilot kreeg zoveel enthousiaste feedback van de jongeren en de Schipholmedewerkers dat Emma at Work het concept nu ook bij andere bedrijven gebruikt, waaronder ING, Unilever en Pfizer.

### **Robotic Process Automation nemen repetitief werk over**

Schiphol zet in zijn dagelijkse werkprocessen stapsgewijs een krachtige nieuwe technologie in: Robotic Process Automation (RPA). In 2019 is Schiphol IT met de afdeling Finance & Control begonnen om RPA-technologie in te voeren voor de dagelijkse contractadministratie- en facturering. Een voorbeeld is het koppelen van betalingen van Priviumleden aan openstaande facturen.

Door repetitieve taken te managen met behulp van automatisering, kunnen ze 24/7 worden uitgevoerd en wordt foutief menselijk handelen voorkomen. Ook krijgen werknemers meer tijd voor ingewikkelder taken zoals kwaliteitscontrole. Schiphol is van plan het gebruik van RPA in 2020 uit te breiden tot andere processen.

### Man-vrouwverhouding

Schiphol Group heeft een evenwichtige verdeling van mannelijke en vrouwelijke medewerkers in de hogere managementlagen. Meer concreet voldoet Schiphol aan de doelstelling van een vertegenwoordiging van 30% vrouwen in de directie in het kader van de Wet bestuur en toezicht: onze directie heeft sinds 2014 een 50/50-verdeling. Tot 2018 behaalde ook de Raad van Commissarissen deze doelstelling, maar door een onvervulde vacature telt de raad nu vijf mannelijke en twee vrouwelijke leden (28,5%). Het waarborgen van een goede man-vrouwverhouding in alle functies en alle niveaus blijft een belangrijke prioriteit.

### Website Werken bij Schiphol

Schiphol is een sterk merk op de Nederlandse arbeidsmarkt en ons bedrijf wordt als een aantrekkelijke werkgever gezien. Toch moeten we moeite doen om de beste kandidaten op de markt in dienst te nemen. Schiphol wil in zijn werving kandidaten aantrekken door zijn reputatie als werkgever verder te versterken en zo het vooruitzicht om bij ons te werken interessant te maken. Daartoe hebben we in 2019 de website Werken bij Schiphol gelanceerd, met verhalen en video's van collega's over Schiphol als werkgever. Om het solliciteren bij Schiphol te moderniseren, hebben we vorig jaar het Applicant Tracking System (ATS) ingevoerd. Ook willen we de opvolgingsplanning voor bedrijfskritische functies professionaliseren en automatiseren uit oogpunt van talent, als volgende stap naar een toekomstige transparante, interne arbeidsmarkt die mensen voorop stelt.

### Medewerkers inspireren tijdens Innovation Week

Innovation Week is een intern evenement met een focus op innovatie, digitalisering en transformatie. Met deze week willen we onze medewerkers inspireren en ze praktische tools en inzichten in digitale en technologische ontwikkelingen geven om zo een open mindset voor innovatie te creëren. Het evenement, begin oktober, omvatte met een programma dat is gericht op de thema's duurzaamheid, cybersecurity, data, klantgerichtheid, skills en mindset en luchthavens van de toekomst. De bijna achthonderd medewerkers en meer dan veertig interne en externe sprekers kregen lezingen, workshops, demonstraties en

challenges. Met een Net Promoter Score (NPS) van 43 bleek de Innovation Week een groot succes.

### Ontwikkeling medewerkers 2019 in cijfers

Het aantal fte's in dienst van Schiphol Group is in 2019 gestegen naar 2.519 (2018: 2.324). Met medewerkers die niet onder een cao vallen, maken we afzonderlijke afspraken. Het verzuimpercentage voor Schiphol is gedurende het jaar onveranderd gebleven op 4,8%, met name als gevolg van een aantal langdurig zieke medewerkers. De Verbaannorm voor Schiphol Nederland B.V., een indicatie voor een realistisch ziekteverzuim, is 3,3%. Het ziekteverzuim op Rotterdam The Hague Airport bedroeg 3,4% (2018: 4,3%). Het ziekteverzuim op Eindhoven Airport kwam in 2019 uit op 2,5% (2018: 5,4%). Lelystad kende in 2019 een ziekteverzuim van 2,1% (2018: 7,5%).

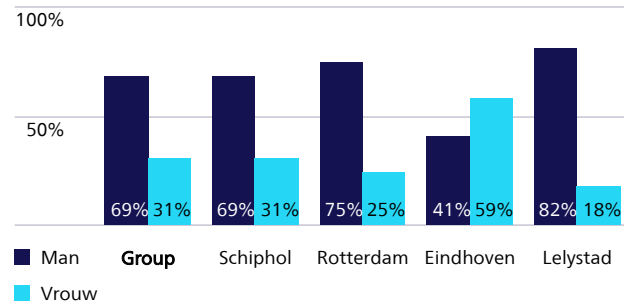
### Aantal medewerkers in 2019

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



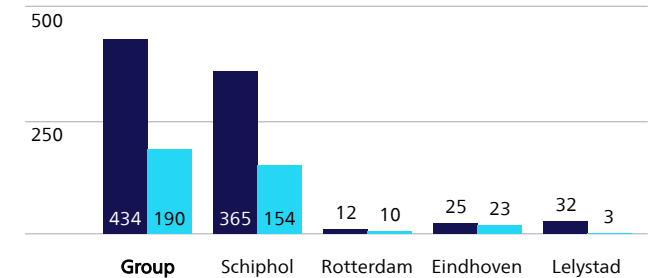
### Man-vrouwverhouding

(in % van aantal medewerkers per locatie)



### Personeelsverloop

(aantallen per locatie)

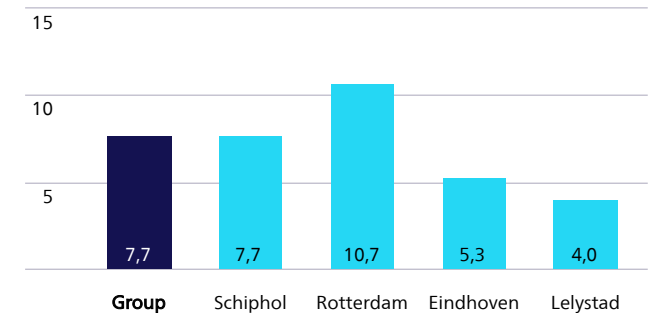


■ In dienst

■ Uit dienst

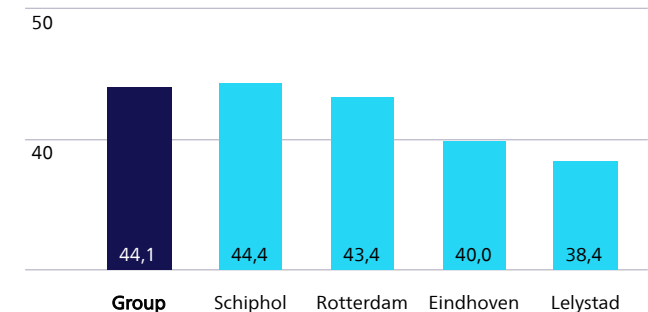
### Gemiddelde lengte dienstverband Schiphol Group

(in jaren per locatie)



### Gemiddelde leeftijd medewerkers

(in jaren per locatie)



## Financiële soliditeit

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

### Kredietwaardigheid

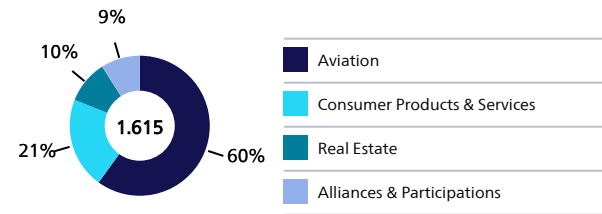
Onze financiering betrekken we zelfstandig via de kapitaalmarkt en banken. Alleen met een goede kredietwaardigheid kan Schiphol Group financieel zelfstandig blijven en de noodzakelijke langetermijninvesteringen in capaciteit en kwaliteit doen. De langetermijnrating van Standard & Poor's is in 2019 ongewijzigd gebleven op A+ met een 'stable outlook'. De langetermijnrating van Moody's is op A1 ongewijzigd gebleven, eveneens met een 'stable outlook'.

### Rendement

Ook in het licht van de zelfstandige financierbaarheid van de onderneming is een voldoende rendement van belang. Zo kan toegang tot de kapitaalmarkt tegen aantrekkelijke voorwaarden behouden blijven. De Nederlandse Staat heeft voor Schiphol een rendementseis van 5,6% op de Return on Equity vastgesteld. Een rendementseis zorgt voor een extra prikkel om kostenefficiënt te opereren en een hoger resultaat te genereren met niet-luchtvaartactiviteiten, zoals vastgoed, parkeren en concessies. De nieuwe Wet luchtvaart voorziet in een mechanisme waarbij Schiphol Group een deel van het rendement boven een dergelijke rendementsnorm kan aanwenden om de luchthaventarieven te verlagen. Met een Return on Equity van 8,3% in 2019 voldoet Schiphol Group aan de rendementseis.

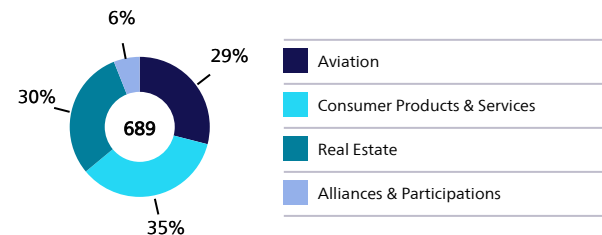
### Omzet 2019

(EUR miljoen)



### EBITDA 2019

(EUR miljoen)



# Financiële prestaties

Om veilig te kunnen opereren binnen de huidige capaciteitsbeperkingen, werden met name tijdens de piekuren aanvullende operationele maatregelen genomen, die hebben geleid tot hogere bedrijfslasten. Om in de benodigde extra capaciteit te voorzien, investeren we in diverse grote projecten, zoals de herontwikkeling van Vertrek 1 en de bouw van een nieuwe pier en terminal.



Het nettoresultaat van Royal Schiphol Group is in 2019 met 27,1% gestegen tot 355 miljoen euro (2018: 279 miljoen euro). Net als in voorgaande jaren waren de marktontwikkelingen voor de vastgoedsector zeer gunstig, wat heeft geleid tot positieve overige resultaten uit vastgoed (113 miljoen euro, vergeleken met 107 miljoen euro in 2018), voornamelijk als gevolg van een waardeinstijging van de vastgoedportefeuille. Gecorrigeerd voor de resultaten uit vastgoed en verschillende andere eenmalige resultaten in 2018 en 2019 is het nettoresultaat met 6,0% gestegen.

## Netto-omzet

De netto-omzet is met 106 miljoen euro toegenomen (7,0%), van 1.509 miljoen euro in 2018 tot 1.615 miljoen euro in 2019. De hogere netto-omzet was voornamelijk te danken aan hogere havengelden, autoparkeergelden en overige opbrengsten uit passagiersgerelateerde activiteiten. De omzet uit havengelden is afkomstig van Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport. De omzet uit havengelden van Amsterdam Airport Schiphol is in 2019 gestegen met 10,5%, tot 908 miljoen euro. Dit is toe te schrijven aan de stijging van de havengeldtarieven per 1 april 2019 (10,7%) en een groei van 0,9% in het aantal passagiers ten opzichte van 2018. Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Het te verrekenen bedrag voor 2019 is naar verwachting een tekort van 15 tot 19 miljoen euro, dat proportioneel tot uitdrukking zal worden gebracht in de havengelden voor de periode 2021-2023.

Het aantal vliegtuigbewegingen op Amsterdam Airport Schiphol is licht gedaald van 499.444 in 2018 naar 496.826 in 2019 en blijft daarmee onder de toegestane limiet van 500.000. Vracht laat een verdere daling zien in volume met 8,5% tot 1,57 ton. De positieve

ontwikkeling van het aantal passagiers op Eindhoven Airport heeft zich in 2019 voortgezet, met een toename van 8,7% tot 6,7 miljoen passagiers. Het aantal vliegtuigbewegingen in Eindhoven is met 7,2% toegenomen tot 41.438. Ondanks de toename van zowel het aantal passagiers als het aantal vliegtuigbewegingen is de omzet uit luchthavengelden op Eindhoven Airport met 15,8% gedaald tot 34,8 miljoen euro als gevolg van beëindiging van de vliegtuigafhandeling per 1 april. Het aantal passagiers op Rotterdam The Hague Airport groeit met 7,8% naar 2,1 miljoen, en het aantal vliegtuigbewegingen met 6,6% naar 16.683. Dankzij deze positieve ontwikkelingen is de omzet uit havengelden op Rotterdam The Hague Airport met 7,4% gestegen, naar 28,8 miljoen euro.

De totale omzet uit concessies is in 2019 met 2,3 gestegen naar 217 miljoen euro, vooral door groei van het aantal passagiers. De gemiddelde retailbesteding per vertrekkende passagier op Amsterdam Airport Schiphol is met 1,8% gedaald van 13,13 euro in 2018 naar 12,90 euro in 2019. De gemiddelde horecabesteding per vertrekkende passagier is daarentegen met 1,7% gestegen, van 4,81 euro naar 4,89 euro. De totale omzet uit verhuringen stijgt met 1,3% naar 171 miljoen euro. Deze stijging is vooral te danken aan een positieve ontwikkeling in de verhuur van kantoorgebouwen op Schiphol-Centrum. In 2019 bedraagt de bezettingsgraad van het commercieel vastgoed 93,8% (2018: 91,7%). De totale omzet parkeren stijgt met 4,5% naar 130 miljoen euro in 2019. De parkeeropbrengsten op Amsterdam Airport Schiphol stijgen met 4,6 miljoen euro. Deze toename kan worden verklaard door de groei van het aantal passagiers en een andere mix van parkeerproducten. Dankzij de groei van het aantal passagiers op Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport is de omzet uit parkeeractiviteiten daar met 1,2 miljoen euro gestegen. De stijging van 9 miljoen euro van de overige opbrengsten is voornamelijk te danken aan passagiersgerelateerde diensten voor mindervaliden.

### Netto-omzet

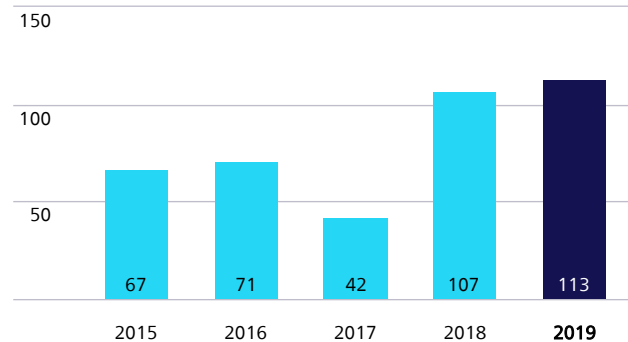
EUR miljoen	2019	2018	%
Havengelden	972	890	9,2
Concessies	217	212	2,3
Verhuringen	171	168	1,3
Autoparkeergelden	130	125	4,5
Reclame	20	19	4,8
Diensten en werkzaamheden derden (incl. ST)	24	23	6,5
Overige	81	72	17,9
<b>Netto-omzet</b>	<b>1.615</b>	<b>1.509</b>	<b>7,0</b>

### Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed

De overige resultaten uit vastgoed bedragen 113 miljoen euro (2018: 107 miljoen euro). De aanzienlijke waardeinstijging van onze vastgoedbeleggingen sinds 2015 is toe te schrijven aan de aanhoudend positieve marktontwikkelingen, ontwikkelingen in hoogwaardig vastgoed (bijvoorbeeld The Base D, P22), nieuwe verhuringen en een stijgende bezettingsgraad, met name in de kantoren op Schiphol-Centrum.

### Ongerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

(EUR miljoen)



### Bedrijfslasten

#### Bedrijfslasten

EUR miljoen	2019	2018	%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	605	546	10,8
Personeelsbeloningen	242	229	5,9
Beveiligingsactiviteiten	197	205	-3,7
Overige bedrijfskosten	-6	1	>-100

#### Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen)

EUR miljoen	2019	2018	%
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	294	267	10,1
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>1.332</b>	<b>1.248</b>	<b>6,8</b>

Het totaal aan bedrijfslasten is met 84 miljoen euro (6,8%) gestegen, van 1.248 miljoen euro naar 1.332 miljoen euro. Deze toename van de bedrijfslasten komt met name omdat de bestaande infrastructuur op volle capaciteit wordt ingezet en vanwege de maatregelen die zijn genomen om de toename van investeringsactiviteiten te faciliteren, waardoor de kosten van personeel en uitbesteede activiteiten zijn gestegen. Ook de kosten van onderhoud zijn gestegen om intensief gebruikte activa optimaal beschikbaar te houden en vanwege de overstap naar de nieuwe hoofdaannemers, waarvoor eenmalige transitiekosten zijn gemaakt in 2019. Ten slotte zorgt de verdere focus op digitalisering ook voor een toename van de IT-kosten.

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen zijn in 2019 met 27 miljoen euro toegenomen tot 294 miljoen euro. De aanzienlijke stijging in investeringsuitgaven heeft zich in 2019 voortgezet. De meeste grote, nieuwe activa worden pas in de loop van de komende jaren in gebruik genomen om voor extra capaciteit te zorgen.

De personeelsbeloningen zijn met 13 miljoen euro gestegen als gevolg van een toename van het aantal medewerkers met 8,4%, stijgende pensioenpremies (+1,4%-punt ten opzichte van 2018, tot 17,4%) en aanpassing van het cao-loon (+2,75% per 1 april 2019). Vorenstaande wordt deels gecompenseerd door lagere ontslagvergoedingen.

De securitykosten zijn met 8 miljoen euro gedaald, voornamelijk als gevolg van de beëindiging van het proces voor High Risk Flights na de ingebruikname van CT-scanners.

### Exploitatieresultaat

#### Exploitatieresultaat

EUR miljoen	2019	2018	%
Aviation	-7	-39	81,9
Consumer Products & Services	206	209	-1,8
Real Estate	183	172	6,2
Alliances & Participations	13	26	-47,2
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>395</b>	<b>368</b>	<b>7,3</b>

Het exploitatieresultaat van Aviation is gestegen van 39 miljoen euro negatief in 2018 naar 7 miljoen euro negatief in 2019. Tegenover een omzetstijging van 96 miljoen euro (vooral toe te schrijven aan de stijging van de havengelden per 1 april 2019 en de toename van het aantal passagiers) staan hogere kosten. Deze worden met name veroorzaakt door operationele maatregelen die nodig zijn om een toename van de investeringsactiviteiten te faciliteren (kosten van personeel en uitbesteede activiteiten) en door de hogere kosten van onderhoud vanwege de overstap naar de nieuwe hoofdaannemers, maar ook door IT-kosten en afschrijvingskosten. Het exploitatieresultaat van Consumer Products & Services is met 3 miljoen euro gedaald in 2019, met name als gevolg van hogere afschrijvingen door de ingebruikname van de nieuwe parkeeraccommodatie P3. De netto-omzet stijgt met 11 miljoen euro tot 349 miljoen euro in 2019 dankzij een sterke groei van de opbrengsten uit autoparkeergelden, concessies voor horeca, concessies voor

autoverhuur en reclame en premium services. De impact van de herinrichtingswerkzaamheden en (securitygerelateerde) overplaatsingen op de omzet van winkelruimten aan airside wordt grotendeels tenietgedaan door de succesvolle opening van tijdelijke (pop-up)winkels.

Het exploitatieresultaat van Real Estate stijgt met 11 miljoen euro (6,2%) naar 183 miljoen euro in 2019. Gecorrigeerd voor reële waardeveranderingen van vastgoed en de eenmalige bate als gevolg van het terugdraaien van de voorziening voor een verlieslatend contract in 2019, is het exploitatieresultaat van Real Estate in 2019 met 1 miljoen euro gestegen, vooral door hogere afschrijvingen op operationele gebouwen. Het exploitatieresultaat van Alliances & Participations daalt met 13 miljoen euro. Gecorrigeerd voor overige resultaten uit vastgoed is het aan Alliances & Participations toe te schrijven exploitatieresultaat in 2019 met 9 miljoen euro afgenomen door hogere kosten met betrekking tot IT en de voorbereidingen op Lelystad Airport voor de openstelling van de luchthaven voor commerciële vluchten.

## Financiële baten en lasten

Het negatieve saldo van financiële baten en lasten is in 2019 met 6 miljoen euro afgenomen tot 84 miljoen euro. Er is in 2018 een eenmalig verlies van 9 miljoen euro verantwoord in verband met de vervroegde aflossing en afwikkeling van de financial leaseverplichting voor kantoorgebouw The Base in 2019.

## Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen is gestegen van 98 miljoen euro naar 127 miljoen euro. De toename van het resultaat geassocieerde deelnemingen wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de Nederlandse deelnemingen tot 18 miljoen euro, vooral dankzij het terugdraaien van een bijzondere waardevermindering in voorgaande jaren bij Schiphol Trade Park als gevolg van veranderende marktomstandigheden. De

resultaten van internationale activiteiten stegen met 10 miljoen euro, grotendeels bepaald door reële waardeveranderingen van vastgoed.

### Resultaat deelnemingen

EUR miljoen	2019	2018	%
Groupe ADP	61	60	3,5
Brisbane Airport Corporation Holdings	34	29	15,9
Overige deelnemingen	33	9	>100
<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>127</b>	<b>98</b>	<b>30,6</b>

## Winstbelasting

In 2019 bedroeg de vennootschapsbelasting 76 miljoen euro, vergeleken met 90 miljoen euro in 2018. Het effectieve belastingtarief bedroeg 17,3%, een daling van 6,7 procentpunten ten opzichte van 2018 (24,0%). Eind 2018 keurden de Tweede en de Eerste Kamer het Belastingplan 2019 goed, inclusief een gefaseerde verlaging van het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25,0% in 2019 tot 20,5% in 2021. Eind 2019 werd onder het Belastingplan 2020 de verlaging van het tarief vanaf 2021 gewijzigd van 20,5% tot 21,7%. Het tarief dat van toepassing is op een belangrijk deel van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen, verschilt van het huidige tarief van 25%. De wijziging in het vanaf 2021 geldende nominale tarief vennootschapsbelasting heeft geleid tot herwaarderingen van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. Het lagere tarief waartegen verschillen worden verrekend en de wijzigingen in dit tarief hebben geresulteerd in een stijging van de winstbelasting van 17 miljoen euro in 2018 en een daling van de winstbelasting van 9 miljoen euro in 2019. Net als in voorgaande jaren had de toepassing van de deelnemingsvrijstelling op de resultaten van geassocieerde deelnemingen een verlaging van het effectieve belastingtarief tot gevolg.

Van de totale belastinglast van 76 miljoen euro heeft 74 miljoen euro betrekking op Nederlandse winstbelasting (2018: 88 miljoen euro) en 2 miljoen euro op Amerikaanse winstbelasting (2018: 2 miljoen euro).

## Nettoresultaat

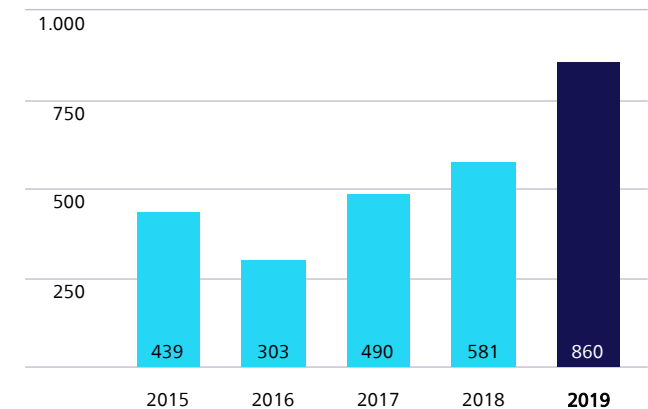
Als gevolg van de bovengenoemde ontwikkelingen stijgt het nettoresultaat in 2019 met 76 miljoen euro tot 355 miljoen euro (2018: 279 miljoen euro). De Return on Equity (ROE) is in 2019 uitgekomen op 8,3% (2018: 7,0%).

## Investerings

In 2019 heeft Schiphol 860 miljoen euro geïnvesteerd in vaste activa, 48,1% meer dan in 2018 (581 miljoen euro). Van de totale investering in 2019 is 256 miljoen euro gerelateerd aan de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en omliggende infrastructuur, 72 miljoen euro aan de herinrichting van de terminal en 46 miljoen euro aan Lelystad Airport.

### Schiphol Group investeringen

(EUR miljoen)





## Ontwikkeling van het geconsolideerd overzicht financiële positie

Het balanstotaal van Schiphol Group is met 5,7% toegenomen tot 7.797 miljoen euro (2018: 7.373 miljoen euro). Het eigen vermogen is met 236 miljoen euro gestegen naar 4.372 miljoen euro, met name door de toevoeging van het nettoresultaat over 2019 van 355 miljoen euro, na uitkering van 117 miljoen euro dividend over 2018.

Vaste activa zijn met 935 miljoen gestegen. Dit betreft vooral activa ten behoeve van operationele activiteiten (266 miljoen euro) en activa in aanbouw of ontwikkeling (279 miljoen euro als gevolg van hoge investeringen), vastgoedbeleggingen (116 miljoen euro als gevolg van een toename van de reële waarde) en deelnemingen (194 miljoen euro voornamelijk als gevolg van investeringen in Brisbane en Hobart gecombineerd met het aandeel in resultaat deelnemingen minus ontvangen dividend).

Vlottende activa zijn met 511 miljoen euro gedaald, grotendeels als gevolg van een daling van deposito's met 455 miljoen euro. Per 31 december 2019 bedroeg het totaalbedrag aan deposito's van de Schiphol Group nul euro.

## Ontwikkeling van de kasstromen

De kasstroom uit operationele activiteiten is met 4 miljoen euro gestegen naar 523 miljoen euro als gevolg van 13 miljoen lagere kasstroom uit bedrijfsoperaties, grotendeels gecompenseerd door een hogere kasstroom uit rente en dividendontvangsten.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is 782 miljoen euro negatief in 2019, vergeleken met 620 miljoen euro negatief in 2018. Deze toename van 162 miljoen euro in 2019 komt voornamelijk voort uit 251 miljoen euro aan extra investeringen in vaste activa in combinatie met investeringen ter waarde van 244 miljoen euro in Brisbane en Hobart. Dit wordt deels gecompenseerd door lagere netto-investeringen in deposito's

van 340 miljoen euro. Het saldo van de kasstroom uit operationele en investeringsactiviteiten – de vrije kasstroom – bedraagt 259 miljoen euro negatief in 2019, tegen 94 miljoen euro negatief in 2018. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is 27 miljoen euro positief (2018: 311 miljoen euro positief), vooral ten gevolge van 188 miljoen euro aan netto nieuwe financiering (saldo van aflossing en opgenomen leningen) en uitkering van dividend voor een totaalbedrag van 117 miljoen euro. De nettokasstroom bedraagt 232 miljoen euro negatief in 2019 (2018: 217 miljoen euro positief). Het saldo aan liquide middelen is hierdoor afgenomen van 387 miljoen euro eind 2018 naar 155 miljoen euro eind 2019.

## Financiering

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2019 gestegen met 163 miljoen euro naar 2.785 miljoen euro. Deze toename is met name een gevolg van de 355 miljoen euro aan obligaties in Australische dollar die Schiphol Group in 2019 heeft uitgegeven ter financiering van de acquisities in Brisbane Airport en Hobart International Airport. Schiphol Group heeft een Euro Medium Term Note-programma (EMTN), waaronder momenteel tot een maximum van 3 miljard euro aan obligaties kunnen worden uitgegeven, met een uitstaand bedrag van 1.936 miljoen euro per 31 december 2019. Daarnaast heeft Schiphol Group een Euro-Commercial Paper-programma (ECP) met een huidige limiet van 1 miljard euro, met een uitstaand bedrag van 50 miljoen euro per 31 december 2019. Ook beschikt Schiphol Group over 765 miljoen euro aan gecommiteerde faciliteiten waarop nog niet is getrokken. Deze sterke liquiditeitspositie is belangrijk in het licht van de toenemende financieringsbehoefte in de komende jaren als gevolg van het bestaande en verwachte hoge investeringsniveau.

## Kernratio's

De belangrijkste financieringsratio's binnen ons financieringsbeleid zijn de 'FFO/totale schuld' en 'FFO interest dekkingsratio'. Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2019 gestegen van 491 miljoen euro naar 536 miljoen euro. De FFO/totale schuld-ratio is gedaald naar 19,2% aan het eind van 2019, vergeleken met 18,7% eind 2018.

De FFO interest dekkingsratio bedroeg 7,5x in 2019; een verbetering ten opzichte van de 6,6x in 2018. Naast deze twee ratio's hanteren we de leverage ratio (verhouding rentedragend vreemd vermogen ten opzichte van het totaal van het eigen vermogen en het rentedragend vreemd vermogen). Aan het einde van het verslagjaar bedroeg de leverage ratio van Schiphol Group 38,9% (2018: 38,9%). Zowel de FFO interest dekkingsratio als de leverage ratio voldoet aan de interne limieten van respectievelijk minimaal 4,0x en 30,0-50,0%.

## Economische regulering

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

Op 1 juli 2017 is de nieuwe Wet luchtvaart inzake de exploitatie van de luchthaven Schiphol in werking getreden. Op grond van de nieuwe wet worden de tarieven niet langer per jaar, maar per drie jaar vastgesteld. De eerste driejaarlijkse periode, die in 2018 is vastgesteld, betreft de jaren 2019-2021. Dit omvat een verplichte bijdrage van de niet-luchtvaartactiviteiten aan de luchtvaartactiviteiten. De hoogte daarvan wordt vastgesteld door de aandeelhouders van Schiphol Group.

Het rendement op de luchtvaartactiviteiten, de Regulatory Asset Base (RAB), kent een maximum; dat maximale rendement is gelijk aan de gereguleerde gewogen gemiddelde

vermogenskostenvoet (Weighted Average Cost of Capital - WACC) die voor de komende driejaarlijkse periode wordt bepaald. De ontwikkeling van de tienjaarsrente op staatsobligaties heeft hierop een grote invloed. Voor het rendement op zijn aviation-activa is Schiphol Group daarom afhankelijk van de algemene renteontwikkeling. Voor de tariefperiode 2019-2021 is de gereguleerde WACC vastgesteld op 2,71% (na belasting).

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

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

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

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

## Onze havengelden: een volgende stap op weg naar verduurzaming

Per 31 oktober 2018 hebben we de havengeldtariefstructuur voor Schiphol gewijzigd om het gebruik van nieuwere, geluidarmere en milieuvriendelijkere vliegtuigen te ondersteunen en te versterken. De uitstoot van de nieuwere generatie vliegtuigen is doorgaans aanzienlijk lager. In de nieuwe tariefstructuur, die is ingegaan op 1 april 2019 en loopt tot 1 maart 2022, zijn de tarieven gedifferentieerd, wat het tariefverschil tussen de lawaaigste en de stilste categorieën heeft vergroot. Duurzamere vliegtuigen krijgen een grotere korting. In 2020 en 2021 wordt het tariefverschil opnieuw vergroot om nog stillere en schonere vliegtuigen te bevorderen.

In 2021 betalen airlines voor de lawaaigste en meest vervuilende vliegtuigen 180% van het basistarief voor starten en landen, terwijl voor de schoonste en stilste vliegtuigen dan 45% van het basistarief geldt. Het beleid geldt ook voor nachtvluchten.

Met deze nieuwe tariefstructuur brengt Schiphol de indeling in vliegtuigmodellen in lijn met de recente technologische ontwikkelingen in vliegtuiggeluid. We hopen dat de positieve prikkel voor brandstofzuinige vliegtuigen leidt tot lagere luchtvaartgerelateerde CO<sub>2</sub>-emissies vanuit onze luchthaven.

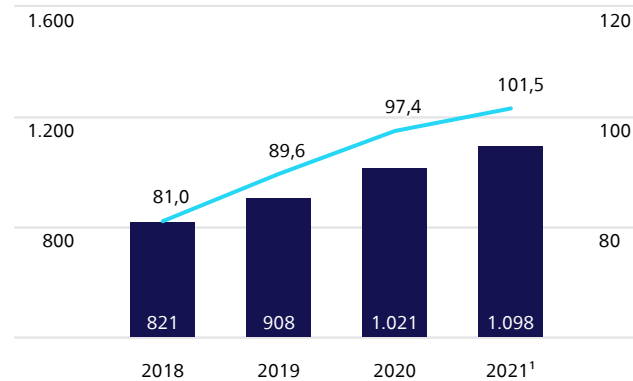
## Tariefstructuur 2019-2021

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

De tarieven stijgen in 2019 met 10,7%, in 2020 met 8,7% en in 2021 met 4,2%. Voor de periode 2019-2021 als geheel komt dat neer op een gemiddelde stijging van 7,9% op jaarbasis. De havengelden kunnen worden opgesplitst in start- en landingsgelden (met inbegrip van geluidskosten), heffingen voor passagiers, vracht en infrastructuur, securityheffingen (door zowel de luchthaven als van overheidswege) en parkeergelden. Schiphol heeft de tarieven voor 2020-2021 vastgesteld op 31 oktober 2019. Er vond een kleine correctie van de tarieven voor 2020-2021 plaats voor de verrekening uit 2018.

### Havengelden

(EUR miljoen)



- Inkomsten havengelden (EUR miljoen)
- Gemiddelde ontwikkeling havengelden, geïndexeerd (2014 = 100)

<sup>1</sup> Havengelden voor 2021 zijn onder voorbehoud van verrekening van de resultaten over 2019, conform de luchtvaartregelgeving.

## Toekomstige vliegbelasting

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

Schiphol heeft aangegeven geen enkel heffingstelsel te steunen wanneer het enige doel is hiermee gaten in de nationale begroting te dichten. Bovendien blijkt uit onderzoek dat het belasten van passagiers geen substantiële bijdrage levert aan duurzaamheid. Schiphol is van mening dat als er een heffing wordt ingevoerd, de opbrengsten moeten worden geïnvesteerd in duurzame ontwikkelingen in de luchtvaartsector.



De business area Aviation is de spil van Schiphol, met dienstverlening aan passagiers, luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en logistieke dienstverleners. Aviation levert en beheert de infrastructuur en processen waarmee passagiers, bagage en vracht op een betrouwbare, efficiënte en soepele wijze kunnen vertrekken en aankomen. De business area is verantwoordelijk voor de coördinatie van de veiligheid en security in de terminal, op de platforms en wegen, aan de luchtzijde, op terreinen en in gebouwen.

## Aviation

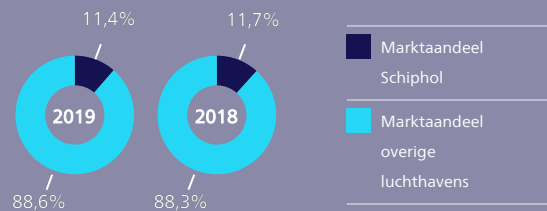
EUR miljoen	2019	2018	%
Totale omzet	969	873	11,0
Bedrijfslasten	772	720	7,1
<b>EBITDA</b>	<b>197</b>	<b>153</b>	<b>29,0</b>
Afschrijvingen	204	192	6,4
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-7</b>	<b>-39</b>	<b>-81,9</b>
Gemiddelde vaste activa	2.796	2.507	11,6

EUR miljoen	Aviation			Security		
	2019	2018	%	2019	2018	%
Totale omzet	618	549	12,5	352	324	8,4
Bedrijfslasten	472	420	12,3	300	300	-0,2
<b>EBITDA</b>	<b>145</b>	<b>129</b>	<b>12,9</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>&gt;100</b>
Afschrijvingen	163	149	9,5	41	43	-4,5
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-18</b>	<b>-21</b>	<b>11,4</b>	<b>11</b>	<b>-19</b>	<b>&gt;100</b>

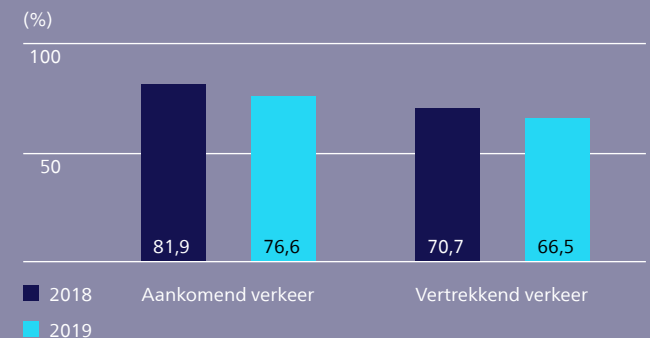
Directe bestemmingen vanaf Schiphol **332**  
2018: 327

IR-Rate bagage-afhandeling (% van bagage verraagd) **1,7**  
2018: 1,7

### Marktaandeel Schiphol in passagiersvolume in top 10 Europese luchthavens



### Punctualiteit vliegtuigbewegingen (%)





**Aviation (vervolg)**

**Exploitatieresultaat**

Het exploitatieresultaat van Aviation is in 2019 verbeterd naar 7 miljoen euro negatief. De omzet is met 96 miljoen euro gestegen, voornamelijk als gevolg van de stijging van de havengelden met 10,7% per 1 april 2019 voor de periode 2019 tot en met 2021 en de toename van het aantal passagiers met 0,9%. Gezien de grens aan vliegtuigbewegingen op de luchthaven is deze groei vooral het gevolg van de inzet van toestellen met een hoger aantal zitplaatsen.

De bedrijfslasten zijn met 64 miljoen euro gestegen door een combinatie van factoren, waaronder maatregelen om een verhoging van de investeringsportefeuille van Schiphol te faciliteren, hogere kosten van onderhoud, hogere afschrijvingskosten na recente investeringen, en IT-kosten en herstructureringen met betrekking tot digitalisering. De securitykosten zijn dankzij efficiëntiemaatregelen met 11 miljoen euro afgenomen.

Met een gereguleerde WACC van 2,71% (na belasting) is de maximaal toegestane return on net assets (RONA) beperkt. Als gevolg van verrekeningen van voorgaande jaren en de toerekening van de bijdrage van niet-luchtvaartactiviteiten laat Aviation geen positief resultaat zien (zie voor meer informatie 'Economische regulering').

**Goede prijs-kwaliteitverhouding bieden**

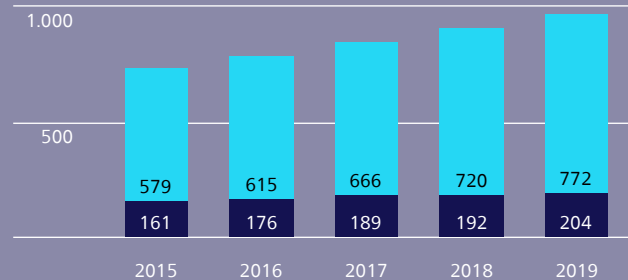
Door te sturen op een beheerste kostenontwikkeling kan de business area Aviation het rendement verbeteren en tegelijkertijd concurrerende tarieven voor onze luchthavenactiviteiten hanteren en financiële flexibiliteit en weerbaarheid bieden. Ruim 50% van de Aviation-kosten is direct gerelateerd aan de infrastructuur en assets van Amsterdam Airport Schiphol. Om een goede prijs-kwaliteitverhouding en tegelijkertijd de hoogste kwaliteit en performance te blijven leveren, moeten toekomstige investeringen zorgvuldig worden geëvalueerd. Sturing op 'total cost of ownership' blijft cruciaal om op langere termijn kostenefficiënt te blijven.

Door versterking van contractmanagement haalt Schiphol bovendien meer waarde uit leveranciersrelaties, bijvoorbeeld via een open marktconsultatie voorafgaande aan grote aanbestedingen en de inzet van Best Value Procurement, voor zover van toepassing.

We volgen onze kostenontwikkeling via de indicator kosten per Work Load Unit (WLU: één passagier of 100 kilogram vracht). De afgelopen jaren laten een opmerkelijke stijging van de kosten per WLU zien op Schiphol, aangezien de noodzakelijke investeringen om de groei van de luchthaven te faciliteren hebben geleid tot hogere operationele kosten. Evenzeer moeten er kostbare operationele maatregelen worden getroffen om de kwaliteit en veiligheid te waarborgen nu het aantal passagiers ten opzichte van de capaciteit toeneemt. De beperking van de groei van het aantal passagiers als gevolg van de huidige grens van 500.000 vliegtuigbewegingen, leidt de komende jaren tot een stijging van de kosten/WLU, wat ook tot uiting komt in de recente stijging van de havengelden.

**BA Aviation kosten**

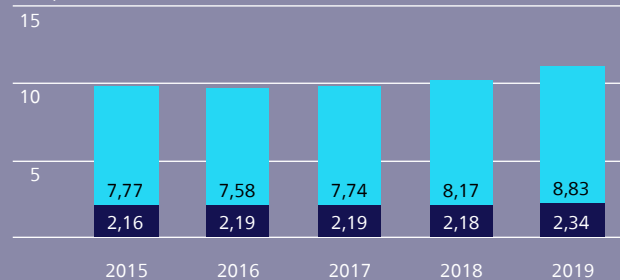
EUR million



■ Afschrijvingen  
■ Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen)

**Kosten per WLU (Aviation)**

EUR per WLU



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



Tot de kernactiviteiten van de business area Consumer Products & Services behoren retail, horeca, commerciële dienstverlening, parkeer- en mobiliteitsdiensten, media en premium services. We spannen ons tot het uiterste in om aan de uiteenlopende behoeften van onze klanten te voldoen en een aantrekkelijk commercieel aanbod te creëren dat de verwachtingen van passagiers, bezoekers en luchthavenmedewerkers overtreft zodat ze het maximale uit hun tijd kunnen halen.

## Consumer Products & Services

EUR miljoen	2019	2018	%
Totale omzet	349	338	3,0
Bedrijfslasten	108	98	10,8
<b>EBITDA</b>	<b>240</b>	<b>241</b>	<b>-0,1</b>
Afschrijvingen	35	31	11,1
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>206</b>	<b>209</b>	<b>-1,8</b>
Gemiddelde vaste activa	452	404	11,8

EUR miljoen	2019	2018	%
Concessies	188	186	1,3
Parkeren	105	101	4,3
Verhuringen	19	18	5,6
Reclame en Media	19	18	5,9
Overige activiteiten	17	16	8,9
<b>Totale omzet</b>	<b>349</b>	<b>338</b>	<b>3,0</b>

Bestedingen per passagier  
aan luchtzijde op Schiphol

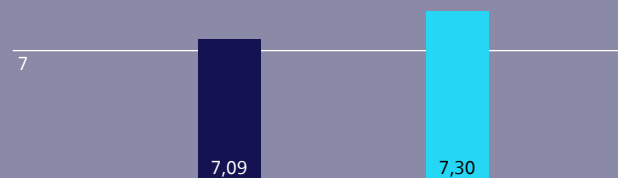
**€ 17,79**

2018: € 17,94

**Parkeeropbrengsten**

(EUR per aankomende passagier OD/NL)

8



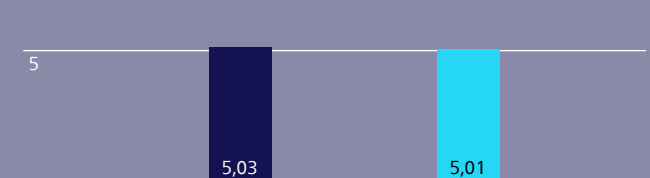
■ 2018

■ 2019

**Concessievergoeding**

(EUR per vertrekkende passagier)

6



■ 2018

■ 2019



## Consumer Products & Services (vervolg)

### Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat van Consumer Products & Services is in 2019 gedaald met 3,7 miljoen euro als gevolg van hogere afschrijvingen door de start van commerciële activiteiten in de nieuw opgeleverde parkeergarage P3. De omzet steeg met 11 miljoen euro dankzij een sterke groei van de parkeeropbrengsten, als gevolg van de passagiersgroei en de stijging van de parkeerbestedingen per passagier. Ook concessies voor horecagelegenheden en autoverhuur zijn gestegen, net als reclame en premium services. De impact van de herinrichtingswerkzaamheden en projecten voor verhuizing van veiligheidsvoorzieningen op de omzet uit reguliere winkelverkopen wordt deels tenietgedaan door de succesvolle opening van tijdelijke winkels aan luchtzijde. De omzetgroei van premium services kan worden toegeschreven aan een toename van het aantal Priviumleden en van het aantal en de omvang van delegaties in het VIP centre.

De bedrijfslasten exclusief afschrijvingen zijn met 10 miljoen euro gestegen, voornamelijk als gevolg van uitgebreide landzijdige veiligheidsmaatregelen, hogere onderhoudskosten voor parkeeraccommodaties en hogere personeelskosten.

### Waardevolle tijdsbesteding

Onze gasten staan centraal bij alles wat we doen; we willen passagiers met de wereld verbinden en hun verblijf bij ons zo waardevol mogelijk maken. De wereld verandert sneller dan ooit. Er zijn voortdurend nieuwe ontwikkelingen – van online winkelen tot nieuwe vormen van vervoer en digitale innovaties – die de klantervaring vorm kunnen geven en kunnen verbeteren. In 2019 zijn op Schiphol diverse initiatieven ondernomen om waarde toe te voegen langs de verschillende touchpoints tijdens de passenger journey. Een daarvan is het platform WeChat, dat de reiservaring en winkelbeleving van onze Chinese bezoekers verbetert, alsook nieuwe gezonde (circulaire) horecaconcepten, een eenvoudiger reserveringssysteem voor parkeren en een reeks gerichte marketingcampagnes. Verder is de grootscheepse renovatie van het VIP centre voltooid, met het oog op een nog comfortabeler verblijf van de Premiumgasten op Schiphol.

#### Bestedingen per vertrekkende passagier op Schiphol (in EUR)

	2019	2018	Groei
Retail airside	12,90	13,13	-1,8%
Horeca airside	4,89	4,81	1,7%
<b>Totaal</b>	<b>17,79</b>	<b>17,94</b>	<b>-0,8%</b>

#### Aantal outlets op Schiphol

	Airside	Schiphol Plaza
Horeca	71	27
Retail	107	39
Services	19	7
<b>Totaal</b>	<b>197</b>	<b>73</b>



Schiphol Real Estate (SRE) is verantwoordelijk voor het commerciële en operationele vastgoed van Royal Schiphol Group en de bijbehorende activiteiten. Dit omvat de commerciële kantoren, logistiek vastgoed (loodsen), alle kantoren en lounges in de terminal, en erfpacht.

## Real Estate

EUR miljoen	2019	2018	%
Totale omzet	<b>188</b>	182	3,0
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	<b>113</b>	104	8,6
Bedrijfslasten	<b>92</b>	96	-3,9
<b>EBITDA</b>	<b>209</b>	<b>191</b>	<b>9,4</b>
Afschrijvingen	<b>23</b>	20	13,0
Bijzondere waardeveranderingen (incl. terugdraaien)	<b>2</b>	-2	>-100
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>183</b>	<b>172</b>	<b>6,2</b>
Gemiddelde vaste activa	<b>2.209</b>	2.015	9,6

EUR miljoen	2019	2018	%
Vastgoedbeleggingen gebouwen	<b>91</b>	90	1,3
Vastgoedbeleggingen terreinen	<b>32</b>	32	-0,4
Operationeel vastgoed	<b>51</b>	49	3,8
Overig	<b>14</b>	11	23,5
<b>Totale omzet</b>	<b>188</b>	<b>182</b>	<b>3,3</b>

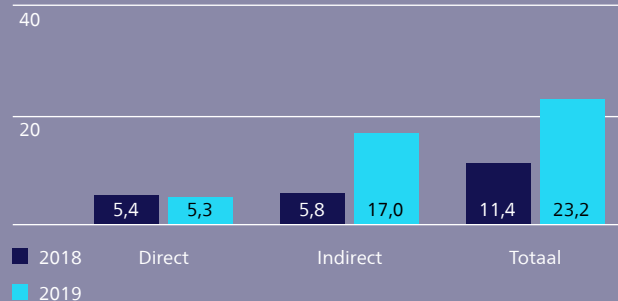
Gemiddelde bezettingsgraad

**91,5%**

2018: 91,1%

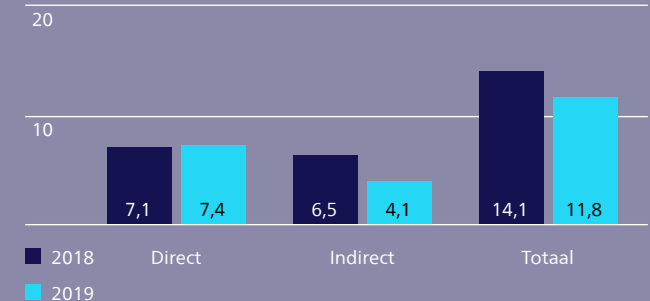
### Rendement op kantoren<sup>1</sup>

(%)



### Rendement op bedrijfsruimten<sup>2</sup>

(%)



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

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



 **Real Estate (vervolg)**

**Exploitatieresultaat**

Het bedrijfsresultaat van SRE is in 2019 met 11 miljoen euro gestegen tot 183 miljoen euro. Gecorrigeerd voor overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed (113 miljoen euro in 2019 ten opzichte van 104 miljoen euro in 2018), bedroeg de stijging 2 miljoen euro. Gecorrigeerd voor eenmalige factoren, zoals het terugdraaien van een voorziening voor verlieslatende contracten en bijzondere waardeverminderingen, is het bedrijfsresultaat met 1 miljoen euro gedaald, voornamelijk als gevolg van hogere afschrijvingen op ons operationeel vastgoed (3 miljoen euro).

De bezetting is in 2019 tot historische niveaus gestegen, met een gemiddelde bezettingsgraad van 91,5% voor de totale commerciële en operationele vastgoedportefeuille van Schiphol. Dit blijkt ook uit onze huuropbrengsten, die met 2% zijn gestegen. De EBITDA van SRE steeg met 18 miljoen euro ten opzichte van 2018 terwijl de EBITDA gecorrigeerd voor eenmalige posten en overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed met 2 miljoen euro toenam. Dit is het gevolg van nieuwe huurcontracten, hoge bezettingsgraden en goed kostenbeheer.

**Commercieel vastgoed**

De voltooiing in 2019 van het complex The Base D, dat inmiddels volledig is verhuurd aan Heineken, voegt een nieuw kantoor toe aan de commerciële portefeuille van SRE. Door deze uitbreiding met 5.800 vierkante meter komt de totale gemiddelde commerciële portefeuille uit op 219.000 vierkante meter (2018: 215.000). Met een gemiddelde bezettingsgraad van 93,8% komt de portefeuille in de buurt van het niveau van frictieleegstand.

**Logistiek vastgoed**

De logistieke vastgoedportefeuille van Schiphol bestaat uit loodsen in de eerste en tweede linie. In 2019 bedroeg de gemiddelde bezettingsgraad in de logistieke portefeuille 94,7%, mede als gevolg van nieuwe huurcontracten met Newrest en DHL, die tot de verhuur van respectievelijk 5.700 en 8.700 vierkante meter hebben geleid. De totale verhuuropbrengsten uit vrachtactiviteiten is in 2019 33 miljoen euro.

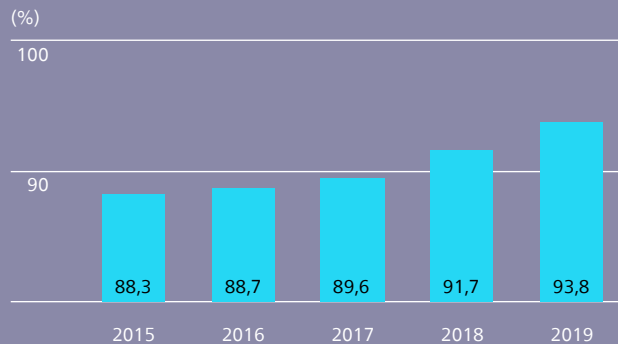
**Terminal**

De kantoren en lounges in de terminal worden beheerd als operationele activa, wat betekent dat ze grotendeels worden verhuurd aan bedrijven die een directe relatie hebben met de luchthavenprocessen van Schiphol. In 2019 zijn drie nieuwe lounges in gebruik genomen: de gerenoveerde Aspire Lounge en Star Alliance Lounge en de uitgebreide KLM Crown Lounge. Met een bezettingsgraad van 86% dragen de terminalkantoren voor 43 miljoen euro bij aan de totale huuropbrengsten van SRE.

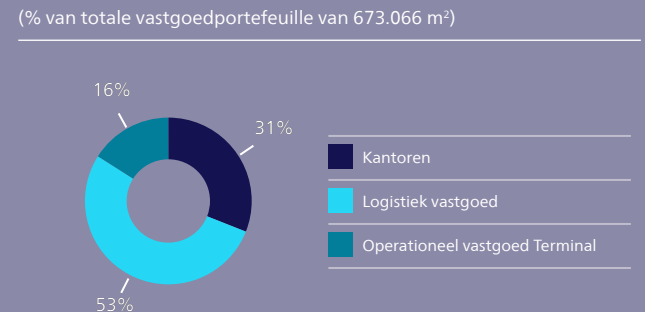
**Grond**

SRE bezit ook een aanzienlijke grondportefeuille die niet voor luchtvaartdoeleinden wordt gebruikt. Deze grond wordt beheerd door en verhuurd aan derden, en is goed voor een totale omzet van 33 miljoen euro op jaarbasis.

**Gemiddelde bezettingsgraad commercieel vastgoed**



**Vastgoedportefeuille naar categorie**





De business area Alliances & Participations richt zich op de exploitatie van regionale luchthavens en de ontwikkeling van internationale activiteiten. Onze regionale luchthavens verbinden hun respectieve regio's met de rest van de wereld. Bij onze internationale activiteiten ligt het accent op de levering van operationele kennis en expertise aan New York JFK, Brisbane, Hobart en Groupe ADP.

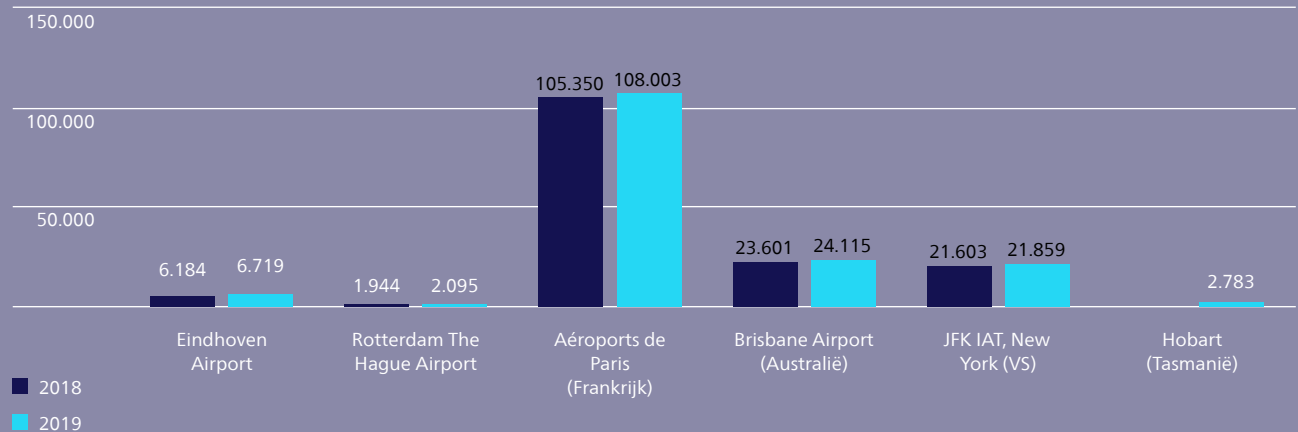
## Alliances & Participations

EUR miljoen	2019	2018	%
Totale omzet	206	204	1,2
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-0	3	>-100
Bedrijfslasten	165	156	5,5
<b>EBITDA</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>-18,4</b>
Afschrijvingen	28	25	11,2
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>-47,2</b>
Resultaat deelnemingen, inclusief rentebaten	102	96	6,4
Gemiddelde vaste activa	1.435	1.233	16,4

EUR miljoen	Binnenlandse luchthavens		Buitenlandse luchthavens		Overige activiteiten		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Totale omzet	108	111	12	12	86	81	206	204
Exploitatieresultaat	12	19	6	8	-4	-1	13	26
Resultaat deelnemingen	-	-	95	89	-	-	95	89
Rentebaten	-	-	7	7	-	-	7	7
<b>Totaal resultaat</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>108</b>	<b>104</b>	<b>-4</b>	<b>-1</b>	<b>115</b>	<b>122</b>
Gemiddelde vaste activa	284	250	1.073	922	78	61	1.435	1.233

### Aantal passagiers

(x 1.000)





## Alliances & Participations (vervolg)

Het totaalresultaat voor Alliances & Participations bedraagt 115 miljoen euro in 2019, een daling van 7 miljoen euro ten opzichte van 2018, voornamelijk als gevolg van het lagere bedrijfsresultaat van Lelystad Airport en de hogere toerekening van overheadkosten.

### Regionale luchthavens

Het bedrijfsresultaat van Eindhoven Airport is in 2019 ongewijzigd gebleven op 19 miljoen euro. De overdracht van de vliegtuig- en passagiersafhandeling aan derden betekent dat zowel de opbrengsten als de kosten hiervan op 1 april kwamen te vervallen, wat heeft geresulteerd in een substantiële daling van de opbrengsten en de bedrijfslasten gedurende het jaar. Ondertussen is het exploitatieresultaat van Rotterdam The Hague Airport met 1 miljoen euro gedaald tot 7 miljoen euro. De netto-omzet stijgt met 3 miljoen euro bij een stijging van het aantal vertrekkende passagiers met 7,8%; de operationele kosten van de luchthaven stijgen echter met 4 miljoen euro, grotendeels als gevolg van hogere uitbestedingskosten. Het exploitatieverlies van Lelystad Airport is met 8 miljoen euro 5 miljoen euro lager dan in 2018.

De operationele kosten stijgen met 2 miljoen euro in aanloop naar de openstelling van de luchthaven voor commerciële vluchten. De ongerealiseerde waardeveranderingen op vastgoed dalen met 2 miljoen euro door een lagere herwaardering van Hotel Lelystad Airport. De afschrijvingskosten stijgen met 1 miljoen euro.

### Buitenlandse luchthavens

De bijdrage van Groupe ADP aan de resultaten van Schiphol bedraagt 61 miljoen euro in 2019 (2018: 60 miljoen euro). Gecorrigeerd voor ongerealiseerde waardeveranderingen (11 miljoen euro in 2018 versus 14 miljoen euro in 2019), is de bijdrage met 2 miljoen euro gedaald. De bijdrage van Brisbane Airport Corporation (BAC) aan de resultaten van Schiphol is in 2019 gestegen tot 42 miljoen euro (2018: 38 miljoen euro). Dankzij een sterke prestatie van de vastgoedactiviteiten van BAC is de nettowinst met 3 miljoen euro gestegen, en zorgt de uitbreiding van het belang van Schiphol in BAC voor een toename van ons aandeel in de resultaten van BAC van 1 miljoen euro. De bijdrage van JFK aan de resultaten van Schiphol is ongewijzigd gebleven op 6 miljoen euro.

### Overige activiteiten

Tot de overige dochters behoren primair Schiphol Telematics, dat telecommunicatiediensten levert aan de luchthaven en aangrenzende locaties, en Utilities, dat opbrengsten genereert door de levering van elektriciteit, gas en water. Het exploitatieresultaat van Telematics daalde in 2019 van 2 miljoen euro naar 1 miljoen euro, onder meer door een stijging van de bedrijfslasten. Het totale exploitatieresultaat voor Schiphol Utilities blijft gelijk op 3 miljoen euro, gegeven een stijging van zowel de omzet als de bedrijfslasten met 4 miljoen euro gedurende het jaar.

De aan alle drie de segmenten toegerekende overhead is van 13 miljoen naar 17 miljoen euro gestegen.

#### Totaalresultaat van regionale luchthavens (EUR miljoen)

	2019	2018
Eindhoven Airport	19	19
Rotterdam Airport	7	8
Lelystad Airport	-8	-3
Toerekening van overhead	-7	-6
<b>Totaalresultaat</b>	<b>12</b>	<b>19</b>

#### Totaalresultaat buitenlandse luchthavens (EUR miljoen)

	2019	2018
Groupe ADP, Parijs	61	60
Brisbane Airport	42	38
JFKIAT, New York	6	6
Hobart International Airport	1	-
Toerekening van overhead	-2	-
Overige	-1	-
<b>Totaalresultaat</b>	<b>107</b>	<b>104</b>

#### Totaalresultaat overige activiteiten (EUR miljoen)

	2019	2018
Schiphol Telematics	1	2
Utiliteitsdiensten	3	3
Toerekening van overhead	-8	-6
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-4</b>	<b>-1</b>

## Onze regionale luchthavens

### Eindhoven Airport

Kerncijfers	2019	2018	mutatie
Aantal passagiers	<b>6.7 miljoen</b>	6.2 miljoen	+8,7%
Directe bestemmingen	<b>89</b>	87	+2
Aantal vliegtuigbewegingen	<b>41.438</b>	38.642	+7,2%
CO <sub>2</sub> TPI-score	<b>6 kt CO<sub>2</sub></b>	-	
LTIF	<b>0</b>	0	
Runway incursions	<b>8</b>	10	
Vogelaanvaringen per 10.000 vliegtuigbewegingen	<b>11,6</b>	9,6	
Percentage gescheiden operationele reststromen	<b>21,0%</b>	20,3%	

Eindhoven Airport heeft zijn regionale focus in 2019 versterkt, voortbouwend op de strategie 'van kwantiteit naar kwaliteit' en een concretere invulling van zijn verbindende rol binnen de groeiregio Brainport. Met deze benadering wil de luchthaven de juiste balans vinden tussen het verbeteren van de internationale bereikbaarheid van de Brainportregio en het beheersen van zijn eigen impact op omwonenden en het milieu.

De toekomstige ontwikkeling van Eindhoven Airport was in 2019 onderwerp van een uitgebreide bestuurlijke en maatschappelijke discussie. Na de afronding van de Proefcasus Eindhoven Airport heeft 'verkenner' Pieter van Geel in een rapport geadviseerd om bij beslissingen over de toekomstige luchthaven eerst te kijken naar geluidsoverlast van luchtverkeer en dit als startpunt te nemen voor het vaststellen van het aantal toegestane vliegtuigbewegingen. De eerste stap is om de geluidsbelasting van de luchthaven terug te brengen tot een aanvaardbaar niveau dat wordt bepaald door middel van overleg met de betrokken partijen in de komende twee jaar. Als de geluidsbelasting lager is dan het afgesproken niveau, kan dit worden beloofd in de vorm van ontwikkelingsmogelijkheden voor de luchthaven voor de periode tot 2030.

Het rapport gaat ook in op de vooruitzichten op korte termijn. Al voor de publicatie van dit rapport had Eindhoven Airport aangegeven het aantal vliegtuigbewegingen te bevrozen tot 41.500 in 2019, hoewel het een vergunning had voor maximaal 43.000 vliegtuigbewegingen in 2019 (het uiteindelijke aantal bedroeg 41.438). Inmiddels is de vergunning voor het civiele medegebruik van de luchthaven vastgesteld op 41.500 jaarlijkse vliegtuigbewegingen voor zowel 2020 als 2021. In overeenstemming met het rapport heeft Eindhoven Airport proactieve maatregelen genomen om vanaf het winterseizoen 2020 geen lijnvluchten meer te laten landen na 23.00 uur. In de recente vergunning is dit initiatief bevestigd.

In overleg met de betrokken stakeholders wil Eindhoven Airport de regio op verantwoorde wijze blijven verbinden met de belangrijkste economische knooppunten en toeristische centra in Europa en de rest van de wereld. De luchthaven heeft zichzelf vier rollen toegewezen om zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de internationaal gerenommeerde Brainportregio te versterken.

#### We zijn een verbinder

Met een netwerk van 89 bestemmingen brengt Eindhoven Airport een groot deel van de wereld binnen bereik. De nieuwe voorzieningen op en rond de luchthaven ondersteunen deze verbindingsrol, waardoor gemak en comfort het uitgangspunt blijven voor de passagiers (6,7 miljoen in 2019). Nieuwe ontwikkelingen in het afgelopen jaar waren onder meer: de securitylanes van de luchthaven kregen hun eerste CT-scans voor handbagage, de succesvolle pilot 'Silent Airport' werd standaardprotocol, en er is een nieuwe businesslounge geopend. Buiten de terminal biedt het nieuwe multifunctionele P1-gebouw nu parkeergelegenheid en openbaar vervoer, evenals een McDonald's en andere voorzieningen.

#### We zijn een goede buur

Eindhoven Airport doet zijn uiterste best om ervoor te zorgen dat de regio Eindhoven en de omliggende gebieden maximaal profiteren van de luchthaven (bijvoorbeeld in de vorm van werkgelegenheid) en tegelijkertijd zo min mogelijk overlast ervaren. Informatie is daarbij een belangrijk middel: in 2019 is

Eindhoven Airport rondleidingen voor omwonenden gaan organiseren, en heeft daarnaast de nieuwe BurenApp geïntroduceerd met actuele informatie over lokaal vliegverkeer en bijvoorbeeld een speciale maandelijkse pagina over de luchthavenontwikkelingen in lokale kranten en tijdschriften. Verschillende MVO-activiteiten in de hele regio, zoals het Leefbaarheidsfonds, weerspiegelen nog eens de grotere maatschappelijke effecten van de luchthaven.

#### We zijn een eerste klas toegangspoort

Eindhoven Airport is het visitekaartje van de metropoolregio Brainport. Dat blijkt ook uit de herinrichting van het voorplein van de terminal, waar voorbeelden van het rijke erfgoed en de cultuur van de regio worden gepresenteerd tijdens belangrijke regionale evenementen op het terrein. De rol van de luchthaven als de toegangspoort tot de regio gaat hand in hand met een goede bereikbaarheid en uitstekende (OV-)verbindingen van de luchthaven.

#### We zijn een inspirerende proeftuin

Samen met Brainport Development, een regionale organisatie voor economische ontwikkeling, wil Eindhoven Airport de vele innovatoren in de regio bijeenbrengen, waarbij de luchthaven dient als proeftuin voor lokale kennisintensieve bedrijven en instellingen.



Eindhoven Airport

Ook mensen staan centraal in de organisatie: in de mens- en prestatiegerichte benadering staat de veiligheid van de medewerkers en passagiers voorop. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol; in 2019 heeft Eindhoven Airport voor het zesde jaar op rij de Airport Carbon Accreditation (ACA) 'Level 3+ Neutrality' van ACI behaald. De luchthaven is al CO<sub>2</sub>-neutraal en streeft er nu naar om de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de afvalstromen naar nul te brengen in 2030.

Op bestuursniveau is Eindhoven Airport recent versterkt met de benoeming van Roel Hellemons als de nieuwe algemeen directeur en CEO. Als voormalig directeur van Schiphol International volgt hij Joost Meijs op, die zijn carrière bij Schiphol Group voortzet als CEO van Aeropuerto Internacional Reina Beatrix (Queen Beatrix International Airport) op Aruba.

### Lelystad Airport

Kerncijfers	2019	2018	mutatie
Aantal vliegtuigbewegingen (general en business aviation)	<b>97.387</b>	103.355	-6%
CO <sub>2</sub> TPI-score	<b>0,4 kt CO<sub>2</sub></b>	-	

### Openingsdatum uitgesteld

In het Aldersakkoord van 2008 is bepaald dat Lelystad Airport als overloopluchthaven voor niet-mainportgebonden verkeer zal fungeren voor Schiphol, met een geleidelijke, beheerste groei tot maximaal 45.000 vliegtuigbewegingen. In maart 2019 heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) de verkeersverdelingsregeling voor Schiphol en Lelystad Airport (VVR) opgesteld, waarin het luchtverkeer is geregeld. Na goedkeuring door de Europese Commissie wacht Schiphol nu op het advies van de Raad van State over deze regeling.

Op 21 februari 2018 heeft de minister van IenW besloten dat de opening van Lelystad Airport wordt uitgesteld. De geplande opening is nu in 2020. Of dit lukt, is afhankelijk van goedkeuring in de vorm van het gewijzigde Luchthavenbesluit, van de verkeersverdelingsregeling en van herstructurering van het luchtruim. Als gevolg van de uitspraak van de Raad van State over

de Integrale Stikstofaanpak (zie CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit) zal de luchthaven niet zoals gepland op 1 april 2020 kunnen worden opengesteld. De luchthaven en het ministerie doen hun uiterste best de opening voor eind 2020 te realiseren.

Ondertussen heeft Lelystad flinke stappen gezet om gereed te zijn voor commerciële luchtvaartactiviteiten. Alle infrastructurele werkzaamheden voor de nieuwe luchthaven zijn in 2018 en 2019 voltooid, en op 7 november 2019 is de luchtverkeersdienstverlening geïnstalleerd door Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) van het ministerie van Defensie. Voor general aviation piloten heeft Lelystad Airport samen met LVNL en Airport Creators de app Lelystad Airport Runway Scheduling App (LARSA) ontwikkeld. Daarmee kunnen piloten hun vluchten tot een uur van tevoren plannen of wijzigen en blijven ze op de hoogte van de operationele zaken.

Daarnaast zijn er voorbereidende werkzaamheden in gang gezet om de bereikbaarheid per auto en openbaar vervoer te optimaliseren. De snelweg A6 wordt verbreed vanwege de verwachte grotere verkeersstroom. Arriva heeft de concessie gewonnen voor een snelbus van de luchthaven naar station Lelystad Centrum. Er is een fietsroute naar het station aangelegd voor e-bikes.

### Ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid

De nieuwe terminal op Lelystad Airport is duurzaam gebouwd en heeft in 2019 de LEED-certificering in de categorie 'Gold' ontvangen. Het gebruik van innovatieve bouwtechnieken voor verlenging en verbreding van de start- en landingsbaan resulteert in een besparing van 500 ton CO<sub>2</sub>-emissies. De luchthaven werkt bovendien samen met de provincie Flevoland, de gemeente Lelystad, waterschap Zuiderzeeland en Lelystad Airport Business Park aan het duurzaam omzetten van afvalwater in grondstoffen. De stakeholders onderzoeken of er op Lelystad Airport Business Park een geschikte locatie is voor een grondstoffenfabriek die afvalwater uit vliegtuigen en andere bronnen kan verwerken tot duurzame energie zoals biogas of warmte. Ook heeft Lelystad Airport in juni 2019 met de provincie Flevoland, de gemeente

Lelystad, Liander, de Lelystadse Boer (een collectief van zeventig lokale boeren) en Lelystad Airport Business Park samengewerkt om duurzame energie op te wekken en deze zoveel mogelijk lokaal te leveren. Doel is plaatselijk voldoende duurzame energie op te wekken om de regio energieneutraal of zelfs energiepositief te maken.

### Regionale betrokkenheid

De luchthaven van Lelystad, de provincie Flevoland en de gemeente Lelystad hebben een luchthavenfonds opgericht om de duurzaamheid, leefbaarheid en economische ontwikkeling op de luchthaven en de nabije omgeving te bevorderen. Tot nu toe is 1,85 miljoen euro in het fonds gestort. De ondersteuning van de Lelystadse Boer door het fonds wordt in 2020 voortgezet. Lelystad Airport en de Lelystadse Boer werken al enige tijd samen om de lokale voedselproductie te bevorderen. Op 22 januari 2019 hebben de partijen een intentieverklaring ondertekend voor de verdere uitbreiding van de samenwerking, bijvoorbeeld door lokale producten te leveren aan de horecagelegenheden op de luchthaven. Verder is Lelystad Airport partner in de Lelystad Challenge, een initiatief dat tot doel heeft de kwaliteit van het milieu te verbeteren en maatschappelijke problemen aan te pakken.



Lelystad Airport

Op 18 december 2019 hebben de provincie Flevoland, de gemeente Lelystad en de luchthaven de Samenwerkingsovereenkomst Toekomstbestendige Luchthavenomgeving ondertekend. Het partnerschap is gericht op het creëren van kansen en het wegnemen van knelpunten op het gebied van duurzame energie, klimaat, gezondheid, ecologie en economie. Lelystad Airport (Business Park) is bij uitstek een geschikte locatie voor modelprojecten en studies die zijn gericht op een duurzame verbetering van de luchthaven en zijn omgeving. De luchthaven is een samenwerking aangegaan met de Stichting Campus Amsterdam Lelystad Airport (SCALA) en het ROC van Amsterdam. Gezamenlijk gaan ze opleidingsinitiatieven en stageplaatsen bevorderen en realiseren op de luchthaven of bij een van de luchthavenondernemingen. Lelystad Airport heeft zich gecommitteerd aan het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Dit gebeurt samen met Werkbedrijf Lelystad.

Het bevorderen van lokale duurzame werkgelegenheid is een van de kernwaarden van Lelystad Airport. De luchthaven stelt zich ten doel dat ten minste 30% van de medewerkers binnen een straal van dertig kilometer woont. Bij de bouw en exploitatie van de luchthaven zijn ongeveer 163 extra lokale banen gecreëerd.

### Rotterdam The Hague Airport

Kerncijfers	2019	2018	mutatie
Aantal passagiers	<b>2.1 miljoen</b>	1.9 miljoen	+7,8%
Directe bestemmingen	<b>50</b>	43	+7
Aantal vliegtuigbewegingen	<b>16.683</b>	15.649	+6,6%
CO <sub>2</sub> TPI-score	<b>5 kt CO<sub>2</sub></b>	-	
LTIF	<b>0</b>	0	
Runway incursions	<b>10</b>	10	
Vogelaanvaringen per 10.000 vliegtuigbewegingen	<b>4,8</b>	1,7	
Percentage gescheiden operationele reststromen	<b>37,7%</b>	44,9%	

### Connecting People

Op 21 november 2019 heeft Rotterdam The Hague Airport (RTHA) een belangrijke mijlpaal bereikt met het verwelkomen van de twee miljoenste passagier dat jaar. Dit betekent dat het aantal passagiers per jaar de afgelopen tien jaar meer dan verdubbeld is. In totaal hebben 2,1 miljoen passagiers gebruik gemaakt van RTHA in 2019, een stijging van 7,8% ten opzichte van 2018 (1,9 miljoen). Aangezien de capaciteitsparameters gelijk zijn gebleven, is deze stijging voornamelijk te danken aan het gebruik van grotere toestellen en een efficiënter gebruik van de capaciteit door nieuwe en reeds actieve luchtvaartmaatschappijen. Er hebben in 2019 52.439 vliegtuigbewegingen plaatsgevonden op RTHA, inclusief general aviation en medisch verkeer, een stijging van 2% ten opzichte van 2018.

RTHA heeft zijn strategische doelen als 'connector' het afgelopen jaar verder aangescherpt. De luchthaven heeft vier doelstellingen geformuleerd: de ultieme passagierservaring bieden, de prestaties optimaliseren en vasthouden, de verbinding zoeken met de regio en zich blijven ontwikkelen als innovatiepartner.

### De ultieme passagierservaring

De luchthaven wordt verbouwd om te voorzien in de benodigde capaciteit voor de groeiende passagiersaantallen en om de klantwaardering te verbeteren. In 2018 is gestart met de vernieuwing en uitbreiding van de terminal; de bouw werd echter vertraagd door onvoorziene omstandigheden en de ontdekking van grotere hoeveelheden asbest dan verwacht. Door de renovatie staat de Net Promoter Score (NPS) van RTHA onder druk. Om dit op te vangen, worden er verschillende maatregelen genomen, waaronder gastvrijheidsinitiatieven, het stroomlijnen van de passagiersstromen, nieuwe securityapparatuur zoals CT-scans en valet parking.

De officiële heropening van de passagiersterminal staat nu gepland voor eind 2020. Het gebouw wordt meer dan tien meter verbreed om de passagiersstroom te verbeteren. De terminal wordt in een nieuw jasje gestoken en zal zorgen voor een heldere en meer uitnodigende sfeer. Het nieuwe ontwerp is bovendien

duurzaam: op het dak komt een laag mos-sedum voor betere isolatie en de zonnepanelen op het luchthaventerrein verminderen de ecologische voetafdruk van het gebouw. Daarnaast begint dit jaar de bouw van een nieuw zonnepark op RTHA.

Eind 2019 is RTHA overgegaan op nieuwe CT-screeningstechnologie voor bagage, waardoor passagiers laptops of vloeistoffen niet langer apart hoeven aan te bieden bij de veiligheidscontrole. Deze ontwikkeling verbetert de klantervaring, omdat passagiers vlotter maar net zo veilig door de securitycontrole heen kunnen.

### Prestaties optimaliseren en vasthouden

Klanten van RTHA kregen in 2019 verschillende nieuwe bestemmingen aangeboden. Royal Air Maroc vliegt nu op de luchthaven met routes naar Nador en Tanger (Marokko), en Pegasus heeft zijn diensten uitgebreid met vluchten naar Istanbul (Turkije). Nieuwe zomerbestemmingen zijn onder meer Akureyi (IJsland), Corfu, Kos, Zadar en Zakynthos (Griekenland) en Nice (Frankrijk); overigens vliegt Transavia niet langer vanaf RTHA op Boedapest (Hongarije) en Venetië (Italië). Meer passagiers dan ooit zijn vanaf RTHA naar Londen (VK) en Alicante (Spanje) gevlogen.



Rotterdam The Hague Airport

Eind 2019 heeft RTHA een overeenkomst gesloten met drie Rotterdamse taxibedrijven om de reis van passagiers tussen vliegtuig en huis of kantoor duurzamer te maken. De bedrijven zorgen voor taxivervoer van en naar de luchthaven en leveren een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstelling van de luchthaven door binnen drie jaar toe te werken naar 100% elektrisch vervoer.

Gedurende het jaar is begonnen met de bouw van een nieuwe brandweerkazerne. De nieuwe kazerne, die centraler ligt dan de oude, wordt in het najaar van 2020 in gebruik genomen. Ook heeft de brandweer op de luchthaven nieuwe, speciale crashtenders ontvangen die zullen worden ingezet voor de bestrijding van vliegtuigbrand.

#### **Verbinding maken met de regio**

Investeren in verbindingen met belangrijke partners in de regio is een belangrijk aandachtspunt voor Rotterdam The Hague Airport. Het nieuwe contract met drie lokale taxibedrijven is een voorbeeld van de inspanningen van RTHA om omwonenden en bedrijven rond de luchthaven te raadplegen en hun betrokkenheid te stimuleren. De luchthaven gaat samenwerkingsverbanden aan met bedrijven in de omgeving en voert regelmatig overleg met gemeenteraden, bestuurders, lokale autoriteiten en andere stakeholders.

Een ander doel is het opbouwen van relaties met onderwijsinstellingen. Eind 2019 is de bouw van het Albeda-opleidingsinstituut voor middelbaar beroepsonderwijs op het luchthaventerrein begonnen. Meer dan 700 studenten van het opleidingsinstituut zullen vanaf het collegejaar 2020-2021 verschillende luchthavengerelateerde opleidingen volgen, zoals luchtvaartdienstverlening, met de mogelijkheid om praktische ervaring op te doen op de luchthaven.

#### **Zich ontwikkelen als innovatiepartner**

RTHA streeft ernaar een energieneutrale luchthaven te worden. De inspanningen voor verduurzaming en innovatie verlopen via de stichting Rotterdam The Hague Innovation Airport (RHIA) (voorheen het RHIA-initiatief), een samenwerking met de gemeente Rotterdam om RTHA te positioneren als internationale proeftuin voor duurzame innovaties.

Concreet wil de luchthaven het vertrekpunt voor het eerste emissievrije passagiersvliegtuig zijn en een knooppunt waar overheden, bedrijven en kennisinstellingen schouder aan schouder kunnen werken aan duurzame luchtvaartinnovaties. Meer in het algemeen richt de stichting zich voor de komende jaren op het creëren van duizenden extra banen op en rond RTHA. Een ander doel is de CO<sub>2</sub>-emissies te verminderen, en specifiek de uitstoot in 2025 met 50% te reduceren ten opzichte van 2017. Omdat RHIA in mei 2019 een onafhankelijke stichting werd, kan ze nu gemakkelijker externe financiering aantrekken en met andere regionale partijen samenwerken.

RTHA heeft in 2019 een samenwerkingsovereenkomst met een Europees consortium onder leiding van EDL Anlagenbau Gesellschaft mbH ondertekend voor een haalbaarheidsstudie naar de productie van duurzame kerosine op de luchthaven. Duurzame kerosine biedt mogelijkheden voor aanzienlijke vermindering van de uitstoot van CO<sub>2</sub> en ultrafijn stof, is een milieuvriendelijker alternatief voor fossiele kerosine en vormt een belangrijke stap in de richting van CO<sub>2</sub>-neutrale luchtvaart.

## Onze internationale activiteiten

Onze internationale activiteiten voegen waarde toe aan onze kernactiviteiten en versterken de hubpositie van Schiphol door middel van twee belangrijke pijlers. De eerste pijler van onze internationale activiteiten is het waarborgen van de financiële robuustheid van Royal Schiphol Group. De tweede pijler is het versterken van onze rol als wereldwijd toonaangevende luchthavenonderneming en daarnaast het ondersteunen van de internationale handelsagenda van Nederland. Onze Nederlandse activiteiten halen grote waarde uit onze financiële deelnemingen en managementcontracten over de hele wereld. Tegelijkertijd profiteren alle internationale luchthavens in onze groep rechtstreeks van de kennis en expertise die Schiphol kan bieden. Daarom gaan we op zoek naar samenwerkingsrelaties met luchthavens die voor soortgelijke uitdagingen staan als wij en waarvan we denken dat we waarde kunnen toevoegen.

Aangezien onze mogelijkheden voor binnenlandse uitbreiding door verschillende omstandigheden beperkt zijn, wordt ons 'Group of Airports'-concept een belangrijke motor achter onze toekomstige groei. Ondertussen zijn we dankzij onze wereldwijde samenwerkingen beter gepositioneerd om de huidige en toekomstige uitdagingen aan te gaan en in te spelen op nieuwe kansen in de luchtvaartsector. Begin 2019 hebben we de herstructurering van onze internationale afdeling en internationale strategie voltooid, wat de weg vrijmaakt voor de verdere uitbreiding van onze mondiale aanwezigheid. Dit blijkt ook uit de opname van Hobart International Airport (Australië) in onze groep. Met deze aantrekkelijke nieuwe financiële deelneming wordt de bijdrage van onze internationale activiteiten aan het groepsresultaat vergroot (deze activiteiten waren goed voor 32% van het nettoresultaat van Royal Schiphol Group in 2019). Tegelijkertijd kunnen we hierdoor onze portefeuille verder diversifiëren en ons financiële risicoprofiel verminderen.

Alle luchthavens in ons netwerk staan voor vergelijkbare uitdagingen, of het nu gaat om security en drones of veiligheid en duurzaamheid. Door bundeling van onze kennis en

uitwisseling van de perspectieven die het werken in uiteenlopende omgevingen oplevert, kunnen we onze mensen wereldwijd beter voorbereiden op het aanpakken van een breed scala aan luchtvaart- en milieukwesties. Vanuit deze benadering hebben we in 2019 een belangrijke stap voorwaarts gezet met de introductie van ons programma 'Kennissenetwerken'. Dit initiatief brengt managers en medewerkers van verschillende luchthavens van de groep bij elkaar om hun inzicht in kritieke luchthavenkwesties te ontwikkelen en van elkaar te leren. Het eerste kennisnetwerk richt zich op grenscontroles en security en we zijn van plan in 2020 diverse nieuwe netwerken over verschillende onderwerpen in te voeren.

We blijven onze internationale activiteiten de komende tijd uitbouwen door mogelijkheden voor samenwerking te onderzoeken die financieel aantrekkelijk zijn en ruimte bieden voor wederzijdse kennisuitwisseling. Hoewel onze samenwerking met internationale luchthavenondernemingen zoals Groupe ADP in dit opzicht aanzienlijke meerwaarde biedt, waarderen we evenzeer onze deelnemingen en relaties met kleinere luchthavens zoals Hobart en Queen Beatrix International Airport Aruba. Andere luchthavenpartners zijn vaak een uitstekende bron van innovatie en inspiratie en bieden kansen om nieuwe technologieën

### Deelnemingen van Royal Schiphol Group

Airport	Passagiersaantallen	Onze rol
Brisbane Airport (Australië)	24.1 miljoen	Aandeel van 19,61%
Groupe ADP, Parijs, Frankrijk	108.0 miljoen	Wederzijds aandelenbelang van 8%
- Charles de Gaulle	76,2 miljoen	
- Orly	31,6 miljoen	
JFK Terminal 4, New York (VS)	21.9 miljoen	Managementcontract
Hobart International Airport	2.8 miljoen	Aandeel van 35%

en concepten te testen die waarde kunnen toevoegen aan onze bredere organisatie. Uiteindelijk biedt elke partner weer iets anders. In de tabel onderaan deze pagina bespreken we de relatie van Schiphol met elk van de luchthavens in onze groep.

### Brisbane Airport

Brisbane Airport (BNE) is de op twee na grootste luchthaven van Australië, met een uitgebreid netwerk van 85 binnenlandse en internationale bestemmingen en dienstverlening aan ruim 24 miljoen passagiers per jaar. In juni heeft Royal Schiphol Group zijn belang in Brisbane Airport Corporation (BAC) met 0,89% uitgebreid tot 19,61%.

In 2019 zijn de aanzienlijke investeringen in de luchthaven voortgezet als onderdeel van de inspanningen van BAC om BNE te laten groeien in overeenstemming met de verwachte passagiersgroei; tegelijkertijd zijn er inspanningen om de efficiëntie te vergroten en de klantervaring te verbeteren. Belangrijke stappen waren onder meer: verbetering van de bereikbaarheid van de terminals, efficiënte diensten voor het screenen van passagiers en bagage, verbetering van de faciliteiten en diensten voor bezoekers, en de introductie van slimme technologieën.

Een mijlpaal afgelopen jaar was dat het beheer van de gehele binnenlandse terminal voor het eerst in het 31-jarige bestaan van



Brisbane Airport



het gebouw in handen kwam van BAC. In een grondige evaluatie van de bestaande infrastructuur en assets werd bepaald welke aspecten geoptimaliseerd, opgewaardeerd of verbeterd konden worden. Ook de herontwikkeling van de binnenlandse terminal (ter waarde van 40 miljoen Australische dollar) werd voor een groot deel voltooid gedurende het jaar, met als resultaat nieuwe huurovereenkomsten en verbeteringen van de food halls, premium bars en restaurants, evenals het sanitair.

In de loop van het jaar heeft BAC de laatste fase van het meerjarenprogramma voor een goede relatie met de omgeving (goede buur) uitgerold. De omgeving is ingelicht over de aanleg van de nieuwe start- en landingsbaan, over de voordelen hiervan en de nieuwe aanvliegroutes die worden geïntroduceerd zodra de nieuwe baan online komt. In januari hadden meer dan 11.000 mensen het mobiele informatiecentrum bezocht; ruim 100.000 hebben zich aangemeld voor de Flight Path Tool.

Tevens heeft BAC het voorlopige 2020 Masterplan voor Brisbane Airport vrijgegeven voor openbare raadpleging. Het plan beschrijft de verwachte groei en ontwikkeling tot 2040 en de inspanningen van de luchthaven om de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de hoeveelheid gestort afval te verminderen. Zodra de nieuwe start- en landingsbaan in 2020 in gebruik komt, heeft Brisbane Airport de grootste capaciteit van de luchthavens van grote steden in Australië.



Parijs Charles de Gaulle

### Groupe ADP (Aéroports de Paris)

Groupe ADP is een van de grootste luchthavenexploitanten ter wereld en houdt toezicht op de drie luchthavens van de regio Parijs (die samen meer dan 100 miljoen passagiers hebben verwerkt in 2019) en 26 luchthavens wereldwijd. Samen met haar dochterondernemingen en een belang van 46,12% in de Turkse luchthavenexploitant TAV Airport heeft de groep wereldwijd meer dan 230 miljoen passagiers.

In 2008 zijn Schiphol Group en Groupe ADP een in de luchtvaartindustrie ongekende samenwerking aangegaan: een industriële samenwerking ('HubLink') met een wederzijds aandelenbelang van 8%. De eerste jaren richtte de alliantie zich vooral op uitwisseling van kennis en medewerkers, ondersteund door een gecentraliseerd Programme Management Office. De samenwerking heeft flinke financiële en strategische waarde opgeleverd voor Schiphol Group en Groupe ADP. Financieel dankzij synergieën en besparingen – bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop via onze inkoopafdelingen – alsook aanzienlijke dividenduitkeringen; en strategisch dankzij de uitwisseling van kennis, personeel en best practices.

De Franse regering overweegt Groupe ADP verder te privatiseren door haar meerderheidsbelang geheel of gedeeltelijk te verkopen. De opbrengst zou dan worden aangewend voor financiering van het door president Macron aangekondigde nationale innovatiefonds. Schiphol Group volgt de gang van zaken op de voet.

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

JFK International Air Terminal LLC (JFKIAT), een dochteronderneming van Royal Schiphol Group, is sinds 1997 de exploitant van Terminal 4 op John F. Kennedy International Airport in New York. De terminal ontvangt bijna 22 miljoen passagiers per jaar, wat overeenkomt met gemiddeld 59.187 per dag.

De exploitant heeft in 2019 forse investeringen gedaan in de terminal, waaronder installatie van boardingapparatuur en



JFKIAT Terminal 4

passagiersbruggen, vervanging van docking guidance systemen voor vliegtuigen, voorzieningen voor preconditioned air, en vervanging van zes bagage 'make up points' en drie control displays. Gezien de groeiende passagiersaantallen van T4, spant JFKIAT zich samen met zijn partners in om de lounge-assets in de terminal uit te breiden en te verbeteren; ook wordt begin 2020 een extra premium lounge geopend. Om nog meer passagiers op te kunnen vangen en een optimale reiservaring te bieden, blijft JFKIAT de komende jaren verbeteringen doorvoeren in de A-pier.

JFKIAT zet zich in om te investeren in innovatie in de hele terminal. Sinds 2019 biedt T4 als eerste luchthaventerminal in New York Aira Access. Dit geeft blinde of slechtziende klanten verbeterde visuele informatie en realtime dienstverlening om hun weg te vinden in de terminal. Later in het jaar is in alle 27 internationale gates van T4 de verwerking van biometrische gegevens van passagiers geïntroduceerd, en op korte termijn komen er nog meer verbeteringen. Verder heeft T4 als luchthaventerminal de wereldwijde primeur in het gebruik van de Interpreter Mode van Google Assistant, die de medewerkers aan de informatiebalies betere vertaal mogelijkheden biedt voor klanten.

Tevens zijn er grote stappen gezet om een milieuvriendelijke cultuur te bevorderen en de energie-efficiëntie in alle terminalactiviteiten te verbeteren. De doelstelling voor 2019 voor afvalverwerking is ruimschoots gehaald, net als de uitbreiding

van het project voor de compostering van etensresten waarbij horecagelegenheden betrokken waren. De watertappunten in de terminal zijn ook aangepast voor het navullen van flessen en daarmee het verminderen van plastic afval.

### Aruba Airport (Queen Beatrix International Airport)

Aruba Airport wordt gemanaged en geëxploiteerd door Aruba Airport Authority N.V. en heeft een strategische samenwerkingsovereenkomst met Royal Schiphol Group. In het kader van deze overeenkomst benoemt Schiphol Group de CEO van de luchthaven, bieden we technische ondersteuning, delen we kennis en best practices en mag de luchthaven opereren onder de branding van Royal Schiphol Group.

Sinds de start van de samenwerking in 2004 heeft het internationale team van Schiphol Aruba Airport geholpen bij het installeren van de CEO en met uitgebreide ondersteuning op verschillende gebieden, zoals infrastructuurontwikkeling, projectbeheer, verbetering van de processen in de terminal, ruimere commerciële mogelijkheden, HR-ondersteuning, security, opleiding van werknemers en andere zaken.

Aruba heeft nu 'Gateway 2030' gelanceerd, een groot uitbreidingsproject ter waarde van 300 miljoen dollar, waarbij



Aruba Airport

Schiphol zijn expertise op het gebied van projectbeheer en ontwikkeling deelt om te waarborgen dat het project binnen de planning en binnen het budget wordt gerealiseerd. Het project omvat de uitbreiding van essentiële terminalfaciliteiten, zoals incheckruimten, concessiegebieden en wachtruimten, samen met de installatie van een modern bagageafhandelingsysteem. Het nieuwe systeem voldoet aan de eisen van de preclearance faciliteit van de Amerikaanse Customs and Border Protection (CBP), die vanuit Aruba Airport vluchten naar de Verenigde Staten verzorgt.

### Hobart International Airport

Hobart Airport is de grootste luchthaven op het eiland Tasmanië en de op acht na grootste van Australië, met momenteel 2,8 miljoen passagiers per jaar. Dankzij de groeiende populariteit van Tasmanië als toeristische bestemming is het aantal reizigers de afgelopen jaren sterk toegenomen. Vanuit de luchthaven wordt gevlogen op zes binnenlandse routes, voornamelijk door vier Australische luchtvaartmaatschappijen.

In oktober 2019 heeft Schiphol een belang van 35% verworven in Hobart Airport. Samen met Queensland Investment Corporation (QIC), de in Australië gevestigde



Hobart International Airport

vermogensbeheerder en grootste aandeelhouder van Brisbane Airport, heeft Schiphol het biedproces voor een aandelenbelang van 70% in de luchthaven met succes doorlopen. Het Tasmaanse pensioenfonds Tasplan houdt de resterende 30% aan.

Mede door een uitbreidingsproject van de terminal liggen er voor Hobart en zijn partners de komende jaren grote kansen om meer internationaal verkeer te verwerven, en duidelijke mogelijkheden om de commerciële en vastgoedportefeuille van

## Awards internationale luchthavens

### Brisbane Airport

- Skytrax: Beste luchthaven in de regio Australië-Pacific
- World Routes Awards: Winnaar in de categorie 20-50 miljoen passagiers
- Air Transport Research Society: Top Efficiency Airport in Oceanië
- World Travel Awards: Leading Airport in Oceanië
- CAPA Centre for Aviation: Medium Airport of the Year in Azië-Pacific
- National Australian Airports Association Awards: Capital City Airport of the Year en Innovation and Excellence Award voor community engagement
- Australian Competition and Consumer Association: Favourable rating voor kwaliteit van service (15de jaar op rij)

### JFK Terminal 4

- Moodie FAB Environmental Initiative of the Year: JFKIAT en SSP America 'highly commended'

de luchthaven te ontwikkelen. Schiphol Group wordt een actieve partner bij de verdere ontwikkeling van de luchthaven door waar nodig onze kennis en expertise op het gebied van de luchthavenoperatie, innovatie en commerciële aspecten in te brengen.

### **Andere internationale activiteiten**

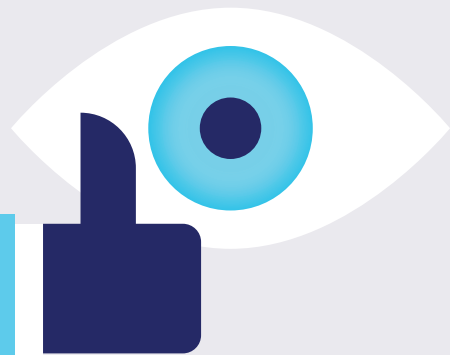
Sinds 2019 ondersteunt Schiphol het herstel van de luchthaven Princess Juliana International Airport op Sint Maarten in de nasleep van orkaan Irma. Verder heeft Royal Schiphol Group een strategisch partnerschap met Incheon International Airport (Seoul) en met Beijing Capital Airports Holding Company (CAH), gericht op kennisuitwisseling op gebieden als innovatie, kapitaalinvesteringen en operationele excellentie. Ten slotte heeft Schiphol een vastgoeddeelneming in Milaan Malpensa Airport in Italië en op de luchthaven van Hongkong.



# Governance

Anna (37) en Dominico (1) uit Amsterdam  
Vliegen naar Napels, Italië voor familiebezoek

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de directie en adviseert bij het vaststellen en behalen van de strategische doelstellingen. In dit verslag geeft de Raad van Commissarissen uitleg over de wijze waarop zijn rol het afgelopen jaar is ingevuld.



# Verslag Raad van Commissarissen

## Jaarverslag

De Raad van Commissarissen is verheugd het jaarverslag te kunnen presenteren, met daarin de jaarrekening over 2019. Het jaarverslag is opgesteld door de directie van Schiphol Group; KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en van een goedkeurende accountantsverklaring voorzien. De Audit Committee van de Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening uitgebreid besproken met de Chief Financial Officer (CFO), haar team en de externe accountant. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen het jaarverslag besproken met de directie in aanwezigheid van de externe accountant. Mede op basis van deze besprekingen heeft de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat dit jaarverslag voldoet aan alle relevante regels en eisen op het gebied van governance en transparantie. Het verslag geeft een reëel en volledig beeld van de resultaten, risico's en gebeurtenissen waar de Raad van Commissarissen toezicht op houdt.

De Raad van Commissarissen keurt de jaarrekening goed en stemt in met het voorstel van de directie om een dividend van 151,4 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Het resterende deel van het nettoresultaat van 203,7 miljoen euro wordt toegevoegd aan de ingehouden winst.

De jaarrekening wordt op 14 april 2020 ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan de directie decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

## A. Toezicht

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

Terugkijkend op 2019 beschouwt de Raad van Commissarissen dit als een jaar waarin de basis werd gelegd voor een aantal toekomstige ontwikkelingen en investeringen. Er werden belangrijke stappen genomen in een aantal grote projecten in aanbouw, waaronder de nieuwe pier, de verdubbeling van taxibaan Quebec en de herontwikkeling van Terminal 1. Ook heeft Schiphol Group zijn aandeel in Brisbane Airport uitgebreid en een belang verworven in Hobart International Airport. Verder is de Visie 2050 voltooid. Deze visie is gebaseerd op de beginselen Kwaliteit van Leefomgeving, Kwaliteit van Netwerk en Kwaliteit van Service, die mogelijk worden gemaakt door de kernfactoren 'Veiligheid en Sterke organisatie'.

Sommige projecten bleken duurder en worden later dan verwacht voltooid. De Raad van Commissarissen heeft er bij de directie op aangedrongen te zorgen voor aanzienlijke verbeteringen op dit terrein. De Raad erkent de prioriteit die de directie toekent aan dit onderwerp, met name wat betreft de presentatie van een nieuw Capital Lifecycle-bewakingsproces, waarvan de Raad van Commissarissen hoopt dat het aanzienlijk zal bijdragen aan het beheersen van (grote) projecten.

Verder is de bedrijfscontinuïteit in gevaar geweest vanwege een verstoring van het bagagesysteem en van de brandstoftoevoer. Opvolging van de aanbevelingen van TNO is belangrijk voor het

terugdringen van risico's voor bedrijfscontinuïteit. De Raad van Commissarissen houdt dit scherp in de gaten.

De kritische houding ten opzichte van de luchtvaartsector in de samenleving lijkt het afgelopen jaar verder te zijn toegenomen. Er vonden op de luchthaven verschillende protestacties plaats die verband hielden met klimaatverandering en duurzaamheid. De Raad van Commissarissen hoopt dat de minister van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) in staat is om de juiste balans te vinden tussen de belangen van alle betrokken partijen bij beslissingen over de verdere ontwikkeling van Amsterdam Airport Schiphol en over de openstelling van Lelystad Airport om vakantievluchten van Schiphol over te hevelen en ruimte te creëren voor de ontwikkeling van ICA- en transferverkeer.

De Raad van Commissarissen was nauw betrokken bij de aanpak van de grote uitdagingen waar de directie voor staat. De Raad beseft dat de directie opereert in een complexe stakeholderomgeving waarin belangen zorgvuldig moeten worden afgewogen. Het hele jaar door heeft de directie de Raad van Commissarissen bijgepraat over het overleg en de gesprekken met ministeries, omliggende gemeenten, omwonenden, de luchtvaartsector en andere stakeholders. Terugkerende thema's in deze gespreksessies waren transparantie en wederzijds begrip.

In het tactisch plan 2019-2022 en de doelstellingen van de directie, die zijn behandeld in de Managementagenda 2019, komen de doelstellingen van de directie naar voren en worden de lijnen uitgezet voor het door de Raad van Commissarissen uitgeoefende toezicht en de beoordeling van de prestaties van de directie van Schiphol Group.

## Hoofdpunten van aandacht

### Veiligheid

Veiligheid is een topprioriteit en staat permanent op de agenda bij directievergaderingen. In 2019 werd de Raad van Commissarissen regelmatig bijgepraat over alle

veiligheidsaspecten. Ook ontving de Raad een maandelijks veiligheidsrapport. De Safety, Sustainability and Stakeholders Committee werd onmiddellijk geïnformeerd over alle ernstige incidenten die plaatsvonden. De Capital Programme, Investments and Operations Committee besprak maandelijks de bouwactiviteiten en de daarmee samenhangende veiligheidsrisico's en -incidenten.

Een major deliverable voor Schiphol Group in 2019 was de invoering van het Integral Safety Management System (ISMS). Het ISMS is een samenwerkingsinitiatief waarin Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL), luchtvaartmaatschappijen, brandstofleveranciers, afhandelaren en Schiphol nauw samenwerken om optimale veiligheid te garanderen. In de roadmap wordt de reactie beschreven op de aanbevelingen uit het rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) uit 2017. De roadmap wordt elke zes maanden geactualiseerd. De Raad van Commissarissen wordt regelmatig bijgepraat over de voortgang van de invoering door de Safety, Sustainability and Stakeholders Committee en is positief over de samenwerking tussen de betrokken partijen.

De veiligheidscultuur van de onderneming wordt sterker door de aandacht die aan dit belangrijke onderwerp wordt besteed. Op 2 december 2019 organiseerde Schiphol Group een 'Safety Day' om meer aandacht te vragen voor veiligheid. De leden van de Safety, Sustainability and Stakeholders Committee waren uitgenodigd om bij deze dag aanwezig te zijn.

Ook had Schiphol Group dit jaar een aantal 'safety walks' georganiseerd met de leden van de Raad van Commissarissen. Tijdens deze safety walks werd niet alleen aandacht besteed aan specifieke veiligheidsonderwerpen, maar ook aan de risico's en vereiste maatregelen om deze risico's te beperken. Dit jaar werd speciaal aandacht besteed aan veiligheid in de minder zichtbare gedeeltes van Schiphol, zoals de bagageafhandelingsgebieden.

### Duurzaamheid

Bij het toezicht op de door Schiphol Group nagestreefde strategie heeft de Raad van Commissarissen in het bijzonder aandacht

besteed aan duurzaamheid. De Raad van Commissarissen beschouwt duurzaamheid als een onderwerp dat steeds belangrijker wordt. De onderneming neemt een leidende rol op zich op het gebied van duurzame ontwikkeling. Deze ontwikkeling heeft ook betrekking op emissiereducties, hoewel dit in de eerste plaats de verantwoordelijkheid is van luchtvaartmaatschappijen. De onderneming heeft het belang van duurzaamheid verankerd door dit thema aan te wijzen als één van de acht top performance indicators. De Raad van Commissarissen is tevreden met deze ontwikkeling.

Een major deliverable voor Schiphol Group in 2019 was de publicatie van de roadmap Most sustainable airports 2030 als onderdeel van Visie 2050. De Raad van Commissarissen werd regelmatig bijgepraat over de voortgang van de roadmap. De belangrijkste boodschap van de roadmap is dat Schiphol Group zichzelf ambitieuze doelen heeft gesteld (in 2030 net-zero emissions en zero waste op de luchthavens van Schiphol Group) als stimulans en pleitbezorger voor een net-zero carbon emission luchtvaart in 2050. De roadmap Most sustainable airports bevat een aantal actiepunten die Schiphol Group helpen de doelen te realiseren. We streven ernaar om nog een stap verder te gaan dan 'zero' en waarde te creëren, en om deze waarde terug te geven aan het milieu en de communities zodat we kunnen doorgaan met 'connecting your world'. Voor het doel van een net-zero carbon emission luchtvaart heeft de onderneming al geïnvesteerd in belangrijke projecten, zoals het actieplan 'Slim en Duurzaam', de ontwikkeling van een fabriek voor duurzame vliegtuigbrandstof in het noorden van Nederland en onderzoek naar duurzame vliegtuigbrandstof op basis van 'direct air capture' (in Rotterdam).

Een andere major deliverable in 2019 was het opstellen van een plan voor vermindering van ultrafijn stof. Dit plan werd besproken met de Safety, Sustainability and Stakeholders Committee en met de volledige Raad van Commissarissen. Met dit plan erkent de directie het probleem van ultrafijn stof en neemt zij waar mogelijk maatregelen, terwijl meer kennis over het onderwerp wordt ingewonnen en wordt samengewerkt met alle relevante stakeholders.

De Raad van Commissarissen is blij met de stappen die in 2019 zijn gezet en moedigt Schiphol Group aan om een leidende positie te behouden en koploper te blijven op het terrein van duurzaamheid en de maatschappelijke en gezondheidseffecten van de luchtvaart.

## Ontwikkeling van de Group

### Amsterdam Airport Schiphol

In juli 2019 heeft de Nederlandse regering een brief gepubliceerd waarin zij stelde dat voorwaardelijke groei van het aantal vliegtuigbewegingen op Amsterdam Airport Schiphol na 2020 is toegestaan (LVB II). De voorwaarden zijn nog niet precies omschreven en moeten verder worden besproken. Als reactie hierop heeft de onderneming gewerkt aan een plan voor extra geluidsvermindering, een plan voor een nieuw regionaal leefbaarheids- en ontwikkelingsfonds en een plan voor vermindering van ultrafijn stof. Schiphol Group heeft deze drie plannen afgerond. De Raad van Commissarissen werd regelmatig bijgepraat over de voortgang en is tevreden met de resultaten. Op korte termijn richt de Nederlandse regering zich op de politieke goedkeuring van het huidige plan (LVB I) om de bovengrens van 500.000 vliegtuigbewegingen veilig te stellen, inclusief nieuwe regels en een handhavingssysteem. Dit proces bevindt zich momenteel in de eindfase.

Voor de langere termijn werkt het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) aan de 'Luchtvaartnota', waarin de visie van de regering op de ontwikkeling van de Nederlandse luchtvaart voor de komende decennia wordt ontvouwd. Verwacht wordt dat de Luchtvaartnota in de eerste helft van 2020 gereed is.

### Lelystad Airport

In september 2019 werd de verkeersverdelingsregeling voor Lelystad Airport goedgekeurd door de Europese Commissie. Dit is een grote stap met het oog op de openstelling van de luchthaven voor vakantievluchten. De voorbereidingen om de luchthaven in het winterseizoen van 2020 te openen voor commercieel vliegverkeer vorderen gestaag. In november 2019 is luchtverkeersleiding ingevoerd op de luchthaven. De Raad van Commissarissen werd regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen en problemen rondom Lelystad Airport.

De Raad van Commissarissen wil zijn waardering uitspreken over de voortdurende inspanningen van de directie en het team op Lelystad Airport om politieke en maatschappelijke steun te creëren en om volledig voorbereid te zijn op de openstelling van de luchthaven op 1 november 2020 voor commercieel vliegverkeer.

### Stikstof

De huidige stikstofcrisis in Nederland heeft een aanzienlijk effect op de politieke besluitvorming over de ontwikkeling van Schiphol Group en leidde het afgelopen jaar tot meer en nieuwe publiciteit over de bijdrage van de luchthavens aan de depositie van stikstof. De Raad van Commissarissen is zich terdege bewust van de onzekerheid die de stikstofcrisis heeft veroorzaakt voor diverse sectoren, waaronder de luchtvaart, en spreekt zijn waardering uit aan de directie en het team over hun harde werk met betrekking tot deze complexe kwestie.

### Visie 2050

Eind 2019 heeft de directie haar document Visie 2050 gepresenteerd. De ambitie is om de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. In Visie 2050 wordt ingegaan op het vinden van de juiste balans tussen verdere versterking van de kwaliteit van het netwerk, verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving (zowel lokaal als wereldwijd) en verbetering van de kwaliteit van service. De Raad van Commissarissen werd regelmatig bijgepraat over de voortgang van Visie 2050 en de verschillende aspecten daaruit, inclusief onderzoek naar geluidsvermindering, zodat het document kon worden besproken, en indien nodig, commentaar en feedback kon worden gegeven. De belangrijkste opmerkingen van de Raad van Commissarissen hadden betrekking op de verandering van de maatschappelijke houding ten aanzien van luchtvaart en wat nodig is voor de Nederlandse economie. De Raad van Commissarissen staat achter het resultaat en de Visie 2050.

### Bedrijfscontinuïteit

Op 29 juni 2019 deed zich op een drukke dag een grote storing voor in het bagagesysteem. De storing had gevolgen voor een groot aantal koffers doordat het back-upsysteem uitviel. Om

vergelijkbare incidenten te voorkomen zijn verschillende maatregelen genomen en heeft de onderneming meerdere mogelijkheden voor verdere verbetering geïdentificeerd.

Op 24 juli 2019 deed zich helaas, voor het eerst, een grote storing van het brandstoftoevoersysteem voor. Deze had grote gevolgen voor de activiteiten op Amsterdam Airport Schiphol. De Raad van Commissarissen en de directie hebben met elkaar gesproken over het feit dat het scenario van een storing in de brandstoftoevoer nog geen vooraf gedefinieerd crisisscenario was. Om dergelijke incidenten in de toekomst te voorkomen heeft Schiphol Group TNO opgedragen om te komen met aanbevelingen over hoe in de toekomst dergelijke problemen kunnen worden voorkomen of risico's kunnen worden verminderd. De aanbevelingen omvatten onder meer onderzoek naar een mogelijke fysieke back-upvoorziening voor de controle over de brandstofkraan en maatregelen om incidenten meer gedetailleerd te registreren voor evaluatie en om er lering uit te trekken. Het TNO-rapport en de acties ter follow-up van de aanbevelingen, evenals de persberichten van Schiphol Group, werden gedeeld en uitgebreid met de Raad van Commissarissen besproken. Ook de evaluatie van het functioneren van de interne crisisorganisatie is gedeeld en besproken met de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen zal regelmatig worden bijgepraat over de opvolging van de aanbevelingen.

Op 29 april 2018 werd Schiphol getroffen door een stroomstoring die leidde tot het uitvallen van verschillende bedrijfskritieke processen. TNO heeft deze storing in 2018 onderzocht. De conclusies en aanbevelingen zijn gedeeld met de Raad van Commissarissen. In 2019 werd de Raad van Commissarissen regelmatig bijgepraat over de invoering en de status van de aanbevelingen. TNO deed 14 aanbevelingen. Deze werden geanalyseerd en geïmplementeerd binnen de verschillende business areas van Schiphol Group. Dit heeft geleid tot verbetering van de communicatie tussen afdelingen en het opzetten van een multidisciplinair technisch incidententeam.

## Capital Lifecycle

Er worden nu veel grote projecten uitgevoerd op Amsterdam Airport Schiphol. Dit is de reden waarom Schiphol Group het noodzakelijk heeft gevonden om de controle over deze investeringsuitgaven en -capaciteit in de ontwikkelingsplanning van de luchthaven te versterken. De Capital Lifecycle creëert een model voor het ontwikkelen van programma's en het realiseren van projecten volgens een uniform, gestandaardiseerd proces met duidelijke beslissingsmomenten voor alle betrokken stakeholders. Dit proces leidt tot een voorspelbaarder kader in termen van reikwijdte, planning en begroting. De Capital Lifecycle, inclusief de rol van de Raad van Commissarissen, werd regelmatig met de raad besproken. De Raad van Commissarissen ondersteunt dit nieuwe governance-model.

## Schiphol Group's Destination

Schiphol Group heeft intensief gewerkt aan een gemeenschappelijk doel ('purpose') voor de groep. De Raad van Commissarissen en alle medewerkers van de onderneming hebben de mogelijkheid gekregen om input te leveren op de blauwdruk. De 'destination' van de onderneming is *Connecting your world, wat aansluit bij Visie 2050*. De Raad van Commissarissen is verheugd over het proces en het resultaat.

## Maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid

### Algemeen

De maatschappelijke functie van Schiphol is bijdragen aan en zorg dragen voor de continuïteit en de kwaliteit van de luchthaven en de ontwikkeling van het netwerk als cruciaal onderdeel van de Nederlandse economie. Om deze taak doeltreffend uit te voeren is het van wezenlijk belang om de juiste balans te vinden tussen de verschillende stakeholdergroepen, ook al kunnen hun belangen in sommige gevallen aanzienlijk van elkaar verschillen. De directie heeft in dit opzicht verschillende dilemma's gedeeld met de Raad van Commissarissen. De grenscapaciteit van het personeel van de Koninklijke Marechaussee (immigratie) blijft een knelpunt. De Raad van

Commissarissen waardeert de gezamenlijke inspanningen van de directie, het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van Defensie om dit probleem op te lossen.

### Stakingen en actiegroepen

Schiphol Group kreeg in 2019 te maken met verschillende stakingen en actiegroepen van medewerkers van het openbaar vervoer, boeren, drones, Extinction Rebellion, Greenpeace, beveiligingsbedrijven en KLM gronddiensten. De protesten van actiegroepen hebben in belangrijke mate betrekking op het klimaat en duurzaamheid. Schiphol Group neemt dit zeer serieus en biedt actievoerders gelegenheid op de luchthaven onder afspraken over goede orde en veiligheid. Met betrekking tot de acties door openbaar vervoer- en KLM medewerkers trad Schiphol Group op als stakeholder. De door de vakbonden aangekondigde landelijke 24-uursstaking in het openbaar vervoer leidde tot een rechterlijke beslissing waarin handhaving van een beperkte pendeltreindienst van en naar de luchthaven werd geëist om de passagiersveiligheid te beschermen. De Raad van Commissarissen werd regelmatig bijgepraat over stakingen en actiegroepen en geeft hierover, indien nodig, advies.

### Contact met de Ondernemingsraad

Verschillende leden van de Raad van Commissarissen, met name de leden van de People Committee en de leden die zijn verkozen op voordracht van de Ondernemingsraad, namen deel aan een aantal vergaderingen met de Ondernemingsraad. Deze vergaderingen werden goed ontvangen en van grote waarde geacht. De betrokken leden van de Raad van Commissarissen brachten aan de volledige Raad van Commissarissen over deze vergaderingen verslag uit.

## Strategische kwesties en projecten

### Capital Projects

Door de directie werd besloten om de naam Capital Programme te wijzigen in Capital Projects omdat het programma momenteel

bestaat uit meer projecten dan aanvankelijk werd voorzien. Regelmatig werd de Raad van Commissarissen, en met name de Capital Programme, Operations & Investments Committee, bijgepraat over de projecten. Besproken onderwerpen waren onder meer het terminalontwerp, de voortgang van de bouwactiviteiten van de pier, het bouwrijp maken van de grond voor de terminal, de verplaatsing van gebouwen, de landzijdige bereikbaarheid en het nieuwe ontwerp voor Lounge 1. Aan het eind van het jaar werden de aandeelhouders bijgepraat over de grote projecten, waarbij ook twee leden van de Raad van Commissarissen aanwezig waren.

### Nieuwe terminal

Het ontwerp van de nieuwe terminal is gewijzigd vanwege projectvereisten, locatiespecifieke omstandigheden en marktomstandigheden. De Raad van Commissarissen is overtuigd dat het ontwerp van de nieuwe terminal toekomstbestendig is, het hubsysteem ondersteunt en bijdraagt aan een duurzame, innovatieve en klantgerichte luchthaven.

### A-Pier

De bouwfase van de nieuwe pier (A-Pier is halverwege en wordt vertraagd vanwege complexe technische problemen. De bouw, die over het algemeen gestaag vordert, wordt door het management met bijzondere aandacht gevolgd.

### Herontwikkeling van Terminal 1

De herontwikkeling van Terminal 1 bestaat uit twee projecten: de herontwikkeling van Vertrekhal 1 en de herontwikkeling van Lounge 1. De directie heeft de herontwikkeling van Vertrekhal 1 voor het eerst aan de Raad van Commissarissen voorgelegd op de vergadering van 20 oktober 2017. Gedurende 2019 is gewerkt aan de uitvoering. Aangezien de kwaliteit van Vertrekhal 1 onder het doelniveau daalt, presenteerde de directie op de vergadering van de Raad in juli 2019 een aanvullend project, namelijk de herontwikkeling van Lounge 1. De Raad van Commissarissen was het met de directie eens dat herontwikkeling van Lounge 1 nodig is om deze terug te brengen op de gewenste niveaus van kwaliteit, rendement en capaciteit.



## Project Quebec

Het project Voltooiing dubbel rijbaanstelsel (project Quebec) ontwikkelt zich goed. Dit is een groot en ingewikkeld project waarbij verschillende bestaande gebouwen moeten worden verplaatst. De Raad van Commissarissen is tevreden met de vorderingen die tot op heden zijn gemaakt.

## Internationale ontwikkelingen

### Acquisities

Schiphol Group heeft het afgelopen jaar de internationale strategie geactualiseerd om de financiële robuustheid te verbeteren en de positie van de onderneming als luchthavenexploitant te versterken. In april 2019 heeft Schiphol Group extra aandelen verworven in Brisbane Airport (Australië) en op 31 oktober 2019 heeft Schiphol Group, samen met de Australische investeringsmaatschappij QIC, een financieel belang verworven in Hobart International Airport (Australië). De Raad van Commissarissen is het met de directie eens dat deze investeringen passen in de onlangs overeengekomen internationale strategie. Na goedkeuring door de Raad van Commissarissen werd de investering in Brisbane Airport goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april. De investering in Hobart International Airport werd goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders in september.

### Groupe ADP

Gedurende het jaar werd ook gesproken over de beoogde privatisering van Groupe ADP. De privatisering van Groupe ADP kan gevolgen hebben voor de bestaande industriële samenwerking tussen Groupe ADP en Schiphol Group, en het bijbehorende wederzijdse aandelenbelang. Schiphol Group bereidt de verschillende scenario's, die zich in dit opzicht kunnen voordoen, voor.

### Terminal 4 - JFKIAT

Een dochtermaatschappij van Schiphol Group en exploitant van Terminal 4 van JFK Airport (JFKIAT) in New York werkt samen met de lokale overheden en partner Delta Airlines aan de uitbreiding

van de terminal en pier A. Over de voorwaarden wordt nog steeds onderhandeld, evenals over de bijbehorende (her)financiering. Schiphol Group zal deze verdere ontwikkeling nauwlettend volgen.

### Grote contracten

In januari 2019 heeft Schiphol Group langlopende contracten gesloten met BAM, Heijmans en VolkerWessels. Deze bouwbedrijven voeren gedurende een periode van maximaal negen jaar opdrachten uit op de luchthaven met een totale geschatte waarde van 2,5 tot 3,5 miljard euro. De opdrachten hebben vooral betrekking op onderhoud aan en investering in bestaande infrastructuur op de luchthaven. De nieuwe 'main contracts' zijn ingegaan op 1 april 2019.

### Aanbesteding van security

Vanaf 2020 zal Schiphol Group nieuwe securitycontracten afsluiten. De Raad van Commissarissen wordt regelmatig geïnformeerd en bijgepraat over de structuur van de securitykosten, benchmarkinformatie over securitykosten en de huidige status van de aanbesteding. De Raad van Commissarissen verwacht dat de contracten zullen leiden tot kwalitatief hoogwaardige securitydiensten voor passagiers.

### Brexit

Op 31 januari 2020 heeft het Verenigd Koninkrijk (VK) de Europese Unie verlaten. De mogelijke gevolgen en Schiphols reactie op deze gebeurtenis werden besproken met de Raad van Commissarissen. Aangezien er een overeenkomst bestaat tussen de EU en het VK (de zogenaamde 'zachte brexit'), worden in 2020 geen gevolgen van de Brexit verwacht. Zo blijft bijvoorbeeld het One Stop Security-systeem overeind voor passagiers die reizen vanuit het Verenigd Koninkrijk. In de resterende maanden van 2020 wordt onderhandeld over alle aspecten van de toekomstige relatie tussen de Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk. Schiphol Group gaat deze besprekingen en de mogelijke gevolgen voor de processen op de luchthaven nauwlettend volgen. De Raad van Commissarissen is van mening dat Schiphol goed is voorbereid op alle mogelijke scenario's, maar de Raad is zich bewust van mogelijke gevolgen voor passagiers en vracht.

## Overige door de Raad van Commissarissen goedgekeurde projecten

Volgens het Reglement van de Raad van Commissarissen is voor investerings- en desinvesteringsbeslissingen met een waarde van meer dan 25 miljoen euro de goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist. Behalve de herontwikkeling van Vertrekhal 1 en de herontwikkeling van Lounge 1 werden in 2019 de volgende projectvoorstellen goedgekeurd door de Raad van Commissarissen:

- *Uniform Platform fase II*: vanwege het toenemende capaciteitstekort was extra buffercapaciteit voor vliegtuigen vereist.
- *Extra investering in Tunnelveiligheid*: om te voldoen aan de huidige wet- en regelgeving inzake tunnelveiligheid moesten de bestaande Buitenveldert- en de Kaagbaantunnel worden gerenoveerd.
- *Sloop van Vrachtgebouw 18 en ontwikkeling van een nieuw vrachtpand voor Dnata*: vanwege de bouw van dubbele taxibaan Quebec moeten verschillende gebouwen op Schiphol-Zuid worden gesloopt en huurders moeten worden verhuisd.
- *MIRT, treinstationsgebied*: de investering in het treinstationsgebied op Schiphol is een initiatief van alle betrokken partijen (Schiphol Group, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Vervoerregio Amsterdam) om een oplossing te vinden voor de toekomstige capaciteitsbehoefte van dit multimodale verkeersknooppunt. Als onderdeel van dit sectorbrede investeringsplan heeft de Raad van Commissarissen de toezegging van een financiële bijdrage van Schiphol Group goedgekeurd.

## Overige onderwerpen

### Aanpassing van het Reglement van de Raad van Commissarissen

Op 13 december werd het Reglement van de Raad van Commissarissen, inclusief de handvesten van de commissies van de Raad, aangepast en goedgekeurd. De regels zijn te vinden in het gedeelte Corporate Governance op [www.schiphol.nl](http://www.schiphol.nl).

### Toezeggingen aan ACM

Vanaf februari 2018 gelden bindende toezeggingen voor zowel KLM als voor Schiphol Group. De toezeggingen zijn bedoeld om een gelijk speelveld op Schiphol te waarborgen voor concurrenten van KLM. Een onderdeel van de overeenkomst is dat Schiphol en KLM geen gesprekken voeren over de positie van andere luchtvaartmaatschappijen en Schiphol heeft toegezegd zelfstandig eigen plannen te ontwikkelen op het gebied van investeringen, tarieven en marketingstrategie. In 2019 heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) toegezien op de naleving van deze toezeggingen van Schiphol. In januari 2020 heeft ACM haar voorlopige bevindingen gepubliceerd. Over het algemeen is ACM van mening dat Schiphol Group zich houdt aan de toezeggingen. Er bestaat echter ruimte voor verbetering, dat wil zeggen wat betreft de overeengekomen rapportageverplichtingen. Dit onderwerp wordt regelmatig door de directie en de Raad van Commissarissen besproken.

### Belangenconflict

In 2019 vond één transactie plaats waarbij sprake was van een belangenconflict tussen een lid van de Raad van Commissarissen en een aandeelhouder. Dit belangenconflict werd opgelost volgens de afspraken die daarvoor zijn gemaakt.

## B. Kwaliteitsborging

### Leden

Aan het einde van 2019 telde de Raad van Commissarissen twee vrouwelijke en vijf mannelijke leden. Tot april 2018 had de Raad van Commissarissen drie vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De Raad van Commissarissen voert voortdurend besprekingen over de samenstelling van de raad. Momenteel is een raad van zeven leden voldoende, hoewel de omvang in de toekomst desgewenst kan worden verhoogd naar acht. Voor de toekomst blijft het streven naar een evenwichtige man-vrouwverhouding binnen de raad een belangrijke prioriteit.

Aan het einde van 2019 telde de directie twee vrouwelijke en twee mannelijke leden. In de komende periode blijft de Raad van Commissarissen samen met de directie proberen, in alle opzichten, een zo groot mogelijke diversiteit te bereiken voor de

zetels van beide gremia. Schiphol hanteert een ontwikkelings- en leiderschapsprogramma dat moet zorgen dat zowel mannen als vrouwen kunnen doorstromen naar hogere management- en directieposities. Schiphol streeft ernaar om een evenwichtige samenstellingen van de verschillende gremia te bereiken wat betreft geslacht, ervaring, leeftijd, beroepsachtergrond en nationaliteit. Verdere persoonlijke details over elk lid van de Raad van Commissarissen zijn te vinden in het hierna volgende gedeelte van dit jaarverslag.

Voor nieuwe benoemingen probeert de Raad van Commissarissen een complementaire expertise van haar leden te garanderen, met name met betrekking tot kennisgebieden die relevant zijn voor Schiphol Group; deze worden genoemd in het profiel van de Raad van Commissarissen (Schema 2 van het Reglement van de Raad van Commissarissen). In december 2018 werd het profiel van de Raad van Commissarissen geactualiseerd.

### Verdeling van de kennisgebieden onder de leden van de Raad van Commissarissen

	Gunning-Schepers <sup>1</sup> (voorzitter)	mr. drs. J.G. Wijn (vicevoorzitter)	E.R.P. Arkwright	S.G. Brummelhuis
Geboortjaar en nationaliteit	1951, Nederlands	1969, Nederlands	1974, Frans	1965, Nederlands
Eerste benoeming in	2014	2012	2016	2018

### Kennisgebieden

1. Luchtvaart			•	
2. Commercieel				•
3. Finance / Accountancy / Risk Management		•	•	•
4. Internationale ervaring	•	•	•	•
5. Digitalisering	•			•
6. Overheid en stakeholders Schiphol	•	•	•	
7. Corporate governance	•	•		•
8. Human Resource Management		•		
9. Corporate Responsibility	•	•	•	•
10. Projectmanagement			•	

<sup>1</sup> CEO-ervaring

Het beide overzichten geven de kennisgebieden aan die elk lid van de Raad van Commissarissen vertegenwoordigt. Bij het invullen van eventuele nieuwe vacatures die ontstaan wordt rekening gehouden met de hieronder uiteengezette verdeling van de kennisgebieden.

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van Corporate Governance Code bepaling 2.1.8, behalve de heer Arkwright, die plaatsvervangend CEO is bij Groupe ADP.

De heer Arkwright heeft de Franse nationaliteit; de heer Olsson heeft de Zweedse nationaliteit en de heer Collier heeft de Ierse nationaliteit. De overige leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

### Permanente educatie

Als onderdeel van het programma voor permanente educatie zijn verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken zodat de leden een gedetailleerder inzicht krijgen in voor Schiphol Group relevante onderwerpen, zoals het wet- en regelgevingskader, de toezeggingen aan de ACM, de ontwikkeling van drones, digitale technologieën en innovaties.

### Evaluatie

Begin 2019 heeft de Raad van Commissarissen een externe partij opdracht gegeven om de prestaties van de raad te evalueren. Er zijn interviews gehouden met alle leden van de Raad van Commissarissen, de leden van de directie en de Company Secretary. De samenwerking met de nieuwe CEO werd als zeer positief beoordeeld. Een van de punten die werden gesignaleerd was het vermogen van de organisatie om bij complexe kwesties waarin meerdere partijen zijn betrokken en meerdere problemen een rol spelen, voldoende controle uit te oefenen, en in dit

opzicht ook de rol van de directie en de Raad van Commissarissen. Het functioneren van alle commissies van de Raad van Commissarissen werd beoordeeld. Voorgestelde verbeteringen werden opgevolgd, zoals een meer proactieve agendering door de Raad van Commissarissen en een grotere betrokkenheid van de raad bij strategische opvolgingsplanning. In algemene zin werd het proces als goed en positief beoordeeld.

### Verdeling van de kennisgebieden onder de leden van de Raad van Commissarissen

	D. Collier <sup>1</sup>	R.J. van de Kraats	A.B.M. Olsson <sup>1</sup>
Geboortjaar en nationaliteit	1955, Iers	1960, Nederlands	1957, Zweeds
Eerste benoeming in	2018	2015	2015

### Kennisgebieden

1. Luchtvaart	•		
2. Commercieel	•	•	•
3. Finance / Accountancy / Risk Management	•	•	
4. Internationale ervaring	•	•	•
5. Digitalisering		•	•
6. Overheid en stakeholders Schiphol	•		
7. Corporate governance	•	•	•
8. Human Resource Management		•	•
9. Corporate Responsibility	•	•	•
10. Projectmanagement	•		

<sup>1</sup> CEO-ervaring

## C. Overige zaken

### Benoemingen en herbenoemingen

#### Directieleden

Op 31 maart 2020 loopt de eerste termijn af van de heer Van den Berg als Executive Vice-President en Chief Commercial Officer. De heer Van den Berg heeft besloten af te zien van herbenoeming voor een tweede termijn. De raad en de directie zijn al begonnen om een opvolger voor hem te zoeken. De heer Van den Berg heeft aangegeven dat hij beschikbaar is voor een korte overgangperiode, die afhankelijk is van de datum waarop zijn opvolger kan beginnen.

#### Leden van de Raad van Commissarissen

Tijdens de algemene vergadering van 16 april 2019 werd de heer Van de Kraats voor een tweede ambtstermijn herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Deze termijn is ingegaan in april 2019. De heer Van de Kraats wordt zeer gewaardeerd als lid van de Raad van Commissarissen, deels vanwege zijn financiële en commerciële expertise, en zijn bijdrage als voorzitter aan de Audit Committee.

Tijdens de algemene vergadering op 16 april 2019 werd de heer Olsson voor een tweede ambtstermijn herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Deze termijn is eveneens ingegaan in april 2019. De heer Olsson is een zeer gewaardeerd lid van de Raad van Commissarissen, deels vanwege zijn expertise op het gebied van retail en productontwikkeling, in combinatie met zijn visie op beleid inzake human resource management en zijn bijdrage aan de Safety, Sustainability and Stakeholders Committee, de Capital Programme, Operations & Investments Committee en als voorzitter aan de People Committee. De heer Olsson werd benoemd op advies van de Centrale Ondernemingsraad.

De samenstelling van de commissies is in september 2019 gewijzigd conform het hierna volgende schema.

### Samenstelling van de commissies van de Raad van Commissarissen

	L.J. Gunning-Schepers (voorzitter)	J. Wijn (vice- voorzitter)	E.R.P. Arkwright	S.G. Brummelhuis	D. Collier	R.J. van de Kraats	A.B.M. Olsson
Raad van Commissarissen	•	•	•	•	•	•	•
Audit Committee		•	•		•	•(v)	
People Committee	•	•					•(v)
Capital Programme, Operations & Investments Committee				•	•(v)		•
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	•			•(v)			•

### Aanwezigheid in 2019

Aanwezigheid	L.J. Gunning-Schepers	J. Wijn	E.R.P. Arkwright	S.G. Brummelhuis	D. Collier	R.J. van de Kraats	A.B.M. Olsson
Raad van Commissarissen	7 van 7	7 van 7	2 van 7	7 van 7	7 van 7	6 van 7	7 van 7
Audit Committee	n.v.t.	3 van 3	0 van 3	n.v.t.	3 van 3	3 van 3	n.v.t.
Capital Programme, Operations & Investments Committee	1 maal als waarnemer	n.v.t.	n.v.t.	10 van 10	10 van 10	n.v.t.	10 van 10
People Committee	6 van 6	6 van 6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	6 van 6
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	4 van 4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4 van 4

### Vergaderingen

De Raad van Commissarissen heeft in 2019 zeven keer vergaderd. De directieleden hebben al deze vergaderingen bijgewoond. Voorafgaand aan de gebruikelijke vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen eigen overleggen gehouden. De verschillende commissies hebben in de loop van 2019 in totaal 23 formele vergaderingen gehouden. In de hierna volgende schema's is een volledig overzicht te vinden van het aantal vergaderingen per commissie en van de aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen.

De Capital Programme, Operations & Investments Committee heeft maandelijkse informele vergaderingen gehouden om de voortgang van de Capital Projects te bespreken. Hierbij kwamen

onderwerpen aan de orde als de bouw van de nieuwe pier en terminal, en de herontwikkeling van Terminal 1. De commissie blijft in 2020 maandelijkse formele vergaderingen organiseren.

Naast deze vergaderingen hebben de voorzitter en de overige leden van de Raad van Commissarissen diverse keren bepaalde problemen besproken met de directie. Ook hebben verschillende leden van de Raad van Commissarissen een aantal keren contact gehad met het senior management van Schiphol Group en met stakeholders binnen en buiten Schiphol Group, waaronder de aandeelhouders.

## Vergaderingen van de commissies van de Raad van Commissarissen

### Audit Committee

De Audit Committee heeft in 2019 drie keer vergaderd. De commissie heeft met de Chief Financial Officer (CFO) en met de interne auditor en de externe accountant uitvoerig gesproken over de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers en de bijbehorende persberichten, de management letter, het jaarverslag van de gereguleerde activiteiten (Aviation, Security), het internal control framework en het interne en externe auditplan.

De Audit Committee heeft in 2019 speciaal aandacht besteed aan risicobeheer in de wetenschap dat de luchtvaartoperatie steeds complexer is geworden en dat Schiphol Group is gestart met een uitgebreid en meerjarig programma voor kapitaalinvesteringen. De Audit Committee heeft geconstateerd dat de risico's die de onderneming loopt, onder controle zijn. De bewustwording omtrent risico's is vergroot en er zijn risicobeperkende maatregelen en acties uitgevoerd. Het resultaat ervan is een versterkte organisatie. De belangrijkste risico's waar Schiphol Group mee te maken krijgt, zijn uitgewerkt in een risicomatrix waarin de 10 belangrijkste risico's worden weergegeven. Belangrijke risico's die werden besproken tijdens de vergaderingen van de Audit Committee zijn compliance (waaronder de AVG-wetgeving) en integriteit, fraude en cybercriminaliteit. Ook werden de risico's en beheersingsmaatregelen ten aanzien van de Capital Projects besproken.

Voorafgaand aan elke vergadering van de Audit Committee hield de voorzitter van de commissie een aparte bespreking met de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en de interne auditor. Verdere gespreksonderwerpen tijdens de vergaderingen waren de reikwijdte en de materialiteit van de audits en de vastgestelde risico's, waaronder frauderisico's. Na elke vergadering hield de Audit Committee eindoverleg met de externe accountant. Deze overlegsessies werden niet bijgewoond door de directieleden.

### Capital Programme, Operations & Investments Committee

Het Capital Programme, Operations and Investments Committee vergaderde in 2019 tien keer. De commissie heeft zich gericht op het vaststellen van doeltreffende processen voor het Capital Programme en de voortgang ervan. Zij besteedde daarnaast aandacht aan het verloop van projecten als de A-Pier, de nieuwe terminal, landzijdige bereikbaarheid en de ontwikkeling van Terminal 1, alsmede aan luchtzijdige projecten, waaronder het project voor de dubbele taxibaan. De commissie werd in deze vergaderingen ook bijgepraat over met de bouw verbonden risico's en veiligheid en over incidenten die samenhangen met de operationele en bouwactiviteiten. Wat de luchthavenoperatie betreft, werd de commissie bijgepraat over de uiteenlopende nieuwe en bestaande operationele processen die zij beoordeelt.

### People Committee

De People Committee heeft in 2019 zes keer vergaderd. De commissie besteedde vooral aandacht aan de halfjaarlijkse prestatiebeoordeling, de opvolging van de Raad van Commissarissen en van de Chief Commercial Officer (CCO). Andere onderwerpen waren talent management, de resultaten van het My Schipholonderzoek (met betrekking tot de Employee Promoter Score), het leiderschapsprogramma en het beoogde traject van Schiphol Group.

### Safety, Sustainability & Stakeholders Committee

De Safety, Sustainability and Stakeholders Committee kwam in 2019 vier keer bijeen. Er werd veel aandacht besteed aan veiligheid in ruimere zin. Besproken werden de HSE-rapporten, de invoering van de Roadmap ISMS en de veiligheidscultuur. De commissie is tevreden met het HSE-rapport zoals dat is gepresenteerd aan de Raad van Commissarissen en waarin onder andere wordt ingegaan op ernstige incidenten, runway incursions, vogelaanvaringen, crowdmanagement, niet-gedetoneerde explosieven, brandveiligheid en LTIF-cijfers. Ook de veiligheidscultuur binnen de onderneming, die door de commissie wordt beschouwd als een belangrijk onderwerp, werd het hele jaar door besproken. De Safety Day wordt in dit opzicht gezien als waardevol. De roadmap Most sustainable airports werd uitgebreid besproken binnen de commissie. Ook werd

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	7
Extra vergaderingen van de Raad van Commissarissen zonder directieleden	6 <sup>1</sup>
Audit Committee	3
Capital Programme, Operations & Investments Committee	10
People Committee	6
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	4
<b>Totaal</b>	<b>30</b>

<sup>1</sup> Voorafgaand aan elke reguliere vergadering, heeft de Raad van Commissarissen gedurende een uur een besloten overleg, zonder de aanwezigheid van de directie.

gesproken over de drie plannen voor extra geluidsvermindering, het nieuw regionaal leefbaarheids- en ontwikkelingsfonds, en het terugdringen van ultrafijn stof.

### Woord van dank

De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit aan de directie en het personeel van Schiphol Group voor hun aanzienlijke inspanningen bij het faciliteren van recordaantallen passagiers onder soms uitdagende omstandigheden. Opnieuw gaat een speciaal woord van dank uit naar het team en het personeel van Lelystad Airport omdat zij de positieve sfeer weten vast te houden en voor hun harde werk rond de opening van de luchthaven in 2020.

Schiphol, 6 maart 2020

De Raad van Commissarissen

Louise Gunning-Schepers, voorzitter  
 Joop Wijn, vice-voorzitter  
 Edward Arkwright  
 Simone Brummelhuis  
 Declan Collier  
 Robert Jan van de Kraats  
 Mikael Olsson

# Raad van Commissarissen



## Mevrouw L.J. Gunning-Schepers

(1951, Nederlandse nationaliteit)

### Voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2014

Tweede termijn loopt af in 2022

- Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting VSB Fonds en Lid bestuur Stichting VSB Vermogensfonds
- Voorzitter Raad van Commissarissen ONVZ
- Voorzitter van de KHMW
- Voorzitter Raad van Commissarissen RegMed XB
- Voorzitter curatorium Prins Claus Chair
- Lid bestuur Stichting Adore
- Voormalig kroonlid van de Sociaal-Economische Raad en lid van het Dagelijks Bestuur
- Voormalig CEO en decaan Academisch Medisch Centrum UvA
- Voormalig voorzitter College van Bestuur Universiteit van Amsterdam



## De heer J. G. Wijn

(1969, Nederlandse nationaliteit)

### Vicevoorzitter

Jaar eerste benoeming: 2012

Tweede termijn loopt af in 2020

- Chief Strategy and Risk Officer Adyen N.V.
- Voormalig lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank N.V.
- Voormalig minister van Economische Zaken
- Voormalig staatssecretaris van Financiën
- Voormalig staatssecretaris van Economische Zaken



## De heer E.R.P. Arkwright

(1974, Franse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2016

Eerste termijn loopt af in 2020

- Plaatsvervangend CEO Groupe ADP
- Voorzitter van TAV Airports
- Voorzitter van Hub One
- Voorzitter van Cercle de l'Harmonie - Jérémie Rhorer Orchestra
- Voorzitter van ADP International
- Voorzitter van ADP Invest
- Lid van het bestuur van ESSEC business school



## Mevrouw S.G. Brummelhuis

(1965, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2018

Eerste termijn loopt af in 2022

- Lid Raad van Commissarissen en Voorzitter Audit Committee van Mediahuis Nederland B.V.
- Lid Raad van Commissarissen van Stern N.V.
- Lid Raad van Commissarissen van Rabo Amsterdam
- Lid Adviesraad Erasmus Centre of Entrepreneurship
- Kennispartner Hemingway Board programme
- Directeur bij Borski Fund Cooperative



### De heer Collier

(1955, Ierse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2018  
Eerste termijn loopt af in 2022

- Voorzitter TCR International NV
- Voorzitter Office of Rail & Road
- Non-Executive Director Crowdfusion Ltd.
- Senior Advisor Oaktree Infrastructure Fund (OTIF)
- Immediate Past President van Airports Council International (ACI) World
- Voormalig President-Directeur Dublin Airport Authority and London City Airport
- Voormalig voorzitter van AER Rianta International (ARI)
- Voormalig bestuurslid van de Confederation of British Industry
- Voormalig bestuurslid van London First
- Voormalig Non-Executive Director Allied Irish Banks (AIB) Group



### De heer R.J. van de Kraats

(1960, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015  
Tweede termijn loopt af in 2023

- Non-Executive Chairman TMF Group
- Directeur Randstad Beheer
- Non-Executive Director OCI N.V.
- Non-Executive Director VEON Ltd.
- Lid Raad van Commissarissen Suitsupply B.V.
- Adviseur voor Raad van Commissarissen Hema B.V.
- Voormalig CFO en vicevoorzitter Executive Board van Randstad N.V.



### De heer A.B.M. Olsson

(1957, Zweedse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015  
Tweede termijn loopt af in 2023

- Non-executive Director Tesco plc, lid van Remuneration Committee en Corporate Responsibility Committee
- Lid Raad van Commissarissen Ikano S.A.
- Lid Raad van Bestuur Lindengruppen AB
- Lid Nomination Committee Volvo Cars Group
- Voormalig President & CEO of IKEA Group/Ingka Holding B.V.

# Directie



## B.I. Otto

(1963, Nederlandse nationaliteit)

### Lid Directie en COO

sinds 1 september 2014

Tweede termijn loopt af op 31 augustus 2022

- Lid van Raad van Commissarissen Eindhoven Airport N.V.<sup>1</sup>
- Lid van Raad van Commissarissen Royal FloraHolland
- Lid van het bestuur van ACI Europe
- Lid van het bestuur van Next Generation Infrastructure
- Voorzitter van Stuurgroep Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol
- Voorzitter van Joint Sector Safety Review Board
- Lid van Raad van Toezicht Federatie van betaald voetbal organisaties (FBO)

### Verantwoordelijkheden

- Business area Aviation
- Business area Consumer Products & Services
- Digital

## A. van den Berg

(1963, Nederlandse nationaliteit)

### Lid Directie en CCO

sinds vrijdag 1 april 2016

Eerste termijn loopt af op 31 maart 2020

- Lid Raad van Commissarissen, Real Estate Committee en Audit Committee van Rochdale
- Lid Raad van Commissarissen van Cargonaut Holding B.V.<sup>1</sup>

### Verantwoordelijkheden

- Business area Real Estate
- Grote projecten
- IT

De eerste termijn van de heer A van den Berg als Executive Vice-President en CCO loopt af op 31 maart 2020. De heer Van den Berg heeft aangegeven af te zien van herbenoeming voor een tweede termijn. De onderneming is al op zoek naar een opvolger. De heer Van den Berg is beschikbaar is voor een overgangperiode die afhankelijk is van de datum waarop zijn opvolger kan beginnen.

## J.T.M. van der Meijs

(1966, Nederlandse nationaliteit)

### Lid Directie en CFO

sinds maandag 1 mei 2017

Eerste termijn loopt af op vrijdag 30 april 2021

- Non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP<sup>1</sup>
- Non-executive lid van de Board of Directors van Brisbane Airport Corporation PTY Ltd<sup>1</sup>
- Non-executive Director, Lid Supervisory Board en voorzitter Audit Committee van Kendrion N.V.

### Verantwoordelijkheden

- Business area Alliances & Participations
- Schiphol International B.V.
- Compliance

## D.A. Benschop

(1957, Nederlandse nationaliteit)

### President-Directeur & CEO

sinds dinsdag 1 mei 2018

Eerste termijn loopt af op zaterdag 30 april 2022

- Voorzitter van het bestuur van het Oranje Fonds
- Non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP<sup>1</sup>
- Non-executive lid van de Board of Directors van Brisbane Airport Corporation PTY Ltd.<sup>1</sup>

### Verantwoordelijkheden

- Stakeholder management
- Innovatie
- Regionale luchthavens

<sup>1)</sup> Opgemerkt wordt dat de eventuele beloning van directieleden met betrekking tot commissariaten in groepsmaatschappijen door de onderneming wordt ontvangen, niet door het betreffende directielid.



# Corporate governance

Royal Schiphol Group N.V., ook handelend als Luchthaven Schiphol en Schiphol Group, is een naamloze vennootschap met een volledig structuurregime en vier aandeelhouders. De corporate governance-structuur is gebaseerd op Nederlands recht, de Nederlandse Corporate Governance Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen



## Algemeen

Sinds 2004 past Schiphol Group de Corporate Governance Code toe. Tot de interne reglementen van Schiphol Group behoren de reglementen van de directie en van de Raad van Commissarissen, met inbegrip van handvesten van de permanente commissies van de Raad en regels over belangenverstrengeling en de melding van misdraging.

Alle in dit onderdeel genoemde documenten zijn te vinden op [www.schiphol.nl](http://www.schiphol.nl) onder 'Royal Schiphol Group, Investor Relations'.

## Directie

De directie van Schiphol Group telt vier leden: een President-Directeur en Chief Executive Officer (CEO), een Chief Financial Officer (CFO), een Chief Operational Officer (COO) en een Chief Commercial Officer (CCO). Het directieteam van Schiphol Group is gezamenlijk verantwoordelijk voor de leiding van Schiphol Group en de algemene gang van zaken binnen Schiphol Group en de groepsmaatschappijen. Dit laat onverlet dat elk directielid verantwoordelijk is voor een bepaald door de Raad van Commissarissen goedgekeurd gebied.

Op 1 maart 2019 is de portefeuillevdeling van het directieteam aangepast. De portefeuille van de CEO is uitgebreid met innovatie. De CFO is nu verantwoordelijk voor de nieuw opgezette afdeling Schiphol International. Aan de portefeuille van de COO zijn Consumer Products & Services en Digital toegevoegd. De CCO is belast met de verantwoordelijkheid voor alle activiteiten in verband met grote projecten en IT.

Als gevolg van de aangepaste portefeuillevdeling verandert de benaming van de CCO-functie in Chief Projects and Assets Officer (CPAO), beginnend bij de opvolger van de heer Van den Berg.

## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van Schiphol Group. Daarnaast staat de Raad de directie met advies terzijde. De Raad van Commissarissen telt minimaal vijf en maximaal acht leden en vergadert ten minste viermaal per jaar.

De Raad van Commissarissen heeft vier permanente commissies:

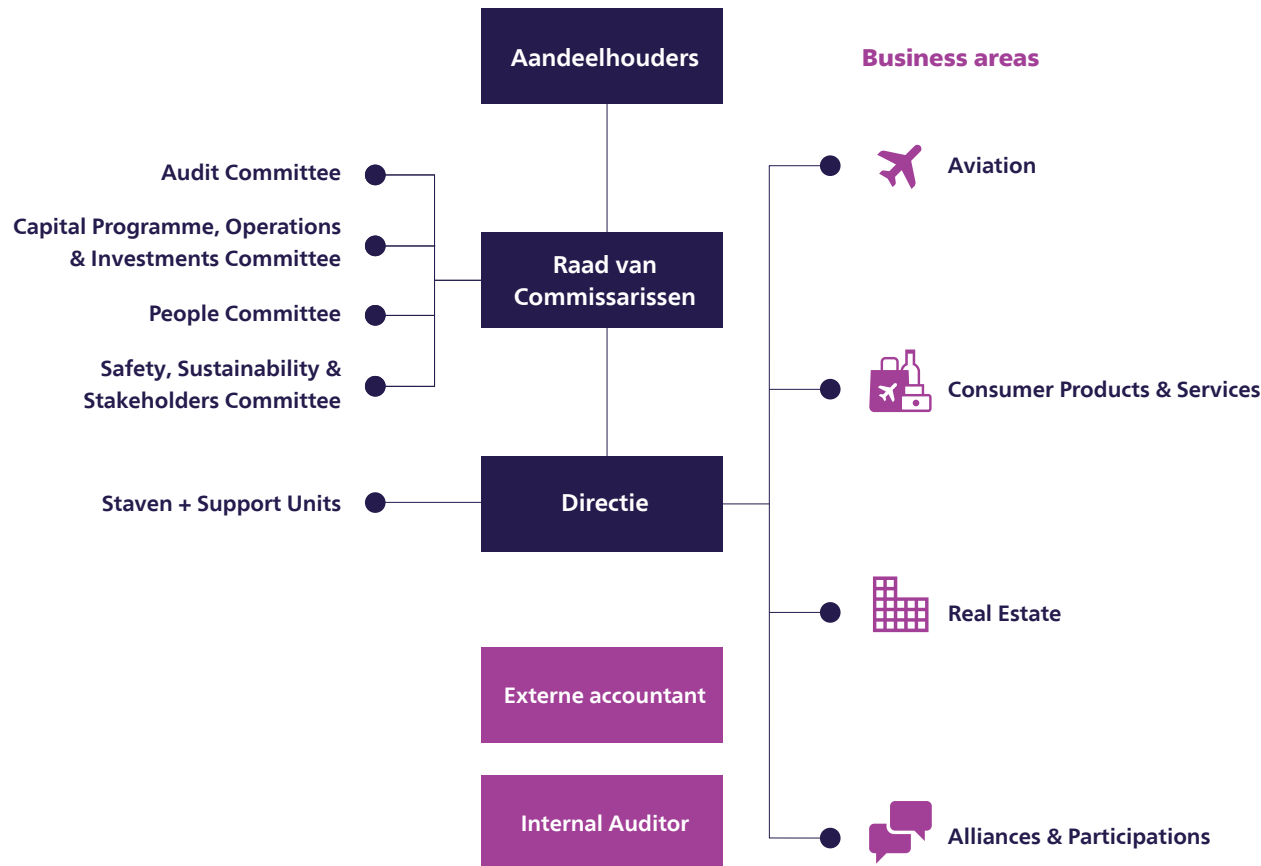
1. De Audit Committee levert input voor de besluitvorming van de Raad van Commissarissen over interne risicobeheersing en controlesystemen, evenals de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaglegging.
2. De Capital Programme, Operations & Investments Committee bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor wat betreft het investeringsprogramma. Dat programma betreft onder andere een nieuwe pier, terminal, de herontwikkeling van Terminal 1, de verdubbeling van de Quebec-taxibaan en bijbehorende infrastructuur, en operationele zaken en investeringen in het algemeen. Sinds 1 januari 2020 adviseert deze commissie de Raad van Commissarissen over de goedkeuring van voorlopige investeringsbeslissingen voor projecten boven de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde drempel, zoals bepaald in de statuten en interne reglementen. Dit is onderdeel van het nieuw ingevoerde Capital Lifecycle-proces.
3. De People Committee bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen over voordrachten, benoemingen en beloningen voor. Deze commissie houdt zich ook bezig met diversiteit en de planning van opvolging.

4. De Safety, Sustainability & Stakeholders Committee bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen over veiligheid, duurzaamheid en stakeholdergerelateerde kwesties voor.

De commissies komen zelfstandig bijeen en verrichten voorbereidend werk overeenkomstig de handvesten, die onderdeel zijn van de statuten van de Raad van Commissarissen. De commissies brengen in een vergadering van de Raad van

Commissarissen verslag uit over de resultaten van hun bijeenkomsten. Op basis van die verslagen neemt de Raad van Commissarissen als geheel beslissingen. De statuten van de Raad van Commissarissen, waarin de handvesten van de commissies zijn inbegrepen, zijn te vinden op [www.schiphol.nl](http://www.schiphol.nl) onder 'Royal Schiphol Group, Investor Relations'.

### Corporate Governance-structuur



## Transacties in effecten

Hoewel Schiphol Group geen beursvennootschap is, heeft de organisatie wel reglementen over voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten, omdat zij in het kader van het EMTN-programma obligaties heeft uitgegeven.

De directieleden en de commissarissen onthouden zich van transacties in deze obligaties en/of in aandelen in Groupe ADP en Air France-KLM. De heer Nijhuis vervulde tot 19 mei 2019 een bestuursfunctie bij Groupe ADP. De heer Benschop (sinds 20 mei 2019) en mevrouw Van der Meijs vervullen momenteel bestuursfuncties bij Groupe ADP. Uit dien hoofde zijn zij verplicht minimaal één aandeel in het kapitaal van Groupe ADP te houden. De Company Secretary is de centrale functionaris als bedoeld in de reglementen over voorwetenschap en effectenbezit en -transacties.

## Duurzaamheid

### Governance

De President-Directeur en CEO van Schiphol Group is de eerstverantwoordelijke voor duurzaamheid. De directie bepaalt de visie en het beleid voor duurzaamheid en wordt daarin bijgestaan door de Safety, Sustainability & Stakeholders Committee van de Raad van Commissarissen. De manager van het duurzaamheidsprogramma maakt deel uit van de afdeling Corporate Development van Schiphol Group en rapporteert rechtstreeks aan de President-Directeur en CEO, zodat Schiphol Group duurzaamheid doeltreffend kan integreren binnen de hele onderneming en het effect ervan op de strategie kan waarborgen. De realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen is medebepalend voor het beloningsbeleid voor de directie.

De COO vervult de rol van havenmeester en is in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving, met name op het gebied van veiligheid en milieu. Die wetgeving is veelal specifiek op de betrokken luchthaven afgestemd.

Het is onze ambitie de duurzaamste, hoogwaardigste luchthavens ter wereld tot stand te brengen, met specifieke aandacht voor vier cruciale thema's: (1) duurzame luchtvaart, (2) emissievrij, (3) afvalvrij en (4) welzijn. Hiervoor werken we samen met onze partners en hebben we twee langetermijndoelen gedefinieerd: ervoor zorgen dat al onze luchthavens in 2030 afvalvrij en emissievrij zijn. Elk kwartaal bespreekt de directie de duurzaamheidsontwikkelingen in algemene zin. Het senior management van de afdelingen met de meeste impact op dit gebied bespreekt deze thema's regelmatig om te waarborgen dat ambities die de afzonderlijke afdelingen overstijgen, eveneens worden gerealiseerd. Een geïntegreerde aanpak garandeert namelijk een optimale coördinatie. Om het bewustzijn op dit vlak te vergroten, worden er periodiek binnen de hele onderneming duurzaamheidsworkshops georganiseerd. Daarnaast is er een taskforce Circular Economy opgericht om de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Duurzaamheid is een vaste component in de investeringsstrategie van Schiphol Group. Wij hanteren duurzaamheid, waar mogelijk en relevant, als principieel selectiecriteria in de aanbestedingsprocedures van Schiphol Group.

### **Beheersing van veiligheids- en milieurisico's**

De doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkafspraken van Schiphol Group voor de beheersing van milieu- en veiligheidsrisico's zijn vastgelegd in Safety Management-systemen. De bewaking van de HSE-prestaties (Health, Safety & Environment) binnen de afdelingen vindt plaats via de eigen lijn. In 2017 is een centrale afdeling opgericht, het HSE Office, om de lijnmanagers te ondersteunen en te zorgen voor een sterke, eenduidige HSE-organisatie binnen Schiphol Group.

De COO en het desbetreffende senior management zijn vertegenwoordigd in de Safety Review Board (SRB). Doel van de SRB is meer nadruk te leggen op de strategische doelstellingen voor een veilige bedrijfsvoering op de luchthaven en te voldoen aan de vereisten van het Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart (EASA). De SRB beheerst de belangrijkste

veiligheidsrisico's, deelt dilemma's over veiligheid en milieu en bewaakt de ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen Schiphol via het programma Schiphol4Safety.

Mede naar aanleiding van recente aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid hebben de betrokken partijen in de sector het Integraal Safety Management System (ISMS) ontwikkeld om de veiligheid op Amsterdam Airport Schiphol te verbeteren. Doel van het ISMS is het vaststellen, bewaken, analyseren en beperken van veiligheidsrisico's die op meer dan een sectorpartij van invloed zijn. Vervolgens worden de resultaten aan de bestaande afzonderlijke Safety Management Systems gekoppeld. Het ISMS werkt nauw samen met het Analysebureau Luchtvaartvoorvallen (ABL) van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). Op 30 oktober 2018 heeft het ISMS een online roadmap voor de verbetering van de veiligheid gepubliceerd op [www.integralsafetyschiphol.nl](http://www.integralsafetyschiphol.nl).

In 2017 heeft Schiphol Group de interne regels (de zgn. Schipholregels) aangescherpt om de veiligheid op het luchthaventerrein verder te vergroten. De Schipholregels zijn te vinden op de website van de luchthaven. De Schipholregels gelden voor iedereen op de luchthaven. De COO van Schiphol Group ziet toe op de naleving van de Schiphol-regels en kan zo nodig sancties opleggen.

### **Naleving van de wet- en regelgeving**






Schiphol heeft met vier overheidsinstanties (Inspectie Leefomgeving & Transport, Hoogheemraadschap van Rijnland, gemeente Haarlemmermeer en de Koninklijke Marechaussee) een publiek-private samenwerking voor inspecties en toezichthoudende taken op het gebied van veiligheids- en milieuwetgeving. Daaronder vallen onder meer toezicht op obstakels die de vliegveiligheid in gevaar brengen, inspecties van het gebruik van APU's (Auxiliary Power Units), toezicht op de grondafhandelingsactiviteiten en toezicht op de verkeersveiligheid aan de luchtzijde. De wederzijdse verplichtingen zijn vastgelegd in negen deelconvenanten.

Schiphol houdt ook toezicht op naleving van de milieuwetgeving door de 350 bedrijven die onder zijn milieuvergunning vallen. Dit vloeit voort uit zijn exploitatievergunning. Met dit systeemgerichte toezicht heeft Schiphol, als eerste bedrijf in Noord-Holland, het hoogst haalbare niveau van de Omgevingsdienst voor het Noordzeekanaalgebied bereikt. Voor toezicht en handhaving heeft Schiphol de organisatie Schiphol Airport Authority (SAA) opgezet.

Het blijven voldoen aan de voorwaarden van de Europese regelgeving op het gebied van luchtvaartveiligheid (EASA) vereist voortdurende aandacht. Bovendien stuurt en toetst de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, als bevoegde autoriteit, op compliance.

EASA verplicht luchthavens ertoe een andere rol op zich te nemen: Schiphol zal meer en meer verantwoordelijkheid moeten nemen om te waarborgen dat de partijen aan de luchtzijde voldoen aan de wet- en regelgeving en aan de eisen die de luchthaven zelf nog oplegt. Het is essentieel dat die partijen adequaat kunnen aantonen dat dit inderdaad het geval is. Met het oog daarop heeft EASA een onafhankelijk loket voor veiligheidszaken voorgeschreven. Om hieraan invulling te geven is de veiligheidsorganisatie binnen Schiphol in 2017 herijkt en is het HSE Office opgericht.

## Overzicht verantwoordelijkheden materiële aspecten<sup>1</sup>

Materieel aspect	Eind verantwoordelijke	Uitdagingen	Inspanningen t.b.v. uitdagingen in
 Netwerk van bestemmingen	COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrentie van andere luchthavens</li> <li>- Uitdagingen groei Schiphol</li> </ul>	Netwerk van bestemmingen
 Luchthavencapaciteit	COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaties draaiende houden tijdens verbouwingen</li> <li>- Opening van Lelystad Airport</li> </ul>	Luchthavencapaciteit
 Bereikbaarheid	COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereikbaarheid per weg en spoor verbeteren</li> </ul>	Bereikbaarheid
 Veiligheid en beveiliging	COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling van veiligheidscultuur</li> <li>- Seamless flow</li> </ul>	Veiligheid Beveiliging
 Klantwaardering	COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitsbeleving handhaven en verbeteren (ondanks bouwactiviteiten en renovaties)</li> </ul>	Klantwaardering
 Geluid	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afspraken over ontwikkeling na 2020 in Omgevingsraad Schiphol</li> </ul>	Geluid
 CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling tot emissievrije luchthaven in 2030</li> <li>- Onderzoek/ontwikkelingen fijnstof en ultrafijn stof</li> </ul>	CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit
 Duurzame luchtvaart	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatieven in de keten die innovatie en duurzaamheid bevorderen</li> </ul>	Duurzame luchtvaart
 Verantwoord ondernemen	CFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doeltreffend en professioneel opdrachtgeverschap</li> <li>- Compliance en bevorderen van integriteit</li> </ul>	Verantwoord ondernemen
 Circulaire economie	CCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen circulaire bedrijfsmiddelen en afvalvermindering</li> </ul>	Circulaire economie
 Omgeving en draagvlak	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken draagvlak voor duurzame ontwikkeling</li> </ul>	Omgeving en draagvlak
 Financiële soliditeit	CFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kredietwaardigheid behouden</li> </ul>	Financiële soliditeit
 Bedrijfscontinuïteit	COO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexiteit van betrokkenheid andere sectorpartijen bij proces</li> </ul>	Bedrijfscontinuïteit
 Werkgeverschap	CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestatiebeheer 2.0</li> <li>- Inclusief ondernemen</li> </ul>	Werkgeverschap

<sup>1</sup> Dit overzicht is niet uitputtend.

## Toezeggingen aan ACM

In februari 2018 heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) de toezeggingen die door Schiphol en KLM zijn gedaan om de mededingingsrisico's te elimineren, officieel geaccepteerd. Die toezeggingen zijn bedoeld om gelijke concurrentievoorwaarden te waarborgen voor alle spelers op Schiphol. Zo is onder andere afgesproken dat Schiphol en KLM de posities van andere luchtvaartmaatschappijen niet zullen bespreken. Daarnaast heeft Schiphol toegezegd zelfstandig zijn plannen te ontwikkelen op het gebied van investeringen, heffingen en marketingstrategie.

Wij hebben die toezeggingen in een apart complianceprogramma vastgelegd dat deel uitmaakt van 'Mind Your Step', het overkoepelende complianceprogramma van Royal Schiphol Group. Alle betrokken afdelingen zijn hieromtrent geïnformeerd en de compliancebewustzijnstraining wordt ook in 2020 voortgezet.

Eerder dit jaar heeft de ACM zowel Schiphol Group als KLM verzocht verslag uit te brengen over de nakoming van hun toezeggingen. De ACM heeft vastgesteld dat er tussen Schiphol Group en KLM geen contact is geweest over de positie van andere luchtvaartmaatschappijen op Schiphol. Daarnaast heeft de ACM aangegeven op welke punten verbetering mogelijk is met betrekking tot de rapportageverplichtingen. Schiphol Group zal hier actie op ondernemen.

# Remuneratie

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

## Bestuurdersbeloning

De directieleden van Royal Schiphol Group N.V. worden door de Raad van Commissarissen benoemd voor een periode van vier jaar. Herbenoeming is mogelijk voor een periode van vier jaar. Met de heer Benschop en mevrouw Van der Meijs is een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd overeengekomen. Mevrouw Otto en de heer Van den Berg zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Royal Schiphol Group N.V.

In 2019 bestond de directie uit de volgende personen:

	Functie	Looptijd	Termijn eindigt op
Dick Benschop	CEO	Eerste	1 mei 2022
Birgit Otto	COO	Tweede	31 augustus 2022
André van den Berg	CCO	Eerste	31 maart 2020 <sup>1</sup>
Jabine van der Meijs	CFO	Eerste	30 april 2021

<sup>1</sup> De heer Van den Berg heeft besloten af te zien van herbenoeming voor een tweede termijn. De heer Van den Berg heeft laten weten beschikbaar te zijn voor een overgangperiode, afhankelijk van de begindatum van zijn opvolger.

## Algemeen

Het beloningsbeleid van Schiphol heeft primair tot doel een beloning aan te bieden die zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden (met inbegrip van doorstromend intern talent). Verder is het beloningsbeleid erop gericht om op een juiste manier sturing te geven aan de realisering van de doelstellingen van Schiphol, zoals die jaarlijks door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld, mede gebaseerd op de goedgekeurde begroting. Naast de financiële doelstellingen

heeft Schiphol Group strategische en publieke doelstellingen geformuleerd, die worden weergegeven in verschillende 'major deliverables' en 'top performance indicators'.

Het beloningsbeleid voldoet aan de best practice-bepalingen over bezoldiging in de Nederlandse Corporate Governance Code. Omdat het merendeel van de aandelen in Royal Schiphol Group N.V. in handen is van de Staat der Nederlanden, valt het beloningsbeleid binnen de kaders van het deelnemingenbeleid van 2013 van de Rijksoverheid ('Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013'), met inbegrip van de beloningsbeginselen van april 2016. In het beleid voor staatsdeelnemingen en de beloningsbeginselen zijn strikte normen gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van variabele beloning. Zo mag de maximale variabele beloning niet hoger zijn dan 20% van het jaarsalaris.

Arbeidsovereenkomsten - behalve interne benoemingen - worden met ingang van 2017 in beginsel aangegaan voor bepaalde tijd. Bij voortijdige beëindiging van het dienstverband betaalt Schiphol maximaal één jaarsalaris als beëindigingsvergoeding, tenzij de bestuurder zelf opzegt of de beëindiging het gevolg is van zijn of haar handelen. Als een bestuurder tijdens de opzegtermijn niet werkt, wordt het in die periode betaalde salaris in mindering gebracht op de te betalen vergoeding. De transitievergoeding wordt geacht te zijn inbegrepen in de contractuele beëindigingsvergoeding.

## Opbouw beloningspakket

Hier volgt een overzicht van de arbeidsvoorwaardelijke bezoldigingsregelingen en een cijfermatig overzicht van de totale beloning in 2019 per directielid.



## Vast inkomen

Op basis van het huidige beloningsbeleid bedraagt de vaste beloning<sup>1</sup> voor de CEO in totaal 440.636 euro. Dit bedrag omvat een indexering van 2,75% per 1 april 2019 (deze verhoging is in overeenstemming met de cao zoals die per die datum van toepassing is). De vaste beloning voor de overige directieleden is maximaal 85% van die van de CEO. In 2019 was de beloningsstructuur als volgt:

	Functie	Totale vaste beloning (EUR)
Dick Benschop	CEO	440.636
Birgit Otto	COO	374.541
André van den Berg	CCO	374.541
Jabine van der Meijs	CFO	374.541

## Variabele beloning

### Algemeen

De maximale variabele beloning bedraagt volgens het geldende beloningsbeleid 20% van het totale vaste inkomen. De hoogte van de variabele beloning wordt door de Raad van Commissarissen vastgesteld en is afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks vastgestelde doelstellingen zijn behaald. Die doelstellingen zijn zowel kwalitatief (substantief) van aard en gerelateerd aan de behaalde financiële resultaten (kwantitatief). Beide doelstellingen dragen als volgt bij tot de variabele beloning.

Doelstelling	Maximumpercentage
Kwalitatief	14%
Kwantitatief-financieel	6%
<b>Totaal</b>	<b>20%</b>

### 1. Kwalitatief

De kwalitatieve doelstellingen vertegenwoordigen samen 14% van de maximale te verdienen variabele beloning van 20% (van

de totale vaste beloning). Die doelstellingen worden ontleend aan de **Targets 2019** (zoals weerspiegeld in de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde major deliverables en de top performance indicators (TPI's). De doelstellingen dragen bij aan:

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

### 2. Kwantitatief

De overige 6% van de te behalen maximale variabele beloning is afhankelijk van de financiële resultaten. De mate waarin de Return on Equity (ROE) na belastingen de afgesproken doelstelling benadert dan wel overschrijdt, bepaalt de hoogte van de variabele beloning op dit onderdeel.

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

De door de Raad van Commissarissen vastgestelde doelstellingen worden aan het eind van het eerste kwartaal getoetst aan de vervoerscijfers en speciale ontwikkelingen en waar nodig bijgesteld. Op die manier zorgt de Raad van Commissarissen ervoor dat de begrotings- en andere doelstellingen zo uitdagend en realistisch mogelijk blijven. Deze doelstellingen zijn in 2019 niet bijgesteld.

De regeling voor variabele beloning die van toepassing is op de directie, is ook van toepassing op de medewerkers van Schiphol Nederland B.V. die werkzaam zijn op de hogere managementniveaus.

### Claw-back

Voor de variabele beloning geldt een zogenaamde 'claw-back'-regeling, die de Raad van Commissarissen de mogelijkheid biedt deze beloning in bepaalde gevallen achteraf bij te stellen.

## Pensioenregeling

Schiphol Group is voor de uitvoering van zijn pensioenvoorziening, een middelloonregeling, aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De premie, die jaarlijks door het ABP wordt vastgesteld, bestaat uit een werkgeversdeel en een werknemersdeel. De pensioengrondslag waarover de premie wordt berekend, omvat vaste en variabele loonbestanddelen (STI).

Per 1 januari 2015 wordt fiscaal geen pensioen meer opgebouwd voor het deel van het pensioengevend salaris dat hoger is dan 107.593 euro.<sup>2</sup> Schiphol heeft overeenkomstig de algemeen in Nederland gehanteerde beleidslijn besloten de desbetreffende medewerkers (inclusief de directieleden) te compenseren voor de hieruit voortvloeiende gereduceerde pensioenopbouw.

## Overige arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit een passende representatievergoeding, een auto van de zaak (met de mogelijkheid van chauffeur) en een vergoeding van de telefoonkosten. Tevens heeft de onderneming voor de directieleden een ongeval- en een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Er zijn en worden geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de directie. Voor de aanvaarding van nevenfuncties is de expliciete goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist.

## Beloningsverhoudingen

In 2019 bedroeg de mediaan van de totale beloning inclusief de variabele beloning en de pensioenkosten van alle Schiphol-medewerkers (met uitzondering van de CEO) 83.430 euro (2018: 79.476 euro). Dit bedrag is berekend op basis van de aanname

<sup>1)</sup> Vast brutojaarsalaris, inclusief vakantietoeslag

<sup>2)</sup> Het maximale bedrag in 2019 voor fiscale doeleinden.

dat alle medewerkers 40 uur per week werken. De feitelijke mediaan ligt lager.

Een vergelijking van bovenstaand bedrag met het feitelijke salaris dat de heer Benschop in 2019 heeft ontvangen, in totaal 594.921 euro (2018: 584.205 euro), geeft een beloningsverhouding van 1:7,2 (2018: 1:7,4).

## Beloning van de directie over 2019

De Raad van Commissarissen heeft de performance van de onderneming in 2019 afgezet tegen de overeengekomen doelstellingen. De performance op de kwalitatieve doelstellingen, dit jaar bepaald op basis van 8 top performance indicators en 17 'major deliverables', is door de Raad van Commissarissen beoordeeld en is een gewogen mix tussen de behaalde resultaten op beide aspecten. De Raad van Commissarissen concludeerde dat de algehele performance van de onderneming en de directie op een aantal punten ten minste in overeenstemming is met die van vorig jaar en op een aantal punten verbetering toont. De nieuwe methode voor het vaststellen van doelstellingen zorgt voor focus bij de organisatie. De directie heeft positieve resultaten laten zien waar het gaat om de major deliverables inzake de uitvoering van de roadmap Veiligheidsverbetering, de met de omgeving overeengekomen plannen voor een betere kwaliteit van de leefomgeving, de voltooiing van het document Visie 2050, het opzetten van de innovatiehub, het ontwerp van de nieuwe terminal, de succesvolle uitvoering van het nieuwe grote onderhoudscontract, de kanalisering van internationale activiteiten en de verwerving van een aandeel in Hobart Airport.. Dit leidt tot een score van 12% op de kwalitatieve doelstellingen (op een maximum van 14%). De financiële prestaties in 2019 hebben geleid tot een Return on Equity (ROE) van 5,5% na correctie voor ongerealiseerde waardeveranderingen op vastgoed. Dit brengt de score op 2% van de kwantitatieve doelstellingen (op een maximum van 6%). De totale variabele beloning bedraagt derhalve 14% (2018: 16%).

De totale beloning die directieleden in 2019 hebben ontvangen, is gespecificeerd in het onderdeel over [remuneratie van de jaarrekening](#).

De Managementagenda 2020, die opnieuw bestaat uit 8 TPI's en 17 major deliverables, wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

## Beloning van de Raad van Commissarissen

### Algemeen

Per 1 april 2019 is een indexering van 2,75% van de beloning voor de leden van de Raad van Commissarissen van kracht. Op diezelfde datum is de beloning voor de leden van de commissies dienovereenkomstig geïndexeerd. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een niet-geïndexeerde onkostenvergoeding van 1.643 euro per jaar. Lidmaatschap van een commissie van de Raad van Commissarissen geeft recht op een aanvullende vergoeding. Per 1 april 2019 ontvangt elk lid van de Audit Committee 6.491 euro per jaar (2018: 6.317 euro), en ontvangt elk lid van een van de andere commissies 5.409 euro per jaar (2018: 5.264 euro).

De feitelijke beloning voor de leden van de Raad van Commissarissen in 2019 was als volgt:

Beloningscomponent	Bedrag (EUR)
Voorzitter Raad van Commissarissen	39.222
Overige leden Raad van Commissarissen	25.789
Leden Audit Committee	6.448
Leden overige commissies	5.375

## Beloning Raad van Commissarissen in 2019

Informatie over de beloning van de Raad van Commissarissen in 2019 is te vinden onder '[Gerelateerde partijen](#)' in de toelichting bij de [geconsolideerde jaarrekening](#).

Schiphol, 6 maart 2020



# Risicomanagement

Als gevolg van de rol die Royal Schiphol Group vervult als belangrijke schakel in de Nederlandse infrastructuur en als betrouwbaar, financieel gezond bedrijf, is de onderneming blootgesteld aan strategische, operationele, financiële en compliancerisico's.



## Risicoprofiel

Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en wordt ondersteund door een uniform beleid dat is ontwikkeld om die risico's te beheren. Als eigenaar en exploitant van luchthavens hebben wij een risicoprofiel dat grotendeels wordt bepaald door onze rol als beheerder/ exploitant van een wezenlijk deel van de nationale infrastructuur. De infrastructuur van de luchthaven, waaronder onze IT-systemen, moet 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar zijn. We moeten ervoor zorgen dat onze activiteiten veilig en zonder onderbreking plaatsvinden. Daarbij vertrouwen

we op een aantal externe partijen die belangrijke taken in de operationele processen vervullen.

Onze onderneming is kapitaalintensief, met een concentratie van activa op één locatie. We hebben hoge vaste kosten en lange doorlooptijden voor de ontwikkeling van activa. We worden nauwlettend gevolgd door het publiek en de politiek. Verder kent onze onderneming op gebieden zoals geluid en milieu, veiligheid en security, mededinging en aanbestedingen een hoge mate van regulering, die aan verandering onderhevig kan zijn.

Soort risico	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	gematigd	Schiphol Group is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van zijn ambities. Daarbij zoeken we 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 luchtvaartactiviteiten, ongeacht de omstandigheden. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen, zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is in dit verband dan ook zeer laag. Op het gebied van veiligheid en security doen we ons uiterste best risico's te vermijden die passagiers, interne en externe werknemers, bezoekers en omwonenden in gevaar zouden kunnen brengen.
Financieel en rapportage	laag	Schiphol heeft een lage risicoacceptatie wat betreft risico's op het gebied van financiële verslaggeving. Betrouwbaarheid en transparantie zijn daarbij van cruciaal belang. We onderhouden een solide financiële positie om toegang tot de financiële markten zeker te stellen. Schiphol Group is niet bereid tot het nemen van risico's die onze credit rating van ten minste 'A' (Standard & Poor's) in gevaar zouden kunnen brengen.
Compliance	zeer laag	Schiphol Group streeft ernaar te voldoen aan alle toepasselijke wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van milieu, mededinging, aanbestedingen, privacy/informatiebeveiliging en de vereisten van het Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart (EASA).

## Risicoacceptatie

De mate waarin Royal Schiphol Group bereid is tot het nemen van risico's om zijn doelstellingen na te streven, verschilt per doelstelling en per risicocategorie. De risicogrenzen zijn vastgelegd in diverse beleidsdocumenten, handboeken en bedrijfsreglementen, waarin de specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen.

## Raamwerk voor risicomanagement

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Door onze doelstellingen zorgvuldig af te wegen tegen de risico's die we bereid zijn te nemen, streven we naar een maatschappelijk verantwoorde en duurzame bedrijfsvoering. Die benadering draagt bij tot de verwezenlijking van onze strategische doelstellingen.

Ons risicobeleid is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het is de verantwoordelijkheid van de directie te bepalen binnen welke grenzen een risico acceptabel is (de zogenaamde 'risicoacceptatie');
- De directie en het management zijn verantwoordelijk voor het bepalen van de belangrijkste risico's;
- De directie en het management zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen en testen van systemen voor risicobeheer en interne controle. Die systemen hebben als doel significante risico's in kaart te brengen, de verwezenlijking van doelstellingen te bewaken en naleving van de wet- en regelgeving te waarborgen;
- Doeltreffende systemen voor risicobeheer en interne controle verkleinen de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden;
- Het risicobeheer is geïntegreerd in de lijnmanagementactiviteiten en de planning- en controlecyclus;
- Het risicobeheerproces wordt voortdurend verbeterd.

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicobeheer voor de processen waarvoor het verantwoordelijk is.

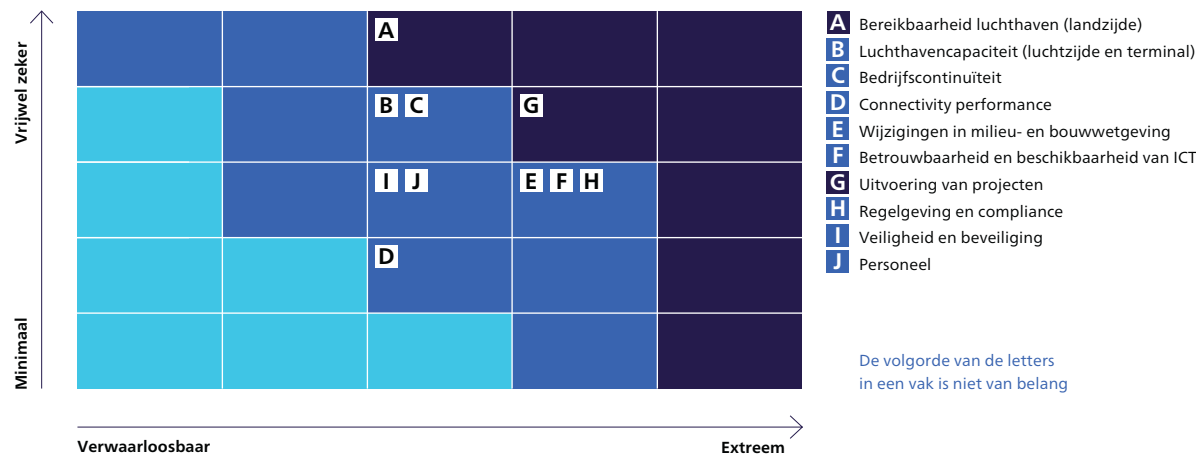
De belangrijkste risico's worden vastgesteld met een bottom-upinventarisatie en een scan van strategische risico's, en afgestemd met de beweegredenen en ambitie van Schiphol Group, en met de materiële aspecten. De risico's worden ingedeeld in de hierna beschreven categorieën.

Risico's op het gebied van de financiële verslaglegging en de bijbehorende maatregelen om die risico's te beperken, worden geregistreerd, getest en gecontroleerd met onze 'risk management information tool'.

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem voor risicobeheer en interne controle aan de Raad van Commissarissen. De belangrijkste risico's voor Schiphol Group en de bijbehorende controlemaatregelen zijn voorgelegd aan, en in februari 2020 besproken met de Audit Committee en de Raad van Commissarissen.

## Classificatie van de risico's van Schiphol Group na toepassing van controlemaatregelen

Risico = waarschijnlijkheid x gevolgen (gevolgen betreffen zowel financiën als reputatie)



- A** Bereikbaarheid luchthaven (landzijde)
- B** Luchthavencapaciteit (luchtzijde en terminal)
- C** Bedrijfscontinuïteit
- D** Connectivity performance
- E** Wijzigingen in milieu- en bouwregelgeving
- F** Betrouwbaarheid en beschikbaarheid van ICT
- G** Uitvoering van projecten
- H** Regelgeving en compliance
- I** Veiligheid en beveiliging
- J** Personeel

## Beoordeling van de belangrijkste risico's

Om onze risico's te beoordelen en te vergelijken, maken we gebruik van een risicomatrix. Hiermee wegen we onze risico's op basis van een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het realiseren van onze bedrijfsdoelstellingen. Grote risico's hebben een mogelijk effect van minimaal 25 miljoen euro op de EBITDA van Schiphol of hebben significante niet-financiële gevolgen, bijvoorbeeld voor onze reputatie. We hebben de tien belangrijkste risico's in de risicomatrix uitgezet, na implementatie van controlemaatregelen.

Beschrijving risico	Risico's	Maatregelen
<p><b>A. Bereikbaarheid luchthaven</b> De gewenste minimale bereikbaarheid per spoor en over de weg is tijdelijk of blijvend niet beschikbaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toename van de passagiersaantallen en mobiliteit is groter dan de spoor-/wegcapaciteit</li> <li>- Nieuwe securityvereisten hebben aanzienlijke gevolgen voor de mobiliteitsstroom aan de landzijde</li> <li>- Grote evenementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mid-Term Plan</li> <li>- Stuurgroep MIRT</li> <li>- Protocollen voor team Operationele ondersteuning</li> <li>- Landside Central Programme</li> </ul>
<p><b>B. Luchthavencapaciteit</b> Onvoldoende capaciteit om alle luchtvaartmaatschappijen en passagiers op piekmomenten op te vangen; kwaliteit van service niet op gewenst niveau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toename aantal passagiers op piekmomenten gaat luchthavencapaciteit te boven</li> <li>- Vertraging in bouwprojecten heeft gevolgen voor luchthavencapaciteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mid-Term Plan</li> <li>- Vergroting terminalcapaciteit en aantal opstelplaatsen (widebody/narrowbody)</li> <li>- Remote widebody-afhandeling</li> <li>- Bijeenkomst luchtvaartmaatschappij-slots over maximaal aantal widebody-toestellen</li> </ul>
<p><b>C. Bedrijfscontinuïteit</b> Verstoring van kritieke bedrijfsprocessen of -functies door verlies van cruciale faciliteiten, activa, nutsvoorzieningen, IT-infrastructuur of belangrijke leveranciers en diensten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technische storing in activa</li> <li>- Technische storing in IT-systemen</li> <li>- Stroomstoring</li> <li>- Afhankelijkheid van sectorpartners</li> <li>- Brand in de terminal</li> <li>- Constructiefouten</li> <li>- Verstoring belangrijke activiteiten door extreme weersomstandigheden</li> <li>- Verstoring activiteiten door drones</li> <li>- Verstoring van de afhandeling door gebrek aan gecertificeerd personeel</li> <li>- Verstoring activiteiten door gebrek aan naleving van servicecontract</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programma Kritieke Operationele Processen en Systemen Schiphol (KOPSS)</li> <li>- Protocollen voor team Operationele ondersteuning</li> <li>- Programma IT-security</li> <li>- Programma landzijdige veiligheid</li> <li>- Taskforces Integral Safety Management System (ISMS)</li> <li>- Integraal brandveiligheidsplan</li> <li>- AirPort Operations Center (APOC)</li> <li>- Dronedetectiesysteem</li> </ul>
<p><b>D. Connectiviteitsprestaties</b> Doordat de connectiviteitsprestaties onder druk staan, daalt het aantal vanuit Schiphol bediende ICA-bestemmingen (TPI voor 2020: 137) en daalt de luchthaven op de ranglijst voor hubconnectiviteit in Europa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luchthavencapaciteit niet voldoende om connectiviteit te handhaven</li> <li>- Onvoldoende mechanismen om capaciteitsgebruik te optimaliseren</li> <li>- Luchthaven wordt minder aantrekkelijk voor passagiers en luchtvaartmaatschappijen (passagiers en vracht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roadmap Slots</li> <li>- Roadmap Netwerk</li> <li>- Roadmap Airline journey</li> <li>- Roadmap Passenger journey</li> <li>- Vergroting terminalcapaciteit en aantal opstelplaatsen (widebody/narrowbody)</li> <li>- ACC-plan</li> </ul>
<p><b>E. Wijzigingen in milieu- en bouwwetgeving</b> Nieuwe milieu- en bouwwetgeving brengt een ernstige beperking van het toegestane aantal vliegtuigbewegingen, belemmering/vertraging van bouwprojecten en gevolgen voor de luchthavenactiviteiten met zich mee</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toekomstige klimaatwetgeving is van invloed op toegestane vliegelingen</li> <li>- Bouwprojecten lopen vertraging op door wet- en regelgeving over PFAS</li> <li>- Wetgeving over ultrafijn stof is van invloed op toegestane vliegelingen</li> <li>- Langlopende overeenkomst over energie-efficiëntie (loopt in 2020 af)</li> <li>- Nieuw stelsel voor geluidsnormen en handhaving is van invloed op toegestane vliegelingen</li> <li>- Bouwbesluit: bestaande gebouwen moeten in 2023 een energielabel C kunnen overleggen</li> <li>- Stikstofwetgeving is van invloed op toegestane vliegelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roadmap Most sustainable airports</li> <li>- Implementatie en uitvoering van nieuwe standaarden</li> <li>- Schiphol ISO 50001 certificering</li> <li>- Plan voor vermindering stikstofuitstoot (inclusief elektrificering) en UFP</li> <li>- Strategie voor contacten met omwonenden</li> <li>- Programma voor vermindering geluidsoverlast</li> <li>- Contacten met relevante politieke partijen</li> </ul>
<p><b>F. Betrouwbaarheid &amp; beschikbaarheid van IT</b> IT-storingen of IT-misbruik (cyber) met negatieve gevolgen voor kritieke bedrijfsprocessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technische storing in IT-systemen</li> <li>- Storing in verandering of proces</li> <li>- Actie van dreigende partij (cyber)/Cyberaanval</li> <li>- Handelingen van een externe partner</li> <li>- Onopzettelijke menselijke fouten</li> <li>- Onbeschikbaarheid of diefstal van digitale gegevens</li> <li>- Niet-naleving van wet- en regelgeving</li> <li>- Complexiteit keten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raamwerk voor IT-risico's en beheersmaatregelen</li> <li>- 24/7 Cyber Security Operations Centre en CSIRT (Cyber Security Incident Response Team) opgezet</li> <li>- Uitvoering van programma IT-security, met IT-toegang, backup en recovery</li> <li>- IT-veranderingsproces</li> <li>- Incidentbeheer</li> <li>- 24/7 IT Duty Managers en monitoren en opvolgen van bedreigingen</li> <li>- IT-bedrijfscontinuïteits- en recoveryplannen</li> </ul>

Beschrijving risico	Risico's	Maatregelen
<p><b>G. Uitvoering van projecten</b> Bouwprojecten bieden voordelen niet tijdig, binnen de begroting en met de vereiste kwaliteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oplevering van projecten wordt verstoord door aanzienlijke, uit de hand gelopen eisen van stakeholders</li> <li>- Onmogelijkheid alle relevante projecteisen te bepalen bij aanvang van het project vanwege complex specificatieproces met meerdere stakeholders</li> <li>- Modernisering backbone-stroomvoorziening niet op tijd voor oplevering en ingebruikname van projecten</li> <li>- Modernisering backbone-IT-systemen niet op tijd voor oplevering en ingebruikname van projecten</li> <li>- Algemeen tekort aan Schipholmiddelen (ORAT, ingebruikname, overdracht, overgang enz.) om oplevering projecten te ondersteunen</li> <li>- Conflicten, vertragingen en discussies over prioriteiten en middelen door gebrek aan integratie tussen verschillende afdelingen voor oplevering van projecten (CAP, ASM, PLuS, IT)</li> <li>- Onnodige kosten en vertragingen door onvermogen tot beheersing van nieuwe en bestaande overeenkomsten (inclusief raamovereenkomsten)</li> <li>- Mensen (aannemers/adviseurs/personeel) presteren ondermaats</li> <li>- Ernstig letsel en reputatieschade voor Schiphol door veiligheidsincident bij bouwwerkzaamheden</li> <li>- Uitval nutsvoorziening, herontwerp, vertraging en verstoring van oplevering door onjuiste of onvolledige informatie over activa (as-built documentatie en tekeningen van ondergrondse nutsleidingen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitrol en handhaving van het bedrijfsbrede Capital Lifecycle-proces en de bijbehorende functies en verantwoordelijkheden</li> <li>- Bedrijfsbreed verandermanagementproces</li> <li>- Proactief stakeholderbeheer</li> <li>- Expliciet management van vereisten tijdens gehele project</li> <li>- Oprichting van een afdeling Programme &amp; Spatial Development</li> <li>- Proces van kwalificatie, beoordeling en toewijzing van projecten. Pijplijnplanning voor ondersteuning van bedrijfsbrede afstemming van vereisten en beschikbare projectmiddelen</li> <li>- Beheer, borging en rapportage van prestaties in de hele organisatie (projecten, overeenkomsten &amp; leveranciers)</li> <li>- Kwaliteitsborging en -beheer</li> <li>- Bedrijfsbreed geïntegreerd master schedule</li> <li>- Formeel interfacebeheerproces om data vast te stellen voor diverse voorzieningen (incl. stroom, IT en eventuele andere interfaces)</li> <li>- Initiatieven voor intensievere samenwerking en afstemming tussen de organisaties die projecten uitvoeren (PLuS-CAP-IT)</li> <li>- Bedrijfsbreed veiligheidsrapportage- en leermechanisme voor alle lopende kapitaalprojecten</li> <li>- Proces voor beheer van informatie over activa</li> </ul>
<p><b>H. Regelgeving en compliance</b> Reputatieschade, vorderingen en geschillen, sancties of boetes door inbreuk op wetten, intern beleid of gedragscode</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet-naleving van de gedragscode</li> <li>- Niet-naleving van de toezeggingen aan ACM in verband met mededinging</li> <li>- Niet-naleving van toepasselijke wet- en regelgeving mededinging</li> <li>- Niet-naleving van toepasselijke wet- en regelgeving aanbestedingen</li> <li>- Niet-naleving van toepasselijke wet- en regelgeving AVG</li> <li>- Niet-naleving van regelgeving EASA</li> </ul>	<p>Zie: materieel aspect Verantwoord ondernemen</p>
<p><b>I. Veiligheid &amp; Security</b> Slachtoffers, gewonden of schade door ernstige veiligheids- en security-incidenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand in de terminal</li> <li>- Constructiefouten</li> <li>- Runway incursions</li> <li>- Vogelaanvaringen</li> <li>- Uit de hand gelopen dynamiek mensenmassa</li> <li>- Terroristische aanslag landzijde</li> <li>- Terroristische aanslag luchtzijde</li> <li>- Cyberaanval</li> </ul>	<p>Zie: materieel aspect Veiligheid en Security</p>
<p><b>J. Personeel</b> Realisering van de strategische bedrijfsdoelstellingen kan niet worden gegarandeerd wegens te groot personeelsverloop</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krappe arbeidsmarkt</li> <li>- Deskundig en vaardig personeel verlaat de organisatie</li> <li>- OPEX personeel te hoog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie van een centrale afdeling voor tijdelijk personeel (personeelsbalie)</li> <li>- Betere balans tussen vast en tijdelijk personeel door wervingsprocessen aan te passen</li> <li>- Implementatie van een nieuw sollicitantvolgsysteem en nieuwe wervingsite</li> <li>- Voortdurende verbetering van wervingstools en arbeidsmarktbenadering</li> <li>- Ontwikkeling en implementatie van moderne leer mogelijkheden en -tools</li> <li>- Project Schiphol Works</li> </ul>

## Financiële risicofactoren

Door de aard van de activiteiten heeft Schiphol Group te maken met een verscheidenheid aan risico's waaronder marktrisico, tegenpartijrisico en liquiditeitsrisico. In het beheersingsprogramma voor financiële risico's (dat deel uitmaakt van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group) ligt de nadruk op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en op het minimaliseren van de eventuele nadelige effecten daarvan op de financiële resultaten van Schiphol Group.

Schiphol Group maakt gebruik van derivaten voor de afdekking van bepaalde risico's. Het financiële risicobeheer wordt verzorgd door de centrale treasury-afdeling (Corporate Treasury) en valt onder beleid dat de directie heeft goedgekeurd. De directie stelt schriftelijke richtlijnen op voor het financiële risicobeheer, en stelt daarnaast ook het beleid vast voor specifieke aandachtsgebieden als valutarisico, renterisico, kredietrisico, gebruik van afgeleide (derivaten) en niet-afgeleide financiële instrumenten en het uitzetten van een tijdelijk surplus aan liquiditeiten.

Zie voor uitgebreidere informatie over het beheer van financiële risico's [noot 27](#) van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## Verklaring van de directie

We streven ernaar de kans op fouten, verkeerde beslissingen en de gevolgen van verrassingen door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te beperken. Honderd procent zekerheid is echter niet haalbaar. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die op dit moment nog niet bekend zijn of die nu nog niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem voor risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden dat ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd en dat verlies, fraude en overtreding van wetten en regels worden voorkomen.

Daarnaast is Schiphol als luchthaven bijvoorbeeld gevoelig voor weers- en andere natuurverschijnselen. Die kunnen we nu eenmaal niet voorkomen of beïnvloeden. Wel kunnen we ervoor zorgen dat de gevolgen zoveel mogelijk beperkt blijven.

Gelet op het bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de risico's in de financiële verslaglegging en dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat.

De directie verklaart dat, voor zover bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Schiphol Group en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- gegeven de sterke financiële positie, de jaarrekening terecht is opgesteld op basis van de veronderstelling van continuïteit (going concern basis) van Schiphol Group;
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn beschreven die relevant zijn voor de beoordeling van de continuïteit van Schiphol Group voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum en van de gang van zaken gedurende het boekjaar; en
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Schiphol Group wordt geconfronteerd, zijn beschreven.



# Maat- schappelijke verant- woording

Heidi (54), uit Minneapolis, VS  
Vliegt naar huis na zakelijk bezoek  
aan Emden, Duitsland

# Rapportagerichtlijnen

Wereldwijd wint geïntegreerde jaarverslaglegging aan belang. Schiphol Group was een van de ruim honderd internationale deelnemers aan het pilotprogramma van de [International Integrated Reporting Council](#), dat in 2014 is afgerond. Het geïntegreerde denken ontwikkelt zich steeds meer in onze onderneming. Dat is ook te zien aan de evolutie die onze verslaggeving sinds 2009 doormaakt. Sinds 2017 is de transparantie over maatschappelijke verantwoording verder vastgelegd in Europese wet- en regelgeving. Toelichtingen op de onderdelen van de EU-richtlijn bekendmaking niet-financiële informatie zijn derhalve opgenomen in dit verslag, zie '[Informatie over de richtlijn bekendmaking niet-financiële informatie](#)'.

Bij het samenstellen van dit jaarverslag volgt Schiphol Group relevante internationale richtlijnen en best practices. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards (Core Option). De [GRI-referentietabel](#) is opgenomen. Voor de indicatoren die betrekking hebben op onze bedrijfsvoering wordt in de tabel aangegeven waar in het verslag informatie over het betreffende onderwerp is opgenomen. Het GRI-sectorsupplement voor luchthavenondernemingen is ook toegepast. Het ministerie van Financiën heeft voorgeschreven dat staatsdeelnemingen volgens de GRI-richtlijnen dienen te rapporteren. Door de GRI-richtlijnen toe te passen, voldoet Schiphol niet alleen aan deze eis maar ook aan haar eigen ambitieniveau.

In 2019 won Schiphol Group de Kristalprijs voor het meest transparante jaarverslag in de Transparantiebenchmark. Deze benchmark is uitgevoerd door EY in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De jury vond het positief dat het jaarverslag 2018 een duidelijke duurzaamheidsagenda bevatte en dat daarin sprake was van zelfreflectie over uitdagingen. De jaarverslagen van staatsdeelnemingen moeten deel uitmaken van de Transparantiebenchmark, en wij doen daar sinds 2006 aan mee.

## Wijze van rapporteren

Het antwoord op onze 'Why' luidt dat we de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld willen creëren: 'Connecting your world'. In 2019 hebben we onze Visie 2050 geformaliseerd aan de hand waarvan de data en inhoud van het verslag is gestructureerd. Visie 2050 richt zich op drie vormen van kwaliteit: kwaliteit van netwerk, kwaliteit van leefomgeving en kwaliteit van service en twee onderliggende pijlers die dat mogelijk maken: een veilige en sterke organisatie. Nauw hiermee verbonden zijn de pas geïntroduceerde acht Top Performance Indicators (TPI's), de belangrijkste KPI's van Schiphol Group, die de voorheen gerapporteerde prestatie-indicatoren in het maatschappelijke hoofdstuk hebben vervangen. In het [Corporate Governance](#) hoofdstuk is beschreven hoe we op het gebied van duurzaamheid georganiseerd zijn.

De resultaten op financieel, operationeel en maatschappelijk gebied worden gepresenteerd in één jaarverslag. Meer dan 90% van onze activiteiten vindt plaats op de locatie Amsterdam Airport Schiphol. Waar mogelijk zijn definities en rapportagehandleidingen van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport consistent gemaakt om de vergelijkbaarheid te vergroten. Daar waar nog verschillen zijn, is dit toegelicht in de desbetreffende hoofdstukken van dit verslag. Om de meetbaarheid te verbeteren, is er alleen gekozen voor een afwijkende definitie wanneer dit nodig was. De gerapporteerde gegevens in het jaarverslag zijn op een gestructureerde wijze verzameld en gecontroleerd teneinde de betrouwbaarheid te waarborgen. Schiphol Group erkent echter dat sommige informatie onderhevig is aan veronderstellingen en aannames.

Schiphol Group rapporteert in het jaarverslag 2019 alleen over de [resultaten](#) die zij heeft behaald op de materiële aspecten. In 2019 heeft Schiphol Group een uitgebreide [materialiteitsanalyse](#) uitgevoerd, die elke drie jaar wordt verricht. Als onderdeel van

deze analyse hebben we een enquête gehouden onder 91 interne en externe stakeholders en hen gevraagd de materiële aspecten in volgorde van belangrijkheid te plaatsen, zowel voor hen persoonlijk, als wat betreft Schiphol's impact op de onderwerpen. Met 21 vertegenwoordigers van onze verschillende groepen stakeholders werd een dialoog georganiseerd om de bevindingen te valideren. De uitkomsten van de enquête en de vervolgbesprekingen zijn gecombineerd om de matrix bij te werken. Meer informatie over dit onderwerp is te vinden in '[Materiële aspecten voor stakeholders](#)'.

## Scope

De onderwerpen in de [materialiteitsmatrix](#) hebben betrekking op zowel Amsterdam Airport Schiphol als Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport. Door het ontbreken van de commerciële passagiersoperatie op Lelystad Airport in 2019, komen in het Jaarverslag 2019 niet alle materiële aspecten voor deze luchthaven aan bod, aangezien sommige onderwerpen niet van toepassing waren. De inhoud van dit jaarverslag is bepaald aan de hand van de materiële aspecten zoals weergegeven in de materialiteitsmatrix. Dit helpt ons om de impact en relevantie van de opgenomen informatie te duiden voor de lezer.

Ons algemene uitgangspunt is dat we alle in de jaarrekening geconsolideerde entiteiten opnemen in de maatschappelijke verslaggeving. De uitzonderingen hierop zijn hierboven vermeld. In 2019 hebben zich geen nieuwe materiële (des)investeringen voorgedaan die in aanmerking kwamen voor opname in onze maatschappelijke rapportage.

In dit verslag gebruiken we de namen Royal Schiphol Group of Schiphol Group wanneer we de hele groep bedoelen, en Schiphol wanneer we het uitsluitend over (onze activiteiten op) de locatie Schiphol hebben. We hebben een meerderheidsbelang in onze Nederlandse luchthavens en als we over de groep spreken, vallen zij daar ook onder. Binnen onze internationale activiteiten en

deelnemingen voeren we eigen, op de lokale omgeving gerichte initiatieven uit, die passen binnen de visie van Schiphol Group.

### In de keten

Alle in de [materialiteitsmatrix](#) genoemde aspecten zijn relevant voor zowel onze luchthavens als andere [partijen in de keten](#). Dit jaarverslag bevat informatie over alle materiële aspecten waarover Schiphol Group volledige zeggenschap heeft. Bij deze onderdelen hebben de gerapporteerde prestaties ook betrekking op die van ketenpartners, waar relevant.

### Ontwikkelingen in 2019

Er hebben zich in 2019 geen bijzondere economische omstandigheden of ontwikkelingen binnen de sector dan wel binnen de waardeketen voorgedaan die belangrijke gevolgen hebben gehad voor het duurzaamheidsbeleid.

Behalve in dit verslag is informatie tevens beschikbaar op de volgende websites: [schiphol.nl](http://schiphol.nl) en [schiphol.nl/cr](http://schiphol.nl/cr).

### Totstandkoming jaarverslag en informatieverzameling

De totstandkoming van het jaarverslag is een proces dat wordt opgestart in het najaar. Op basis van de intern opgestelde materialiteitsanalyse krijgen de themadeskundigen per materieel aspect de opdracht om conceptteksten of informatie aan te leveren. Vervolgens wordt de concepttekst van het jaarverslag samengesteld door een team van medewerkers van Schiphol Group en externe tekstschrijvers. Er vindt intern een review van de relevante indicatoren plaats door specialisten en Group Control. De tekst wordt in een aantal rondes besproken in de Annual Report Committee, welke wordt gevormd door de Chief Financial Officer (CFO) en vertegenwoordigers van Corporate Treasury, Corporate Legal, Corporate Development, Corporate Affairs, Corporate Audit Services, Group Control en de controllers van de business areas. In december wordt een eerste vergevorderd concept voorgelegd aan de directie, waarna onze externe accountant met het reviewproces begint. Na invulling van de in januari vastgestelde financiële en niet-financiële resultaten, worden de teksten en de jaarrekening ter

goedkeuring voorgelegd aan de directie en de Raad van Commissarissen.

Reacties op dit jaarverslag of vragen naar aanleiding van de inhoud zien wij met belangstelling tegemoet via [investor\\_relations@schiphol.nl](mailto:investor_relations@schiphol.nl).

### Externe accountant

KPMG is de onafhankelijke externe accountant van Schiphol Group. Schiphol Group heeft de accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de betrouwbaarheid van de geselecteerde maatschappelijke verslaggeving in het jaarverslag. De accountant hanteert de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) vastgestelde Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' als richtlijn. Het [assurance-rapport](#) is opgenomen in het jaarverslag.



# GRI-referentietabel

## GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<b>Strategie</b>				
G102-14	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde	Bericht van de CEO		Nee
G102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Trends en ontwikkelingen		Nee
<b>Organisatiemodel</b>				
G102-1	Naam organisatie	Jaarrekening		Ja
G102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten	Onze onderneming		Nee
G102-3	Locatie hoofdkantoor		Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP Schiphol	Nee
G102-4	Plaats van uitvoering van de activiteiten	Onze onderneming		Nee
G102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate Governance		Nee
G102-6	Afzetmarkten	Onze onderneming		Nee
G102-7	Omvang van de organisatie	Over ons en onze Why		Nee
G102-8	Informatie over werknemers en andere medewerkers	Werkgeverschap	Fte's per regio & divisie: Business areas: Aviation: 1.310 Consumer Products & Services: 116 Real Estate: 64 Operating Unit: ICT: 274 PLUS: 122 Staven: 385 Totaal Amsterdam Airport Schiphol: 2.305 Entiteiten: Lelystad Airport: 34 Eindhoven Airport: 75 Rotterdam The Hague Airport: 105 Overige informatie niet materieel	Ja
G102-41	Collectieve arbeidsovereenkomsten		Percentage medewerkers dat onder een cao valt 91.4%	Nee
G102-9	Toeleveringsketen	Passenger en airline journey		Nee
G102-10	Significante veranderingen in de organisatie en haar toeleveringsketen	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-11	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	Lees ook: <a href="http://www.schiphol.nl/nl/jij-en-schiphol/pagina/een-duurzame-toekomst">http://www.schiphol.nl/nl/jij-en-schiphol/pagina/een-duurzame-toekomst</a>	Nee
G102-12	Onderschreven extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven		Meerjarenafspraak, Charter Diversiteit, Samenwerkingsprogramma Luchtvaart Inclusief, Nederland als Circulaire Hotspot, Actieplan Slim en Duurzaam	Nee

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
G102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Raad van Commissarissen Directie Materiële aspecten voor stakeholders	Brancheorganisatie Airports Council International, Amsterdam Economic Board	Nee Nee Ja
<b>Materiële aspecten</b>				
G102-45	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening		Ja
G102-46	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Materiële aspecten voor stakeholders Maatschappelijke verantwoordiging		Ja Ja
G102-47	Overzicht van materiële aspecten t.b.v. het bepalen van de inhoud en afbakening van verslag	Materiële aspecten voor stakeholders Maatschappelijke verantwoordiging		Ja Ja
G102-48	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Maatschappelijke verantwoordiging		Ja
G102-49	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Maatschappelijke verantwoordiging		Ja
<b>Betrokkenheid van belanghebbenden</b>				
G102-40	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Materiële aspecten voor stakeholders		Ja
G102-42	Inventarisatie en selectie van de belanghebbenden	Materiële aspecten voor stakeholders		Ja
G102-43	Aanpak bij het betrekken van belanghebbenden	Materiële aspecten voor stakeholders		Ja
G102-44	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd	Materiële aspecten voor stakeholders Omgeving en draagvlak		Ja Ja
<b>Verslagleggingsinformatie</b>				
G102-50	Verslagperiode	Maatschappelijke verantwoordiging	01-01-2019 - 31-12-2019	Nee
G102-51	Datum van het meest recente verslag	Publicatie op 8 maart 2019	<a href="http://www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/jaarverslagen/">www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/jaarverslagen/</a>	Nee
G102-52	Verslaggevingscyclus		Jaarlijks	Nee
G102-53	Contactinformatie		<a href="mailto:investor_relations@schiphol.nl">investor_relations@schiphol.nl</a>	Ja
G102-54-55	GRI-referentietabel	Rapportagerichtlijnen		Ja
G102-56	Assurance-rapport	Assurance-rapport		Ja
<b>Governance</b>				
G102-18	Bestuursstructuur van de organisatie	Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance Raad van Commissarissen Directie		Nee

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<b>Ethiek en integriteit</b>				
G102-16	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	Verantwoord ondernemen		Ja
G102-17	Mechanismen voor advies en zorgen op het gebied van ethiek	Verantwoord ondernemen		Ja
<b>Managementbenadering</b>				
G103-1	Afbakening per materieel onderwerp binnen en buiten de organisatie	Materiële aspecten voor stakeholders Maatschappelijke verantwoording Waardecreatiemodel		Ja Ja Ja
G103-2	Managementbenadering en de onderliggende componenten	Materiële aspecten voor stakeholders Maatschappelijke verantwoording Netwerk van bestemmingen Bereikbaarheid Luchthavencapaciteit Klantwaardering Duurzame luchtvaart Geluid CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit Circulaire economie Omgeving en draagvlak Veiligheid Security Financiële soliditeit Bedrijfscontinuïteit Verantwoord ondernemen Werkgeverschap	Wij streven ernaar de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren: 'Connecting your world'. In 2019 hebben we onze Visie 2050 samen met ons jaarverslag officieel vastgesteld met structurering van de bijbehorende gegevens en inhoud. Visie 2050 is geïntegreerd op drie vormen van kwaliteit en twee onderliggende zaken die dat mogelijk maken: kwaliteit van de leefomgeving, kwaliteit van het netwerk en kwaliteit van service ondersteund door een veilige en sterke organisatie. Onze strategie speelt in op trends en ontwikkelingen. Ook hebben we een analyse gemaakt van onze top risico's. De belangrijkste sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen staan in de SWOT. Zie voor een nadere toelichting Visie 2050.	Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja Ja
G103-3	Evaluatie van de managementbenadering	Materiële aspecten voor stakeholders Onze resultaten Corporate governance Maatschappelijke verantwoording	Schiphol Group maakt bewuste afwegingen tussen de kwaliteit van netwerk, de kwaliteit van leefomgeving en de kwaliteit van service. Dat komt onder meer terug in onze investeringsbeslissingen, aanbestedingen en andere activiteiten. Onze resultaten laten zien hoe wij onze verantwoordelijkheid nemen en een goede balans zoeken tussen de positieve en negatieve effecten van onze activiteiten.	Ja Ja Nee Ja

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<b>Materiële aspecten</b>				
<b>Netwerk van bestemmingen</b>				
AO1	Aantal passagiers gedurende een jaar, onderverdeeld in internationale en binnenlandse vluchten, in O&D en transfer inclusief transitopassagiers	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol Passagiers (totaal excl. transito): 71.680.334 Europees: 50.542.973 Intercontinentaal: 21.137.361 O&D-passagiers (totaal): 45.807.812 O&D Europees: 35.040.713 OD Intercontinentaal: 10.767.099 Transfer (totaal): 25.872.522 Transfer Europees: 15.502.260 Transfer Intercontinentaal: 10.370.262 Transitopassagiers: 53.330	Ja
AO2	Aantal vliegtuigbewegingen gedurende een jaar, onderverdeeld in dag en nacht en in commerciële en niet-commerciële vluchten en vrachtluchten	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol Vliegtuigbewegingen (totaal): 496.826 Vrachtluchten (commercieel): 14.156 Passagiersvluchten (commercieel): 482.670 General aviation (niet commercieel): 18.985 Nachtvluchten (totaal): 19.352	Ja
AO3	Hoeveelheid vracht	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol: 1.570.261.141 kg	Ja
	ICA-bestemmingen	TPI-performance in 2019		Ja
<b>Bereikbaarheid</b>				
	Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol	Bereikbaarheid		Ja
<b>Luchthavencapaciteit</b>				
	On-time performance	TPI-performance in 2019		Ja
<b>Klantwaardering</b>				
	Net Promoter Score	Klantwaardering TPI-performance in 2019		Ja
				Ja
<b>Duurzame luchtvaart</b>				
	Duurzame luchtvaart brandstof	Duurzame luchtvaart	Dit onderwerp wordt kwalitatief beoordeeld	Ja
<b>Geluid</b>				
AO7	Aantal mensen dat woont in gebieden met geluidshinder	Geluid	In de Gebruiksprognose 2019 is de verwachting uitgesproken dat er > 137.500 ernstig gehinderden met een geluidsbelasting van 48 dB(A) Lden of meer zouden zijn. Het werkelijk aantal ernstig gehinderden kwam uit op 142.000. De Gebruiksprognose 2019 is eveneens online beschikbaar.	Ja
	Reputatiescore	TPI-performance in 2019		Ja

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<b>CO<sub>2</sub> en luchtkwaliteit</b>				
G302-4	Energiebesparing	CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit		Ja
G305-1	Emissies broeikasgassen - Scope 1	CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit TPI-performance in 2019		Ja Ja
G305-2	Emissies broeikasgassen - Scope 2	CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit TPI-performance in 2019		Ja Ja
	Samenstelling van de luchtkwaliteit	CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit	De luchtkwaliteit wordt gemonitord door de overheid via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit. We hanteren geen andere lagging-indicatoren, aangezien het oorzakelijk verband tussen activiteiten in de regio en de luchtkwaliteit niet altijd een-op-een vast te stellen is.	Ja
<b>Circulaire economie</b>				
G306-2	Totaalgewicht afval naar type	Circulaire economie	We streven naar hoogwaardig hergebruik van reststromen; dit levert economische restwaarde op. Het totaal aan gescheiden operationele reststromen wordt uitgedrukt in ton. Overige informatie niet materieel.	Ja
<b>Omgeving en draagvlak</b>				
G413-2	Bedrijfsactiviteiten met een significante (potentiële) negatieve impact op de lokale omgeving	Omgeving en draagvlak Geluid	De omgeving rond de luchthaven kan met name geluidshinder ondervinden. Zie ook: <a href="http://www.bezoekbas.nl">www.bezoekbas.nl</a>	Ja Ja
AO8	(Geschatte) aantal mensen dat vrijwillig of onvrijwillig is verhuisd vanwege het ontwikkelen of uitbreiden van een luchthaven	Omgeving en draagvlak	De luchthaven is in 2019 niet dusdanig uitgebreid dat er mensen moesten verhuizen.	Ja
	Reputatiescore	TPI-performance in 2019		Ja
<b>Veiligheid en security</b>				
AO9	Aantal dieren dat in aanvaring is gekomen met vliegtuigen per 10.000 vliegtuigbewegingen (wildlife strikes)	Veiligheid Onze regionale luchthavens	Aanvaringen met vogels zijn materieel.	Ja Ja
G403-9	Lost Time Injury Frequency (LTIF)	Veiligheid	Lost Time Injury Frequency en ziekteverzuim zijn materieel.	Ja Ja
	Veiligheidsindex	TPI-performance in 2019		Ja
<b>Financiële soliditeit</b>				
G201-1	Directe economische waarden	Jaarrekening		Ja
G203-1	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden	Financiële prestaties	Onze investeringen in 2019 bedroegen in totaal 860 miljoen euro. Een belangrijk deel daarvan is bedoeld om de luchthavengerelateerde infrastructuur te verbeteren, goed te onderhouden en zo optimaal mogelijk in te zetten. De langetermijninvesteringen dragen bij aan de kwaliteit, de bereikbaarheid en de ontwikkeling van de luchthaven. Daarnaast zijn er regelmatig forse investeringen op het gebied van parkeervoorzieningen en luchthavengerelateerd vastgoed zoals hotels, kantoren en vrachtgebouwen.	Nee
G203-2	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan	Over ons en onze Why Financiële prestaties		Ja Nee
	ROE	TPI-performance in 2019		Ja

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<b>Verantwoord ondernemen</b>				
	Aantal kwesties die aan de Integriteitscommissie gemeld zijn	Verantwoord ondernemen		Ja
<b>Bedrijfscontinuïteit</b>				
	Bedrijfscontinuïteit	Bedrijfscontinuïteit	Dit onderwerp wordt kwalitatief beoordeeld	Ja
<b>Werkgeverschap</b>				
G401-1	Aantal nieuwe medewerkers en het personeelsverloop	Werkgeverschap	Verdeling in categorieën niet materieel.	Ja
	Employee Promoter Score	TPI-performance in 2019		Ja

# Bekendmaking niet-financiële informatie

Onderwerp	Deelonderwerp	Hoofdstuk
Businessmodel		Over ons en onze Why
Relevante milieuzaken	Gevoerd beleid	Kwaliteit van leefomgeving CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit Duurzame luchtvaart Circulaire economie Geluid
	Beleidsresultaten	Kwaliteit van leefomgeving CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit Duurzame luchtvaart Circulaire economie Geluid
	Grootste bijbehorende risico's en mitigerende maatregelen	Risicomanagement
	Key performance indicators	Kwaliteit van leefomgeving CO <sub>2</sub> en luchtkwaliteit Duurzame luchtvaart Circulaire economie Geluid
	Relevante sociale en personeelsaangelegenheden	Gevoerd beleid
	Beleidsresultaten	Kwaliteit van leefomgeving Omgeving en draagvlak Veiligheid Sterke organisatie Werkgeverschap
	Grootste bijbehorende risico's mitigerende maatregelen	Risicomanagement
	Key performance indicators	Kwaliteit van leefomgeving Omgeving en draagvlak Veiligheid Sterke organisatie Werkgeverschap

Onderwerp	Deelonderwerp	Hoofdstuk
Relevante mensenrechtenkwesties	Gevoerd beleid	Verantwoord ondernemen
	Beleidsresultaten	Verantwoord ondernemen
	Grootste bijbehorende risico's en mitigerende maatregelen	Risicomanagement
	Key performance indicators	Verantwoord ondernemen
Relevante kwesties in verband met de bestrijding van corruptie en omkoping	Gevoerd beleid	Verantwoord ondernemen
	Beleidsresultaten	Verantwoord ondernemen
	Grootste bijbehorende risico's en mitigerende maatregelen	Risicomanagement
	Key performance indicators	Verantwoord ondernemen



## Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie van Royal Schiphol Group N.V.

### Verklaring betreffende de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving zoals opgenomen in het jaarverslag 2019

#### Onze conclusie

Wij hebben de maatschappelijke verslaggeving in het Jaarverslag 2019 (hierna 'het verslag') van Royal Schiphol Group N.V. (hierna: 'Schiphol Group') te Schiphol, Nederland, beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de maatschappelijke verslaggeving niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards: 'Core optie' en de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Maatschappelijke verantwoording' van het verslag.

De maatschappelijke verslaggeving bestaat uit de sectie 'Materiële aspecten voor stakeholders' in het hoofdstuk 'Over ons en onze Why', de secties 'Onze performance in 2019', 'Kwaliteit van Netwerk', 'Kwaliteit van Leefomgeving', 'Kwaliteit van Service', 'Veiligheid', 'Sterke organisatie' (paragrafen 'Verantwoord ondernemen' en 'Werkgeverschap') en 'Financiële prestaties' (paragraaf 'Onze regionale luchthavens') in het hoofdstuk 'Onze resultaten' en de secties 'Rapportagerichtlijnen' en 'GRI-referentietabel' in hoofdstuk 'Maatschappelijke verantwoording' (hierna 'maatschappelijke verslaggeving') in het verslag van Schiphol Group.

De maatschappelijke verslaggeving omvat een weergave van het beleid van Schiphol Group ten aanzien van duurzaamheid en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende het jaar.

#### De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de maatschappelijke verslaggeving verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen', een Nederlandse standaard die is gebaseerd op de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 'Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information'.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving'. Wij zijn onafhankelijk van Schiphol Group zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO). Daarnaast hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

#### Rapportagecriteria

De maatschappelijke verslaggeving dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Schiphol Group is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving zijn de Global Reporting Initiative (GRI) Standards: 'Core optie' en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Maatschappelijke verantwoording' van het verslag.

#### Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de maatschappelijke verslaggeving is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de maatschappelijke verslaggeving.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de maatschappelijke verslaggeving maken geen onderdeel uit van de maatschappelijke verslaggeving zelf die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

#### Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen

De directie van Schiphol Group is verantwoordelijk voor het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals





toegelicht in de sectie 'Maatschappelijke verantwoording', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de maatschappelijke verslaggeving en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de sectie 'Maatschappelijke verantwoording' van het verslag.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Schiphol Group.

### Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor het onderzoek met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de maatschappelijke verslaggeving staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met

belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie;

- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde maatschappelijke verslaggeving, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- Het identificeren van gebieden in de maatschappelijke verslaggeving met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de maatschappelijke verslaggeving. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
  - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de maatschappelijke verslaggeving;
  - Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de regionale luchthavens. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en het risicoprofiel.
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de maatschappelijke verslaggeving aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - Het analytisch evalueren van data en trends;
- Het evalueren van de consistentie van de maatschappelijke verslaggeving met de informatie in het verslag buiten de scope van onze beoordeling;
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de maatschappelijke verslaggeving;
- Het overwegen of de maatschappelijke verslaggeving als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij hebben met de directie en de Raad van Commissarissen gecommuniceerd onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Den Haag, 6 maart 2020

KPMG Accountants N.V.

R.R.J. Smeets RA

# Groene obligatie rapportage

## Over dit verslag

Het Why van de Royal Schiphol Group luidt: 'Connecting your world'. Het is onze ambitie de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld te creëren. Wij willen het goede voorbeeld geven en spannen ons daarom in voor de verduurzaming van onze eigen operaties. We streven ernaar in 2030 als emissievrije en afvalvrije luchthavens te opereren. Als onderdeel van deze strategie hebben we in 2018 onze eerste groene obligatie uitgegeven met een waarde van 500.000.000 euro, om op onze luchthavens in groene gebouwen en schoon vervoer te investeren. Schiphol is de eerste Europese luchthaven, en één van de eerste ter wereld, die een groene obligatie heeft uitgegeven. De uitgifte van de groene obligatie benadrukt onze ambities op het gebied van duurzaamheid.

Dit document vormt onze groene obligatie rapportage voor 2019, waarin we laten zien waarvoor we de opbrengsten van de groene obligatie bestemmen en welke impact is behaald. We hebben een portefeuille van 'in aanmerking komende activa' samengesteld, met daarin de volgende categorieën voor onze groene obligatie: groene gebouwen en schoon vervoer.

### Groene gebouwen per 31 december 2019

	#
Aantal gebouwen met A-label <sup>1</sup>	13
Aantal gebouwen met B-label <sup>2</sup>	4
Aantal gebouwen met BREEAM-certificaat (Very Good, Excellent or Outstanding).	6
Aantal gebouwen met LEED Gold-certificaat	2 <sup>3</sup>

1 Waarvan één gebouw is gerenoveerd, waardoor het met ten minste twee stappen is verbeterd tot EPBD-label A.

2 Komen in aanmerking op grond van het Green Bond Framework, omdat het gerenoveerde gebouwen betreft die met ten minste twee stappen zijn verbeterd tot minimaal EPBD-label B.

3 Betreft gebouwen die momenteel in aanbouw zijn.

### Schoon vervoer per 31 december 2019

	#
Aantal elektrische bussen luchtzijde	35
Aantal laadstations	660

## Gegevens groene obligatie

Uitgever | Royal Schiphol Group N.V.

Uitgiftedatum | 5 november 2018

Valuta | EUR

Looptijd | 12 jaar

Uitgegeven bedrag | 500.000.000

ISIN | XS1900101046

## Rapportage toewijzing groene obligatie<sup>1</sup>

Portefeuilledatum: 31 december 2019

Portefeuille in aanmerking komende groene projecten

Groene financiering

Categorie	Bedrag (EUR) <sup>1</sup>	Instrument	Uitgiftedatum	Vervaldatum	Hoofdsom	Bedrag (EUR)
Groene gebouwen	1.453.909.152	XS1900101046	5 november 2018	5 november 2030	EUR 500 miljoen	500.000.000
Schoon vervoer	16.624.940					
Waarvan elektrische bussen - luchtzijde	8.127.930					
Waarvan overige <sup>2</sup>	8.497.010					
<b>Totaal portefeuille in aanmerking komende groene projecten</b>	<b>1.470.534.092</b>	<b>Totaal groene financiering</b>				<b>500.000.000</b>

<sup>1</sup> Betreft de boekwaarde per 31 december 2019 en is ofwel de reële waarde (vastgoedbeleggingen) of de kostprijs minus afschrijvingen (operationele activa)

<sup>2</sup> Omvat laadstations voor elektrische voertuigen aan de luchtzijde (anders dan elektrische bussen aan luchtzijde), laadstations voor elektrische voertuigen aan de landzijde (anders dan elektrische bussen aan de landzijde) en energie-infrastructuur voor de laadstations voor elektrische bussen aan de landzijde.

Toegewezen percentage portefeuille in aanmerking komende groene leningen (gebruik)	34%
Percentage netto-opbrengsten van groene financiering toegewezen aan portefeuille in aanmerking komende groene leningen	100%
Portefeuille in aanmerking komende groene leningen – Niet-toegewezen	EUR 970.534.092
Verwachte in aanmerking komende groene gebouwen momenteel in aanbouw <sup>1</sup>	249.036.712 EUR

<sup>1</sup> Onze gebouwen die momenteel in aanbouw zijn, zullen na voltooiing als groene gebouwen worden aangemerkt.

<sup>1)</sup> Deze sectie valt binnen de scope van de KPMG assurance opdracht.

## Impactrapportage<sup>2</sup>

### Groene gebouwen

Categorie	In aanmerking komende portefeuille (EUR)	Aandeel totale financiering	Percentage herfinanciering	Totale jaarlijkse energiebesparing (in GJ)	Totale jaarlijkse besparing op elektriciteit (in kWh)	Totale jaarlijkse besparing op gas (in m3)	Totale jaarlijkse beperking van CO <sub>2</sub> -uitstoot (in ton)	Totale jaarlijkse elektriciteitsproductie (in kWh)
a <sup>1</sup>	b <sup>2</sup>	c <sup>3</sup>	d <sup>4</sup>	e <sup>5</sup>	f <sup>5</sup>	g <sup>5</sup>	h <sup>5</sup>	i <sup>5</sup>
Groene gebouwen	1.453.909.152 <sup>6</sup>	98,9% <sup>7</sup>	100%	60.290	6.291.718	115.798	3.806	n.v.t. <sup>8</sup>

1 Categorie in aanmerking komende projecten

2 Onderdelen portefeuille die in aanmerking komen voor financiering met groene obligatie

3 Aandeel totale portefeuillekosten dat in aanmerking komt voor groene obligatie

4 Percentage hergefinancierd bedrag

5 Zie methode en aannames voor definitie

6 Onze gebouwen die momenteel in aanbouw zijn, met een boekwaarde van EUR 249.039.712, zullen na voltooiing als groene gebouwen worden aangemerkt.

7 De resterende 1,1% heeft betrekking op schoon vervoer waarvoor op dit moment geen specifieke impactindicator beschikbaar is.

8 Dit cijfer was voor 2019 nog niet beschikbaar op het moment van publicatie van het jaarverslag.

<sup>2)</sup> Deze sectie valt niet binnen de scope van de KPMG assurance opdracht.

## Methode en aannames

Zoals beschreven in ons Green Bond Framework, dat op onze [website](#) te vinden is, komen de volgende projecten in aanmerking:

## Groene gebouwen

Gebruik van opbrengsten: nieuwe of bestaande investeringen in, of uitgaven aan, vastgoed dat ten minste aan een van de volgende criteria voldoet:

1. nieuwe, bestaande of gerenoveerde gebouwen met ten minste een van de volgende classificaties:
  - a. LEED<sup>3</sup>: Platinum, Gold,
  - b. BREEAM<sup>4</sup>: Outstanding, Excellent, Very Good,
  - c. EPBD<sup>5</sup>: A,
  - d. gerenoveerde gebouwen die met ten minste twee stappen zijn verbeterd tot minimaal EPBD-label B;
2. afzonderlijke investeringen in groene gebouwen om te zorgen voor milieuverbeteringen als hernieuwbare-energieprojecten (bijv. zonnepaneelinstallaties), duurzame/circulaire meubels, energie-efficiënte verlichting (zoals led), systemen voor warmte-koudeopslag, koele daken en eventuele andere op duurzaamheid gerichte bouwmaterialen, afvalinzameling en beperking van (stort)afval, water- en energiebesparende technologieën en materialen en verbeteringen die als zodanig door systemen voor de beoordeling van duurzaamheid worden erkend.

De bovengenoemde criteria zijn toegepast en daarnaast werden de volgende keuzes gemaakt bij het selecteren van de in aanmerking komende activa:

- Uitgangspunt was de activa per 31 december 2019.
- Bij het vaststellen van de boekwaarde van de in aanmerking komende activa is een conservatieve benadering gehanteerd, om ervoor te zorgen dat uitsluitend activa die onder de energielabels vallen, als activa worden meegenomen.
- Voor gebouwen die momenteel in aanbouw zijn, is de huidige balanswaarde te vinden onder 'Verwachte in aanmerking komende groene gebouwen momenteel in aanbouw'. Dit betekent dat alleen de waarde van het deel dat op 31 december gereed is, wordt getoond. Dat geldt voor de A-pier en Terminal Lelystad.
- De systemen voor warmte-koudeopslag (WKO) worden niet apart opgenomen, omdat zij vaak onder de waarde van gebouwen zijn opgenomen.

<sup>3</sup>) LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) is het meest gebruikte classificatiesysteem voor groene gebouwen, dat een kader biedt voor het creëren van gezonde, uiterst efficiënte en kostenbesparende groene gebouwen.

<sup>4</sup>) BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) is een toonaangevende methode voor de beoordeling van duurzaamheid voor onder meer infrastructuur en gebouwen. Met deze methode worden de prestaties van activa op het gebied van ecologische, sociale en economische duurzaamheid beoordeeld en gecertificeerd.

<sup>5</sup>) EPDB is de richtlijn energieprestatie van gebouwen, een Europese richtlijn op basis waarvan de energieprestatie van gebouwen moet worden gemeten.

- Er zijn geen afzonderlijke investeringen in groene gebouwen als in aanmerking komende activa opgenomen.

## Schoon vervoer

Gebruik van opbrengsten: nieuwe of bestaande investeringen in walstroom en pre-conditioned air units, apparatuur zonder uitstoot voor remote afhandeling, elektrische voertuigen voor het vervoer van passagiers naar de luchthaven, elektrische oplaadpunten voor deze voertuigen, elektrische oplaadpunten voor taxi's en personenauto's, uitrusting voor elektrisch taxiën, investeringen om de toegang tot openbaar vervoer en biokerosinefaciliteiten te verbeteren. Er zijn twee categorieën vastgesteld: elektrische bussen aan de luchtzijde en overige.

- **Elektrische bussen aan de luchtzijde:** Deze categorie omvat elektrische bussen aan de luchtzijde en bijbehorende infrastructuur, waaronder laadstations. De elektrische bussen en de laadstations voor bussen aan de landzijde zijn het eigendom van een derde partij en worden daarom niet in de portefeuille van in aanmerking komende activa opgenomen.
- **Overige:** Deze categorie omvat het volgende:
  - Laadstations voor elektrische voertuigen aan de luchtzijde (voor afhandelings- en andere apparatuur, maar niet voor elektrische bussen aan luchtzijde);
  - Laadstations voor elektrische voertuigen aan de landzijde (vooral op parkeerterreinen voor personenauto's, maar niet voor elektrische bussen aan de landzijde). De laadstations voor elektronische voertuigen aan de landzijde in de gebouwen van Schiphol Real Estate worden gekapitaliseerd als onderdeel van het gebouw en in de marktwaarde daarvan opgenomen. Als zodanig maken zij geen deel uit van deze categorie;
  - Sommige infrastructuur voor laadstations voor elektrische bussen aan de landzijde (niet de laadstations zelf) is eigendom van Schiphol Group en behoort als in aanmerking komende activa tot deze categorie;
  - E-GPU's (apparatuur zonder uitstoot voor remote afhandeling).

De bovengenoemde criteria zijn toegepast en daarnaast werden de volgende keuzes gemaakt bij het selecteren van de in aanmerking komende activa:

- Uitgangspunt was de activa per 31 december 2019.
- De enige elektrische voertuigen die Schiphol in bezit heeft, zijn de elektrische bussen aan de landzijde. Alle overige elektrische voertuigen worden geleased en zijn niet onder de activa opgenomen.

## Impactindicatoren

Voor de impactindicatoren totale jaarlijkse energiebesparing (in GJ), totale jaarlijkse besparing op elektriciteit (in kWh) en totale jaarlijkse besparing op gas (in m<sup>3</sup>) gelden de volgende methode en aannames:

- De gerapporteerde waarden hebben betrekking op 2019.
- De gerapporteerde besparingen zijn consistent met de methode voor het nakomen van de verplichting op grond van de Meerjarenaafpraak met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), een overheidsinstantie die onder de auspiciën van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat opereert. Op grond van de Meerjarenaafpraak moet Schiphol verslag doen van de maatregelen die zij heeft genomen om de energie-efficiëntie te verbeteren en van de besparingen die daarmee verband houden. De besparingen moeten elk jaar bij de RVO worden gerapporteerd en worden namens de RVO door een externe partij gevalideerd. De cijfers voor 2019 moeten nog bij de RVO worden ingediend.
- Voor de CO<sub>2</sub>-berekening van elektriciteit (kWh) en gas (m<sup>3</sup>) zijn respectievelijk de desbetreffende emissiefactoren van [www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl) en de Staatscourant toegepast. Dit gebeurt eenmaal per jaar.
- Voor de besparingen van kantoorgebouwen worden conservatieve aannames gehanteerd.



## Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie van Royal Schiphol Group N.V.

### Verklaring betreffende de beoordeling van de 'Portefeuille in aanmerking komende groene projecten' zoals opgenomen in het jaarverslag 2019

#### Onze conclusie

Wij hebben de 'Portefeuille in aanmerking komende groene projecten' zoals opgenomen in sectie 'Rapportage toewijzing groene obligaties' op pagina 155 in het Jaarverslag 2019 (hierna 'de Portefeuille') van Royal Schiphol Group N.V. (hierna: 'Schiphol Group') te Schiphol, Nederland, beoordeeld. De Portefeuille is gemarkeerd in het jaarverslag met een voetnoot (1).

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de Portefeuille niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de 'Eligible investments per category' zoals opgenomen in het 'Royal Schiphol Group Green Bond Framework 2018 (hierna 'het Schiphol Green Bond Framework').

#### De basis voor onze conclusie

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de Portefeuille'.

Wij zijn onafhankelijk van Schiphol Group zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO). Daarnaast hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA).

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

#### Rapportagecriteria

De Portefeuille dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Schiphol Group is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de Portefeuille zijn de 'Eligibility Criteria' op de 'Eligible investments per category' zoals toegelicht in het Schiphol Green Bond Framework. Deze zijn tevens toegelicht in Methodes en aannames op pagina 157 en 158 van het Jaarverslag 2019.

#### Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

Het Jaarverslag 2019 bevat naast de Portefeuille ook overige informatie. Overige informatie zoals opgenomen in het Jaarverslag 2019 maakt geen onderdeel uit van onze beoordeling. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze overige informatie.

#### Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen

De directie van Schiphol Group is verantwoordelijk voor het opstellen van de Portefeuille in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in het Schiphol Green Bond Framework. De Portefeuille moet gezien worden binnen de context van deze rapportagecriteria.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van de Portefeuille mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Schiphol Group.



### Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het identificeren van gebieden in de Portefeuille met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de Portefeuille.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor het onderzoek met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- Het beoordelen van de second opinion van Vigeo Eiris die de toepasbaarheid adresseert van de rapportagecriteria, zoals gehanteerd voor het opstellen van de Portefeuille.
- Het beoordelen van de Green Evaluation door Standard & Poor's (S&P) die de toepasbaarheid adresseert van de rapportagecriteria, zoals gehanteerd voor het opstellen van de Portefeuille.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria en de consistente toepassing hiervan.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers van Schiphol Corporate Treasury en Schiphol Real Estate verantwoordelijk voor Green Bond management, rapportering en het aanleveren van informatie voor de consolidatie van de Portefeuille;
- Het evalueren van interne en externe documentatie, op basis van beperkte selecties, teneinde vast te stellen of de informatie in de Portefeuille plausibel is ten opzichte van de rapportagecriteria.

Den Haag, 6 maart 2020

KPMG Accountants N.V.

R.R.J. Smeets RA





# Jaarrekening

Tyr (21), woonachtig in Nice, Frankrijk  
Professioneel paraglider onderweg  
naar Mexico voor een wedstrijd

## Geconsolideerde jaarrekening

<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2019</b>	<b>163</b>
<b>Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2019</b>	<b>164</b>
<b>Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2019</b>	<b>165</b>
<b>Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen over 2019</b>	<b>166</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019</b>	<b>167</b>
<b>Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>168</b>
<b>Toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>	<b>191</b>
<b>Toelichting bij het geconsolideerd overzicht financiële positie</b>	<b>196</b>
<b>Gerelateerde partijen</b>	<b>229</b>
<b>Gebeurtenissen na balansdatum</b>	<b>235</b>

## Enkelvoudige jaarrekening

<b>Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019</b>	<b>236</b>
<b>Enkelvoudige balans per 31 december 2019</b>	<b>237</b>
<b>Toelichting bij de enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>238</b>
<b>Overige gegevens</b>	<b>245</b>

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

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>2</sup>
<b>Netto-omzet</b>	1	<b>1.614.674</b>	<b>1.508.988</b>
Overige resultaten uit vastgoed	2	112.858	106.964
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	3	802.126	750.783
Personeelsbeloningen	4	242.466	229.041
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	5	293.664	266.660
Overige bedrijfskosten	6	-5.828	1.343
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>1.332.427</b>	<b>1.247.827</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>395.105</b>	<b>368.125</b>
Financiële baten		10.523	10.303
Financiële lasten		-94.844	-100.467
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	27	<b>-84.321</b>	<b>-90.164</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	12	127.192	98.412
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>437.976</b>	<b>376.373</b>
Winstbelasting	11	-75.913	-89.999
<b>Resultaat</b>		<b>362.062</b>	<b>286.374</b>
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		6.952	6.923
Aandeelhouders (nettoresultaat)		355.110	279.451
<b>Winst per aandeel (x EUR 1)</b>		<b>1.908</b>	<b>1.501</b>
<b>Verwaterde winst per aandeel (x EUR 1)</b>		<b>1.908</b>	<b>1.501</b>

1 De toelichting is een integraal onderdeel van de jaarrekening.

2 Aangepast door fourtherstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>2</sup>
<b>Resultaat</b>		<b>362.062</b>	<b>286.374</b>
Omrekeningsverschillen	19	5.997	-5.928
Waardemutaties afdekkingstransacties	19	443	14.934
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	12, 19	-6.321	-399
<b>Totaalresultaat, na belastingen, te reclassificeren naar winst of verlies in volgende periodes</b>		<b>119</b>	<b>8.607</b>
Actuariële resultaten en herwaarderingen	19	-4.011	-1.938
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	12, 19	-4.160	-1.616
<b>Totaalresultaat, na belastingen, niet te reclassificeren naar winst of verlies in volgende periodes</b>		<b>-8.171</b>	<b>-3.554</b>
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>-8.052</b>	<b>5.053</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>354.011</b>	<b>291.427</b>
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		6.952	6.923
Aandeelhouders		347.059	284.504

<sup>1</sup> De toelichting is een integraal onderdeel van de jaarrekening.

<sup>2</sup> Aangepast door fourtherstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	31 december 2019	31 december 2018 <sup>2</sup>	1 januari 2018 <sup>2</sup>
<b>Activa</b>				
Immateriële activa	7	136.425	101.376	88.091
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	8	3.122.072	2.855.652	2.864.347
Activa in aanbouw of ontwikkeling	9	978.734	700.043	418.130
Vastgoedbeleggingen	10	1.758.111	1.642.285	1.503.744
Latente belastingvorderingen	11	68.245	95.989	144.813
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	12	1.170.447	976.395	939.317
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	13	133.622	50.678	53.436
Langlopende vorderingen	14	78.690	89.427	46.420
<b>Vaste activa</b>		<b>7.446.346</b>	<b>6.511.845</b>	<b>6.058.298</b>
Handels- en overige vorderingen	15	180.573	460.573	426.678
Winstbelasting	11	14.560	13.983	17.646
Liquide middelen	16	155.072	386.556	170.370
<b>Vlottende activa</b>		<b>350.205</b>	<b>861.112</b>	<b>614.694</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>7.796.551</b>	<b>7.372.957</b>	<b>6.672.992</b>

<sup>1</sup> De toelichting is een integraal onderdeel van de jaarrekening.

<sup>2</sup> Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	31 december 2019	31 december 2018 <sup>2</sup>	1 januari 2018 <sup>2</sup>
<b>Passiva</b>				
Geplaatst kapitaal	17	84.511	84.511	84.511
Agioreserve	17	362.811	362.811	362.811
Ingehouden winst	18	3.954.697	3.716.968	3.588.070
Overige reserves	19	-85.368	-76.606	-81.179
<b>Kapitaal en reserves toekomstend aan aandeelhouders</b>		<b>4.316.650</b>	<b>4.087.684</b>	<b>3.954.212</b>
Minderheidsaandeelhouders	20	55.386	48.673	41.972
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>4.372.036</b>	<b>4.136.357</b>	<b>3.996.184</b>
Leningen	21	2.609.582	2.366.235	2.074.627
Personeelsbeloningen	22	55.202	50.465	42.137
Voorzieningen	23	48.777	55.900	36.912
Latente belastingverplichtingen	11	13.359	14.977	16.651
Overige langlopende verplichtingen	24	98.351	92.683	133.407
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>2.825.270</b>	<b>2.580.260</b>	<b>2.303.734</b>
Leningen	21	162.880	200.655	35.220
Winstbelasting	11	1.672	155	780
Handels- en overige schulden	25	434.693	455.530	337.074
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>599.245</b>	<b>656.340</b>	<b>373.074</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>3.424.515</b>	<b>3.236.600</b>	<b>2.676.808</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>7.796.551</b>	<b>7.372.957</b>	<b>6.672.992</b>

<sup>1</sup> De toelichting is een integraal onderdeel van de jaarrekening.

<sup>2</sup> Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen over 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	Toekomend aan de aandeelhouders				Minderheids aandeelhouders	Totaal
		Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winst	Overige reserves		
<b>Stand per 31 december 2017</b>		<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>3.570.069</b>	<b>-81.179</b>	<b>41.972</b>	<b>3.978.184</b>
Aanpassing IFRS 9		-	-	-296	-	-	-296
Aanpassing door herstel van een fout		-	-	18.000	-	-	18.000
<b>Stand per 1 januari 2018</b>		<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>3.587.773</b>	<b>-81.179</b>	<b>41.972</b>	<b>3.995.888</b>
Resultaat		-	-	279.451	-	6.923	286.374
Overige niet-gerealiseerde resultaten	19	-	-	-	5.053	-	5.053
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>279.451</b>	<b>5.053</b>	<b>6.923</b>	<b>291.427</b>
Uitbetaling van dividend	18	-	-	-150.256	-	-222	-150.478
Overige		-	-	-	-480	-	-480
<b>Stand per 31 december 2018</b>		<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>3.716.968</b>	<b>-76.606</b>	<b>48.673</b>	<b>4.136.357</b>
Resultaat		-	-	355.110	-	6.952	362.062
Overige niet-gerealiseerde resultaten	19	-	-	-	-8.052	-	-8.052
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>355.110</b>	<b>-8.052</b>	<b>6.952</b>	<b>354.011</b>
Uitbetaling van dividend	18	-	-	-117.381	-	-222	-117.603
Overige		-	-	-	-711	-17	-728
<b>Stand per 31 december 2019</b>		<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>3.954.697</b>	<b>-85.368</b>	<b>55.386</b>	<b>4.372.036</b>

<sup>1</sup> De toelichting is een integraal onderdeel van de jaarrekening.

	Dividend over 2018, betaald in 2019	Dividend over 2017, betaald in 2018
Dividend toekomend aan aandeelhouders (x EUR 1)	117.381.000	150.256.000
Aantal uitstaande aandelen rechthebbende op dividend	186.147	186.147
Dividend per aandeel (x EUR 1)	631	807

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>2</sup>
<b>Resultaat</b>		<b>362.062</b>	<b>286.374</b>
Winstbelasting	11	75.913	89.999
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	12	-127.192	-98.412
Financiële baten en lasten	27	84.321	90.164
		<b>33.042</b>	<b>81.751</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>395.105</b>	<b>368.125</b>
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie	5	289.871	268.646
Bijzondere waardeveranderingen	5	5.493	1.314
Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen	5	-1.700	-3.300
Resultaat uit verkoop vastgoed	2	1.543	-1.380
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	2	-114.401	-105.585
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen		1.777	4.097
Mutatie personeelsbeloningen en overige voorzieningen		-3.992	6.943
		<b>178.590</b>	<b>170.735</b>
<b>Exploitatieresultaat na aanpassingen</b>		<b>573.695</b>	<b>538.860</b>
Veranderingen in werkkapitaal		-13.272	34.816
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>560.423</b>	<b>573.676</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Betaalde winstbelasting		-46.119	-46.439
Betaalde interest		-80.946	-75.716
Ontvangen interest		1.680	1.471
RPS ontvangsten	13	5.627	23.477
Ontvangen dividend	12	81.853	49.817

(in EUR 1.000)	Toelichting <sup>1</sup>	2019	2018 <sup>2</sup>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>522.520</b>	<b>526.286</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen in immateriële activa	7	-53.815	-30.000
Investeringen in materiële vaste activa	9, 10	-756.981	-530.232
Ontvangen uit desinvesteringen vastgoed		-81	1.380
Ontvangen uit desinvesteringen operationele activa		288	-
Acquisities deelnemingen en joint ventures	12	-164.395	-
Terugbetaling (kapitaaluitbreiding) in geassocieerde deelnemingen	12	8.297	1.080
Ontvangsten uit intrekken performance shares		-	12.360
Ontvangen aflossing leningen		128	148
Acquisities van redeemable preference shares	13	-80.051	-
Investeringen in deposito's		-	-265.000
Ontvangsten uit deposito's		265.000	190.000
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-781.610</b>	<b>-620.264</b>
<b>Vrije kasstroom</b>		<b>-259.091</b>	<b>-93.978</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Ontvangen uit opgenomen leningen	21	399.287	491.620
Betaalde aflossingen op leningen	21	-211.000	-52.000
Afwikkeling van derivaten		2.456	2.167
Betaald dividend	18	-117.603	-150.478
Ontvangen op overige langlopende verplichtingen		589	-56
Betaalde aflossingstermijnen financiële leaseverplichtingen		-55.324	-2.634
Kasstroom uit collaterals		9.090	22.530
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>27.495</b>	<b>311.149</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>-231.596</b>	<b>217.171</b>
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	16	386.556	170.370
Nettokasstroom		-231.596	217.171
Koers- en omrekeningsverschillen		112	-985
<b>Stand liquide middelen eind van het boekjaar</b>	16	<b>155.072</b>	<b>386.556</b>

1 De toelichting is een integraal onderdeel van de jaarrekening.

2 Aangepast door fourtnerstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

### Algemene informatie

Royal Schiphol Group N.V. is een naamloze (structuur)vennootschap, statutair gevestigd te Schiphol, gemeente Haarlemmermeer. De vennootschap is ingeschreven op het adres Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP te Schiphol, Nederland. Royal Schiphol Group N.V. voert als handelsnamen Schiphol Group, Luchthaven Schiphol en Royal Schiphol Group N.V. Royal Schiphol Group N.V. is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke functie. De luchthavens van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie. Met "Connecting your world" geeft Royal Schiphol Group aan waar zij voor staat: "Connecting your world" door het verzorgen van inspirerende reizen en het creëren van de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld. Onze luchthavens zorgen met hun uitmuntende luchthaveninfrastructuur en passagiers- en vrachtfaciliteiten voor de bloei van internationale handel, toerisme en kennisuitwisseling.

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is afgesloten op de balansdatum 31 december 2019. De Raad van Commissarissen heeft op 6 maart 2020 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 14 april 2019.

### Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling

Hierna volgt een uiteenzetting van de grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van Schiphol Group. Deze grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderinggrondslag hanteert Schiphol Group het historische kostprijsstelsel, uitgezonderd vastgoedbeleggingen en derivaten. Deze posten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

#### Herstel van een onjuistheid

Tijdens het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening over 2019 is een onjuistheid geconstateerd in de toepassing van de equitymethode op onze deelneming in Groupe ADP. Deze onjuistheid houdt verband met de verplichting correcties toe te passen op de jaarrekening van Groupe ADP om deze in overeenstemming te brengen met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling van Royal Schiphol Group.

Bij Royal Schiphol Group worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen reële waarde, en

worden veranderingen van de reële waarde verantwoord in de winst- en verliesrekening. Bij Groupe ADP worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen. Daarom wordt in de verantwoording van ons aandeel in het resultaat van Groupe ADP een correctie toegepast op de nettowinst van Groupe ADP voor de ontwikkeling in het verschil tussen de reële waarde en de kostprijs van de vastgoedbeleggingen van Groupe ADP. In dit verband verstrekt Groupe ADP aan Royal Schiphol Group jaarlijks informatie over de reële waarde van haar vastgoedbeleggingen.

Wij hebben vastgesteld dat wij onze grondslagen van waardering en resultaatbepaling op onjuiste wijze hebben toegepast op het vastgoed van Groupe ADP. Dit betreft het onderscheid tussen vastgoed dat tegen kostprijs wordt gewaardeerd en vastgoed dat tegen reële waarde wordt gewaardeerd, zowel tijdens de initiële toerekening van de aankoopprijs in 2009 als in de daaropvolgende jaren. Als gevolg daarvan moet er voor een specifiek extra segment van de vastgoedbeleggingen van Groupe ADP een correctie worden toegepast op het waardeverschil tussen de reële waarde en de kostprijs. Deze onjuistheid is gecorrigeerd door:

- reclassificatie van een bedrag van 38 miljoen euro van goodwill naar reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen zoals opgenomen ten tijde van de initiële toerekening van de aankoopprijs. De totale boekwaarde van de deelneming blijft ongewijzigd;
- toevoeging van een bedrag van 18 miljoen euro na belasting aan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming in Groupe ADP alsook aan het eigen vermogen in de openingsbalans van 2018 voor mutaties in de reële waarde in de periode van 2010 tot en met 2017; en
- toevoeging van een bedrag van 1 miljoen euro na belasting aan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming aan het eind van 2018 en aan het resultaat deelnemingen en de nettowinst over het jaar 2018.

Deze onjuistheid is niet van invloed op het variabele deel van de remuneratie van leden van de directie en medewerkers van Royal Schiphol Group en evenmin op het dividend per aandeel dat in het verleden is vastgesteld en uitgekeerd. De nettowinst van Royal Schiphol Group is gecorrigeerd voor overige resultaten uit vastgoed (inclusief inkomsten voortvloeiend uit wijzigingen van de reële waarde) voor de berekening van variabele beloningen en dividendvoorstellen.

#### Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019

Schiphol Group past met ingang van 1 januari 2019 één nieuwe richtlijn toe, te weten IFRS 16, Leases.

#### IFRS 16

Met ingang van 1 januari 2019 heeft Schiphol Group IFRS 16, Leases, geïmplementeerd, die IAS 17, Leases, en gerelateerde interpretaties vervangt. Onder IAS 17 werd een lease geclassificeerd als een operationele of financiële lease afhankelijk van de beoordeling of door de lease nagenoeg alle



risico's en voordelen van de eigendom werden overgedragen. IFRS 16 introduceert één verantwoordingsmodel voor alle lessees (huurders), gebaseerd op het beginsel dat leaseovereenkomsten op de balans worden verantwoord. Onder IFRS 16 is of bevat een overeenkomst een lease als de overeenkomst het recht verleent van gebruik van bepaalde activa gedurende een bepaalde periode in ruil voor een vergoeding. De grondslagen voor lessors (verhuurders) blijven onder IFRS 16 onveranderd ten opzichte van de voormalige grondslagen.

### Transitie

Schiphol Group heeft IFRS 16 geïmplementeerd onder toepassing van de gemodificeerde retrospectieve methode, waarbij het cumulatieve effect van de initiële toepassing per 1 januari 2019 in de ingehouden winst wordt verwerkt. De vergelijkende informatie die voor 2018 wordt gepresenteerd, is derhalve niet aangepast maar opgenomen zoals eerder gerapporteerd op grond van IAS 17 en gerelateerde interpretaties. In de overgang naar IFRS 16 heeft Schiphol Group ervoor gekozen geen gebruik te maken van de optie om de onder de voormalige regelgeving bereikte conclusie of contracten al dan niet een lease zijn of omvatten, over te nemen. Derhalve wordt IFRS 16 toegepast op alle lopende contracten.

Schiphol Group heeft er ook voor gekozen het verantwoordingsmodel voor lessees niet toe te passen op kortlopende leases (korter dan 12 maanden) en op leases van activa met een beperkte waarde (individuele waarde van minder dan 5.000 euro). Daarnaast heeft Schiphol Group ervoor gekozen gebruik te maken van de praktische uitzondering om leases waarvan de leasetermijn binnen 12 maanden na de eerste toepassing afloopt, als kortlopende leases aan te merken. De betaalde leasetermijnen die op deze leases, alsook op kortlopende leases en leases met een beperkte waarde betrekking hebben, worden lineair als last in de winst en-verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract.

### Schiphol Group als huurder

Twee leases werden eerder onder IAS 17 en gerelateerde interpretaties als financiële leases geclassificeerd. Dit betreft activa die gebruikt werden voor operationele activiteiten (operationele voertuigen) en vastgoedbeleggingen (één kantoorgebouw, The Base). Met betrekking tot deze leases werd geconcludeerd dat deze onder IFRS 16 ook een lease betreffen. Naar aanleiding van de implementatie van IFRS 16 heeft Schiphol Group als huurder een aantal extra leases opgenomen van activa die voor operationele activiteiten worden gebruikt (voertuigen van werknemers, kantoorruimte, een loods en multifunctionele kantoorvoorzieningen).

Met betrekking tot alle leases van activa die voor operationele activiteiten worden gebruikt zijn gebruiksrechtactiva verantwoord die het recht vertegenwoordigen om van de onderliggende activa gebruik te maken, alsook leaseverplichtingen, te weten de verplichting om leasebetalingen te voldoen. gebruiksrechtactiva worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs, een bedrag gelijk aan de leaseverplichting, en vervolgens tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde

afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen, en aangepast voor eventuele aanpassingen van de leaseverplichting. Deze gebruiksrechtactiva worden verantwoord onder dezelfde post als gelijksoortige activa die in eigendom zijn van Schiphol Group. De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen. Om de contante waarde te bepalen is de impliciete rentevoet van de betreffende IFRS 16-lease gebruikt. Indien deze rentevoet niet eenvoudig kan worden bepaald, is de marginale rentevoet gebruikt. De leaseverplichting wordt vervolgens periodiek opgehoogd met de rentelasten op de leaseverplichting en verminderd met de voldane leasebetalingen. De leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de Overige langlopende en kortlopende verplichtingen in het overzicht financiële positie.

De aanpassing van de openingsbalans van 2019 en de mutatie van de boekwaarde en de leaseverplichting met betrekking tot de gebruiksrechtactiva voor operationele activiteiten gedurende 2019 worden samengevat in navolgende tabel.

(in EUR 1.000)	Gebruiksrecht-activa	Leaseverplichtingen
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>4.373</b>	<b>5.238</b>
IFRS 16 aanpassing	5.541	5.541
<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>9.914</b>	<b>10.779</b>
<b>Mutaties 2019</b>		
Opleveringen	6.395	6.395
Afschrijvingen	-4.599	-
Betalingen	-	-5.024
Interestkosten	-	290
Herberekening van IAS 17 finance leases	1.362	497
<b>Totaal mutaties</b>	<b>3.158</b>	<b>2.158</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>13.072</b>	<b>12.937</b>

De aanpassing van de openingsbalans op grond van IFRS 16 omvat de verantwoording van gebruiksrechtactiva en leaseverplichtingen voor een bedrag van 5,5 miljoen euro. Er is geen cumulatief effect van de initiële toepassing van IFRS 16 op de ingehouden winst per 1 januari 2019, gezien de beslissing om de gebruiksrechtactiva initieel te waarderen tegen een bedrag gelijk aan de leaseverplichting. Voor het bepalen van de leaseverplichting, is de impliciete rentevoet gebruikt.

Wanneer deze niet op eenvoudige wijze kon worden bepaald, is gebruikgemaakt van de marginale rentevoet. De gewogen gemiddelde toegepaste rentevoet bedraagt daarmee 1,9%.

In het kader van de implementatie van IFRS 16 werden de boekwaarde van activa en passiva en toelichtingen die betrekking hebben op bestaande IAS 17-financiële leases opnieuw beoordeeld. Voor de financiële leases heeft dit tot een aanpassing geleid van de gebruiksrechtactiva en leaseverplichting van respectievelijk 1,4 en 0,5 miljoen euro. Bovendien is met betrekking tot de operationele leases vastgesteld dat de voorwaardelijke verplichtingen zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 5,9 miljoen euro bedroegen in plaats van de toegelichte 1,4 miljoen euro. De verdisconteerde waarde van deze IAS 17 operationele leaseverplichtingen van 5,5 miljoen euro telt, samen met de bestaande verplichtingen uit hoofde van IAS 17 financiële leases van 5,2 miljoen euro, op tot een totale leaseverplichting van 10,8 miljoen euro per 1 januari 2019.

Gedurende 2019 werden nieuwe gebruiksrechtactiva en leaseverplichtingen verantwoord voor een bedrag van 6,4 miljoen euro. De lease van vastgoedbeleggingen, die uitsluitend betrekking heeft op kantoorgebouw The Base, en de gerelateerde leaseverplichting zijn niet opgenomen in voorgaande tabel. In augustus 2019 is deze lease volledig afbetaald, en is het gebouw op dat moment eigendom van de Royal Schiphol Group geworden.

### Schiphol Group als verhuurder

De leasecontracten waarin Schiphol Group optreedt als verhuurder hebben alleen betrekking op vastgoedbeleggingen. De grondslagen die voor Schiphol Group als verhuurder gelden, zijn dezelfde als die onder IAS 17. Derhalve hoeft Schiphol Group in de transitie naar IFRS 16 geen aanpassingen door te voeren voor leasecontracten waarin zij als verhuurder optreedt.

### Overige standaarden

Naast IFRS 16 bestaat een aantal andere standaarden die met ingang van 1 januari 2019 van toepassing zijn:

- wijzigingen in IFRS 9, Prepayment Features with Negative Compensation (goedgekeurd 22 maart 2018);
- wijzigingen in IAS 19, Plan Amendment, Curtailment or Settlement (goedgekeurd op 13 maart 2019);
- wijzigingen in IAS 28, Long-term Interests in Associates and Joint Ventures (goedgekeurd op 8 februari 2019);
- IFRIC 23, Uncertainty over Income Tax Treatments (goedgekeurd op 23 oktober 2018);
- Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle (goedgekeurd op 14 maart 2019).

Voor deze standaarden is vastgesteld dat zij geen effect hebben op de financiële verslaggeving van Schiphol Group.

### Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2020 of later

Schiphol Group heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vrijwillig vervroegd toegepast die pas met ingang van het boekjaar 2020 of later verplicht zijn.

### Overige standaarden

Schiphol Group onderzoekt momenteel de consequenties van de volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen van bestaande standaarden, waarvan toepassing verplicht is met ingang van de jaarrekening over 2020 of later indien vermeld:

- wijzigingen in References to Conceptual Framework in IFRS Standards (goedgekeurd op 29 november 2019);
- wijzigingen in IFRS 3, definition of a Business (uitgegeven op 22 oktober 2018);
- wijzigingen in IAS 1 en IAS 8, definition of Material (goedgekeurd op 29 november 2019);
- wijzigingen in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7: Interest Rate Benchmark Reform (goedgekeurd op 15 januari 2020);
- IFRS 17 Insurance Contracts (uitgegeven op 18 mei 2017, van toepassing vanaf 2021).

Voor genoemde standaarden hebben naar verwachting geen significant effect op de geconsolideerde jaarrekening.

### 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 inbegrepen in de boekwaarde van geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de equitymethode. Vervolgens wordt goodwill verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Op de post goodwill wordt niet afgeschreven. Goodwill wordt toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid (dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming) waaraan deze is gerelateerd.

De post contractgerelateerde activa betreft het belang in JFK IAT dat is ontstaan bij overname van activiteiten van derden. Deze contracten worden gewaardeerd tegen reële waarde op overnamedatum en vervolgens tegen de aldus bepaalde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeveranderingen. Contractgerelateerde activa worden afgeschreven over de resterende contracttermijn.

Software omvat de posten softwarelicenties en ontwikkelde ICT-toepassingen. Ontwikkelde ICT-toepassingen worden geactiveerd tegen de kosten van de op basis van tijdregistratie vastgelegde interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van ICT-projecten. Interne en externe uren in de initiatief- en definitiefase worden niet geactiveerd. Software wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 7. [Immateriële activa](#).

## Activa ten behoeve van operationele activiteiten

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

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

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

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 8. [Activa ten behoeve van operationele activiteiten](#).

## Activa in aanbouw of ontwikkeling

Alle investeringsuitgaven worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw of ontwikkeling, indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen vloeien en het bedrag hiervan betrouwbaar kan worden bepaald. Onderscheid wordt gemaakt tussen drie categorieën van activa in aanbouw of ontwikkeling:

- (a) software in ontwikkeling gepresenteerd onder [Immateriële activa](#);
- (b) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van operationele activiteiten gepresenteerd onder [Activa in aanbouw of ontwikkeling](#);
- (c) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van vastgoedbeleggingen gepresenteerd onder [Vastgoedbeleggingen](#).

Software in ontwikkeling (categorie a) wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs. Op software in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.

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

- bouwrente. Dit betreft de gedurende de realisatie aan derden verschuldigde rente op vreemd vermogen die kan worden toegerekend aan de investering. Bouwrente wordt uitsluitend toegerekend aan investeringsprojecten met een looptijd van één jaar of meer;
- de kostprijs van uren van eigen medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten.

Op activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige operationele activiteiten wordt niet afgeschreven. Wel kan sprake zijn van bijzondere waardeveranderingen zoals beschreven onder Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen. Investeringsubsidies, zijnde overheidsbijdragen aan investeringen, worden direct in mindering gebracht op de investeringen. Bij ingebruikname worden de activa tegen historische kostprijs overgeboekt naar de activa ten behoeve van operationele activiteiten en vangt tevens de lineaire afschrijving ten laste van de winst- en verliesrekening aan.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 7. [Immateriële activa](#) en paragraaf 9. [Activa in aanbouw of ontwikkeling](#). Grondslagen voor activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van vastgoedbeleggingen (categorie c) zijn hierna opgenomen onder 'Vastgoedbeleggingen'.

## Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde waartegen gebouwen worden gepresenteerd houdt rekening met de in de balans opgenomen huurincentives. Deze incentives worden afzonderlijk in de balans gepresenteerd onder de langlopende vorderingen (resterende looptijd langer dan 1 jaar) of handels- en overige vorderingen (resterende looptijd korter dan 1 jaar). Wijzigingen in de reële waarde van vastgoedbeleggingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de overige resultaten uit vastgoed in het jaar waarin de verandering zich voordoet. In geval van verkoop worden gerealiseerde waardeveranderingen, zijnde het verschil tussen verkoopprijs en boekwaarde, in de winst- en verliesrekening verantwoord onder resultaat uit verkoop vastgoed in het jaar van de verkooptransactie. Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen wordt gewaardeerd tegen reële waarde als deze, in continuïteit, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Zolang dit niet mogelijk is, worden vastgoedbeleggingen in ontwikkeling gewaardeerd tegen kostprijs tot het moment dat de reële waarde wel betrouwbaar, in continuïteit, is te bepalen. Mutaties in de reële waarde worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige resultaten uit vastgoed. Bij oplevering worden de activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen tegen reële waarde overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. Extern aangekocht vastgoed wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Uitgaven na ingebruikname van vastgoed worden geactiveerd indien zij betrouwbaar zijn te bepalen en toekomstige economische voordelen opleveren. Overige uitgaven worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Alle gebouwen in de portefeuille worden tweemaal per jaar getaxeerd door onafhankelijke externe taxateurs (per 30 juni en per 31 december). De waarde van de gronden wordt bepaald op basis van interne taxaties alsmede op basis van taxaties van onafhankelijke externe taxateurs. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De marktwaarde van de in erfpacht en grondhuur uitgegeven terreinen wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons en eindwaarde van de betreffende contracten (DCF-methode). Zie voor een nadere toelichting paragraaf 10. [Vastgoedbeleggingen](#).

### Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

De immateriële activa en activa ten behoeve van operationele activiteiten worden volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van onderstaande afschrijvingstermijnen. Op goodwill, vastgoedbeleggingen, objecten in aanbouw en op grond wordt niet afgeschreven.

#### Immateriële vaste activa

Contractgerelateerde activa	33 jaar
Ontwikkelde ICT toepassingen	3-5 jaar
Softwarelicenties	3-5 jaar

#### Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Banen, rijbanen	15-60 jaar
Platformen	30-60 jaar
Terreinen en wegen:	
· Parkeerterreinen	30 jaar
· Wegen	30 jaar
· Tunnels en viaducten	40 jaar
· Drainage- en ontwateringswerken	40 jaar
Gebouwen	20-60 jaar
Installaties	5-30 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5-20 jaar

De boekwaarde van vaste activa wordt aan de realiseerbare waarde getoetst indien aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardeverandering. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die naar verwachting zullen voortvloeien uit het voortgezette gebruik van een actief en uit zijn vervreemding aan het eind van zijn gebruiksduur. Voornoemde toets wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden waarbij Aviation en Consumer Products & Services als één kasstroomgenererende eenheid worden gezien. Indien de

realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde wordt ter hoogte van het verschil een bijzondere waardeverandering opgenomen in de winst- en verliesrekening en wordt de boekwaarde van het actief verlaagd tot zijn realiseerbare waarde. Voorts wordt, voor zover van toepassing, de lineaire afschrijving over de resterende gebruiksduur bijgesteld. Indien er aanwijzingen bestaan die duiden op de noodzaak tot het terugnemen van een eerder toegepaste bijzondere waardeverandering wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Waardeveranderingen op goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen en joint ventures worden niet teruggenomen. Tenminste jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairmenttest) vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 5. [Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen](#).

### Dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements zijn waar noodzakelijk aangepast om overeenstemming met de grondslagen van Schiphol Group te bewerkstelligen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 12. [Geassocieerde deelnemingen en joint ventures](#).

#### Dochterondernemingen

De financiële gegevens van Schiphol Group en haar dochterondernemingen worden volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen. Onder dochterondernemingen worden verstaan de maatschappijen waarover Schiphol Group zeggenschap uitoefent over het zakelijke en financiële beleid. Hiervan is sprake indien Schiphol Group blootstaat aan of recht heeft op variabel rendement uit hoofde van diens betrokkenheid bij de relevante activiteiten van de entiteit en dit rendement kan beïnvloeden door zijn zeggenschap over de entiteit. Het aandeel van overige aandeelhouders in het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde resultaat is in de balans vermeld onder het eigen vermogen (minderheidsaandeelhouders) en in de winst- en verliesrekening onder resultaat toekomstend aan minderheidsaandeelhouders. De resultaten van de in de loop van het jaar overgenomen dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop de vennootschap zeggenschap heeft verkregen over het beleid van de dochteronderneming. De financiële gegevens van de in de loop van het jaar afgestoten dochterondernemingen blijven in de consolidatie opgenomen tot aan het moment dat geen sprake meer is van zeggenschap. Wanneer sprake is van verlies van zeggenschap over een dochteronderneming, maar behoud van een financieel belang, dan vindt deconsolidatie van alle activa en passiva plaats en wordt het resterende belang initieel opgenomen tegen reële waarde. Het resterende verschil wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

## Geassocieerde deelnemingen

Onder geassocieerde deelnemingen worden verstaan die entiteiten waarop de vennootschap invloed van betekenis kan uitoefenen. De geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd op basis van de equitymethode, dat wil zeggen initieel tegen kostprijs die vervolgens wordt aangepast voor het Schipholaandeel 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 en Schiphol geen verplichtingen is aangegaan of betalingen heeft gedaan in naam van de geassocieerde deelneming. Een geassocieerde deelneming wordt verantwoord onder de overige financiële belangen (tegen reële waarde met verantwoording van de veranderingen in de reële waarde in de winst- en verliesrekening) vanaf het moment dat geen sprake is van invloed van betekenis noch van zeggenschap.

## Joint arrangements

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

## Verwerving van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

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

betreft dochterondernemingen) of als onderdeel van de waarde van de geassocieerde deelneming of joint venture. Indien dit verschil negatief is, wordt het verschil direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Kosten in verband met de verwerving van een dochteronderneming worden direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Als de overname gefaseerd plaatsvindt, wordt de boekwaarde op de overnamedatum van het bestaande belang van de verkrijgende partij voorafgaande aan de overname geherwaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum; eventuele winsten of verliezen die voortvloeien uit deze herwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Wanneer beslissende zeggenschap wordt verloren, dan wordt het resterende belang in de entiteit geherwaardeerd tegen reële waarde op de datum waarop de beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan, waarbij de wijziging in de boekwaarde wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. De alsdan tot stand gekomen reële waarde vormt de initiële waardering die als basis dient voor de vervolgwaardering als geassocieerde deelneming of joint venture. De tot dat moment verantwoorde niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de transactie worden verwerkt als waren de betrokken activa en verplichtingen direct gedesinvesteerd geweest. Dit kan betekenen dat bedragen die eerder als niet-gerealiseerde resultaten zijn verantwoord, overgebracht worden naar de winst- en verliesrekening.

## Eliminaties

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

## Financiële activa

De vennootschap classificeert financiële activa in de categorieën: gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (vorderingen op en leningen aan deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en deposito's) en tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hedge-instrumenten). De classificatie wordt gerelateerd aan het businessmodel en de kasstroomkenmerken van het instrument.

## Derivaten

In lijn met het financieel risicomanagement van Schiphol Group wordt gebruikgemaakt van derivaten om het risico van wijzigingen in toekomstige kasstromen ter zake van periodiek te betalen rente en aflossing van financiering af te dekken. Deze wijzigingen in kasstromen kunnen het gevolg zijn van ontwikkelingen in markttrente en valutakoersen. De ter afdekking van deze risico's gebruikte

afdekkingsinstrumenten zijn renteswaps en valutaswaps. Bij aanvang van een hedgetransactie documenteert de vennootschap de risicomanagementdoelstelling en -strategie voor het aangaan van de transactie alsook de economische relatie tussen het afgedekte item en het afdekkingsinstrument, en of de veranderingen in kasstromen van het afgedekte item en van het afdekkingsinstrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Naarmate de hedgerelatie effectief is worden de mutaties in de reële waarde op derivaten verwerkt in de reserve afdekkingstransacties die onderdeel is van het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. De cumulatieve bedragen die in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden overgeheveld naar het resultaat in dezelfde periode waarin de afgedekte transactie in het resultaat wordt verwerkt. In kasstroomafdekkingsrelaties wordt alleen de verandering in de reële waarde van het spot-element van valutatermijncontracten aangewezen als het afdekkingsinstrument. De verandering in de reële waarde van het forward-element wordt verantwoord als kosten van afdekking, de hieraan gerelateerde reserve kosten van afdekkingstransacties maakt deel uit van de reserve afdekkingstransacties binnen het eigen vermogen.

Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan prospectief gestaakt. De tot dan gecumuleerde mutaties in de reële waarde van het betreffende afdekkingsinstrument blijven in de reserve afdekkingstransacties zolang het nog waarschijnlijk wordt geacht dat de initieel afgedekte transactie zich zal voordoen. Deze mutaties worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat de initieel afgedekte kasstroom zich voordoet. Als het niet langer waarschijnlijk wordt geacht dat de initieel afgedekte transactie zich zal voordoen wordt het geaccumuleerde bedrag in de reserve afdekkingstransacties direct via het totaalresultaat in de winst- en verliesrekening verwerkt. Wanneer geen hedge accounting wordt toegepast, worden de resultaten direct verwerkt in de winst- en verliesrekening. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 27. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

### **Vorderingen op geassocieerde deelnemingen**

Voor vorderingen op geassocieerde deelnemingen geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente. De vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de uitgegeven lening verminderd met transactiekosten. Vervolgens worden de vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Verschillen tussen de aflossingswaarde enerzijds en de boekwaarde anderzijds worden daarbij afgeschreven over de resterende looptijd volgens de effectieve rentemethodiek. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 13. [Vorderingen op geassocieerde deelnemingen](#).

### **Handels- en overige vorderingen**

Voor handels- en overige vorderingen geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente. Handels- en overige vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeveranderingen. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 15. [Handels- en overige vorderingen](#).

### **Liquide middelen**

Voor liquide middelen geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die gewoonlijk gelijk is aan de nominale waarde. De post liquide middelen omvat rekening-couranttegoeden, deposito's gehouden op afroep bij financiële instellingen en op korte termijn zeer liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of korter die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardevermindering kunnen worden omgezet in geldmiddelen. Liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of langer maken geen deel uit van de liquide middelen en worden verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. Rekening-courantschulden (roodstand) en kredietfaciliteiten bij de bank worden verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 16. [Liquide middelen](#).

### **Verwachte kredietverliezen**

Verwachte kredietverliezen op vorderingen op geassocieerde deelnemingen en liquide middelen worden gewaardeerd op basis van mogelijke situaties en ontwikkelingen die er binnen een termijn van 12 maanden toe kunnen leiden dat de tegenpartij in gebreke blijft. Indien zich echter een belangrijke verandering heeft voorgedaan in het kredietrisico worden de verwachte kredietverliezen gebaseerd op mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de deelneming of bank in gebreke blijft. Een belangrijke toename van het risico wordt verondersteld indien de termijn voor betaling van aflossing en/of rente met meer dan 30 dagen werd overschreden. De debiteur blijft in gebreke bij een overschrijding van meer dan 90 dagen. Voor de vaststelling (tweemaal per jaar) of het kredietrisico inderdaad belangrijk is toegenomen en voor waardering van de verwachte kredietverliezen wordt gebruikgemaakt van relevante informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en zowel historische als toekomstgerichte informatie.

Schiphol Group kiest ervoor zich in de waardering van verwachte kredietverliezen op debiteuren te baseren op alle mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de debiteur in gebreke blijft. Hierbij wordt

primair gebruikgemaakt van een voorzieningenmatrix gebaseerd op historische ervaringscijfers in relatie tot kredietverliezen per business area. Aanvullend wordt de waardering van de kredietverliezen gebaseerd op informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is, over actuele ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de markt en belangrijke handelsrelaties. Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surseance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100 procent voorzien, evenals vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar.

Verwachte kredietverliezen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als onderdeel van de afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen.

### 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.

### Activa en passiva aangehouden voor verkoop

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

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

### Eigen vermogen

#### Geplaatst kapitaal

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte, nominale bedragen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 17. [Geplaatst kapitaal en agioreserve](#).

#### Agioreserve

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

#### Ingehouden winst

De ingehouden winst betreft een cumulatie van het jaarlijkse nettoresultaat (het deel van het resultaat dat toekomt aan de aandeelhouders) minus het uitgekeerd dividend. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 18. [Ingehouden winst](#).

### Overige reserves

De overige reserves bestaan uit de reserve omrekeningsverschillen, de reserve afdekkingstransacties, de reserve aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen en de reserve actuariële resultaten en herwaarderingen.

De grondslagen voor de reserve afdekkingstransacties en de reserve kosten van afdekkingstransacties worden besproken in de paragraaf over derivaten. De grondslagen voor de reserve omrekeningsverschillen worden besproken onder letter (c) in de paragraaf vreemde valuta. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 19. [Overige reserves](#).

### Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- kortetermijn personeelsbeloningen;
- vergoedingen na uitdiensttreding;
- andere langetermijn personeelsbeloningen;
- ontslagvergoedingen.

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

#### Kortetermijn personeelsbeloningen

Kortetermijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen, doorbetaling loon bij ziekte, winstdeling en variabele beloning (korte termijn). De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

#### Vergoedingen na uitdiensttreding

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

- de actuariële risico's en beleggingsrisico's volledig bij de deelnemers liggen;
- de aangesloten werkgevers geen aanvullende verplichtingen hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen als sprake is van een tekort bij het ABP en geen recht hebben op eventuele overschotten in het fonds naast het voldoen van de door het ABP vastgestelde premie;
- de premie jaarlijks wordt vastgesteld door het bestuur van het ABP op basis van de eigen bestandsgegevens met inachtneming van de voorgeschreven parameters en vereisten.

Als gevolg hiervan is bij de berekening van de verplichtingen voortvloeiend uit de pensioenregeling volstaan met het in de winst- en verliesrekening opnemen van de verschuldigde premie ter zake van de pensioenen.

De verplichtingen uit hoofde van functioneel leeftijdsontslag worden berekend volgens actuariële grondslagen en verantwoord in overeenstemming met de methode zoals onder 1 tot en met 3 is beschreven. In die gevallen wordt in de balans een nettovordering of verplichting opgenomen die het totaal is van de volgende bedragen:

1. de contante waarde van de brutoverplichtingen uit hoofde van de toegezegde-pensioenregeling op de balansdatum. Deze verplichtingen worden berekend in overeenstemming met de projected unit credit method. Volgens deze methode wordt de contante waarde van de pensioenverplichting per werknemer bepaald op basis van het aantal actieve dienstjaren tot aan de balansdatum, het geraamde salarisniveau per de verwachte pensioneringsdatum en de marktrente;
2. verminderd met enige nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd. Indien als gevolg van de herziening van pensioenregelingen de verwachte verplichtingen op basis van toekomstige salarisniveaus ten aanzien van reeds verstreken dienstjaren (backservicekosten) toenemen, wordt deze toename volledig verantwoord in de periode waarin de rechten verleend worden;
3. verminderd met de reële waarde van eventuele fondsbeleggingen op de balansdatum waaruit de verplichtingen direct moeten worden afgewikkeld.

### Andere langetermijn personeelsbeloningen

Bij andere langetermijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen één jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties verrichtte. Bij Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen en duurzaam-inzetbaarheidsbudget.

De te verwachten kosten van loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid worden volledig in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht op het moment dat een personeelslid gedeeltelijk arbeidsongeschikt wordt verklaard. De verplichtingen met betrekking tot loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen en duurzaam inzetbaarheidsbudget worden gewaardeerd tegen contante waarde.

### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van Schiphol Group om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioneringsdatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Ook uitkering op grond van de regeling bovenwettelijke uitkering bij werkloosheid is een voorbeeld van een ontslagvergoeding. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig ten tijde van de besluitvorming hierover in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht. De verplichtingen met betrekking tot de

ontslagvergoedingen worden gewaardeerd tegen contante waarde. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 22. [Personeelsbeloningen](#).

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen de contante waarde van de te verwachten kasstromen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 23. [Voorzieningen](#).

### Lease

#### Schiphol Group als huurder

Bij het aangaan van een overeenkomst beoordeelt Schiphol Group of de overeenkomst een lease is of omvat. Een overeenkomst is of omvat een lease ingeval aan de overeenkomst het recht kan worden ontleend om een bepaald actief gedurende een bepaalde periode te gebruiken in ruil voor een vergoeding. Met betrekking tot alle leases zijn gebruiksrechtactiva verantwoord die het recht vertegenwoordigen om van de onderliggende activa gebruik te maken, alsook leaseverplichtingen die de verplichting vertegenwoordigen om leasebetalingen te voldoen. Schiphol Group past het verantwoordingsmodel voor leasees niet toe op kortlopende leases (korter dan 12 maanden) en op leases van activa met een beperkte waarde (individuele waarde van minder dan EUR 5.000). De leasebetalingen die op kortlopende leases en leases met een beperkte waarde betrekking hebben, worden lineair als last in de winst- en verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract.

Gebruiksrechtactiva worden in eerste instantie gewaardeerd tegen kostprijs, d.w.z. het bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichting, en vervolgens tegen kostprijs minus eventuele geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen, en worden gecorrigeerd voor eventuele herwaarderingsveranderingen van de leaseverplichting. De gebruiksrechtactiva worden in dezelfde post opgenomen als gelijkaardige activa die eigendom zijn van Schiphol Group. Indien met de lease de eigendom van het onderliggend actief aan het eind van de leasetermijn wordt overgedragen of indien de kosten van het gebruiksrecht actief de uitoefening van een koopoptie omvatten, wordt het actief afgeschreven vanaf de ingangsdatum tot het eind van de gebruiksduur van het onderliggende actief. In het andere geval wordt het gebruiksrecht actief afgeschreven over de leasetermijn of over de gebruiksduur, naargelang welke termijn korter is.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen. Bij de vaststelling van de contante waarde wordt gebruikgemaakt van de impliciete rentevoet van de lease. Wanneer het lastig is deze rentevoet te bepalen, wordt gebruikgemaakt van de marginale rentevoet. De leaseverplichting wordt vervolgens vermeerderd met de rentelasten op de leaseverplichting en verminderd met de voldane leasebetalingen. De rentelasten van de



leaseverplichting worden verantwoord op een afzonderlijke regel onder financiële lasten. Een herwaardering van de leaseverplichting (en soortgelijke aanpassing van de boekwaarde van het gebruiksrecht actief) kan zich voordoen als gevolg van een wijziging van de leasetermijn, een wijziging van toekomstige leasebetalingen of een verandering in de beoordeling van een aankoopoptie voor het onderliggende actief. De leaseverplichtingen zijn opgenomen onder overige langlopende en kortlopende verplichtingen in het overzicht financiële positie.

### Schiphol Group als verhuurder

Leases waarin Schiphol Group optreedt als verhuurder worden geclassificeerd als een operationele lease of een financiële lease. Activa waarvan de vennootschap of een van haar dochterondernemingen als lessee krachtens een leaseovereenkomst het economisch eigendom heeft, worden geclassificeerd als operationele leases. De vennootschap, of een van haar dochterondernemingen, heeft het economisch eigendom indien vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen aan haar zijn overgedragen. Leaseovereenkomsten waarbij het economisch eigendom van de activa in handen is van derden worden geclassificeerd als financiële leases. In de classificatie van leaseovereenkomsten als operationele of financiële lease is de economische realiteit leidend (de aard van de transactie in plaats van de vorm van het contract).

Activa die het onderwerp zijn van een financiële lease worden in de balans opgenomen als een leasevordering en gewaardeerd tegen de contante waarde van de bij het aangaan van het contract minimaal te ontvangen leasebetalingen (de netto-investering in de lease). Bij de waardering van de netto-investering in de lease wordt gebruikgemaakt van de impliciete rentevoet van de lease. De ontvangen leasetermijnen worden op een zodanige manier verdeeld tussen de financieringsbaten en aflossing van de uitstaande vordering, dat een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de vorderingen wordt getoond.

Activa die het onderwerp zijn van een operationele lease worden in de balans opgenomen en gewaardeerd volgens de aard van het actief. Leasebetalingen van dergelijke leases worden lineair, rekening houdend met huurincentives, als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening. Bij afgekochte erfpacht wordt het bedrag van de afkoop als leaseverplichting opgenomen in de balans en lineair als bate in de winst- en verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract.

### Financiële verplichtingen

De vennootschap classificeert financiële verplichtingen in de categorieën: geamortiseerde kostprijs (leningen, handels- en overige schulden en te betalen interest) en aangemerkt als tegen reële waarde, mutaties in de winst- en verliesrekening (leningen).

### Leningen

Deze post betreft obligaties en onderhandse leningen evenals schulden aan kredietinstellingen. Leningen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de opgenomen lening

verminderd met eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden de leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen de aflossingswaarde en de boekwaarde wordt daarbij afgeschreven over de resterende looptijd volgens de effectieve rentemethode.

Eén lening betreft een winstdelende lening gekoppeld aan een specifieke vastgoedportefeuille. De kasstromen zijn hierbij ingeschat op basis van de verwachte eindwaarde van de portefeuille op aflossingsdatum. Deze waarde is gebaseerd op taxatierapporten van onafhankelijke taxateurs. Teneinde een inconsistentie te voorkomen in de verantwoording van veranderingen in de waarde van de lening enerzijds en die van het gerelateerde vastgoed anderzijds is deze lening aangemerkt als tegen reële waarde waarbij mutaties in de reële waarde worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Leningen worden verantwoord onder de kortlopende schulden voor zover wordt verwacht dat aflossing binnen één jaar na balansdatum zal plaatsvinden. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 21. [Leningen](#).

### Handels- en overige schulden

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

Verplichtingen uit hoofde van gemeentelijke heffingen, waaronder WOZ en waterschapslasten, worden opgenomen wanneer het ontstaan van deze verplichting zich voordoet. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 25. [Handels- en overige schulden](#).

### Netto-omzet

Vrijwel alle activiteiten van Schiphol Group genereren opbrengsten die kwalificeren als opbrengsten uit het verrichten van diensten. Schiphol Group verantwoordt opbrengsten op het moment dat de afnemer controle verkrijgt over de geleverde diensten. Opbrengsten worden gewaardeerd op basis van de vaste vergoedingen die zijn geconsulteerd en vastgesteld volgens de Wet Luchtvaart (havengelden), overeengekomen in een contract met de klant (bijvoorbeeld concessies en verhuringen) of op basis van tarieven die openbaar worden gepubliceerd (bijvoorbeeld parkeergelden). Ieder van deze tarieven heeft betrekking op een afzonderlijke dienst en bevat geen financieringscomponenten. De opbrengsten uit de afhandeling van vluchten, vliegtuigen, passagiers en bagage en het beschikbaarstellen van parkeerplaatsen (verantwoord als havengelden en autoparkeergelden) kwalificeren als opbrengsten uit contracten met klanten. Havengelden worden volledig als opbrengsten verantwoord op het moment dat de afnemer de dienst heeft genoten, autoparkeergelden over de periode waarin de afnemer de dienst geniet. Opbrengsten uit het verlenen van concessies en verhuren van vastgoedbeleggingen en winkelruimte kwalificeren als

opbrengsten uit leasecontracten en worden op lineaire basis verantwoord over de contracttermijn. Onder totale omzet wordt verstaan de opbrengst van geleverde diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen (btw en accijnzen). De netto-omzet is gelijk aan de totale omzet verminderd met omzet uit transacties tussen groepsmaatschappijen. De opbrengsten voor de belangrijkste activiteiten van Schiphol worden als volgt verantwoord:

### Havengelden

De opbrengsten uit havengelden bestaan uit passagiersgerelateerde vergoedingen, beveiligingsheffingen, vliegtuigerelateerde vergoedingen en vliegtuigparkeergelden die volledig als opbrengst worden verantwoord op het moment dat de afnemer de dienst heeft genoten. Gegeven deze wijze van opbrengstverantwoording is voor wat betreft de opbrengsten uit havengelden per balansdatum geen sprake van prestatieverplichtingen. Havengelden worden wekelijks gefactureerd en de standaard, contractuele betaaltermijn bedraagt drie weken.

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Dit betekent dat het proces van vaststelling van de havengeldtarieven valt onder het toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en dat de luchtvaartsector dient te worden geconsulteerd tijdens dit proces, dat eens in de drie jaar plaatsvindt en waarin de tarieven voor een periode van drie jaar worden vastgesteld. Bij vaststelling van de tarieven is het rendement van de business area Aviation gemaximeerd tot een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet over gereguleerde activa; zowel de gereguleerde activa als de vermogenskostenvoet dienen aan de hand van in de Wet luchtvaart vastgelegde voorschriften te worden bepaald.

Bij het indienen van het voorstel voor tarieven wordt aan de gebruikers een omschrijving van het kwaliteitsniveau van de aangeboden diensten verstrekt, aan de hand van de in het Besluit exploitatie luchthaven Schiphol aangegeven indicatoren. De tarieven voor het geheel van de luchtvaartactiviteiten dienen transparant te zijn. Dit geldt ook voor de opbrengsten uit activiteiten die rechtstreeks verband houden met de luchtvaartactiviteiten op de luchthaven die worden verdisconteerd in deze tarieven. Daartoe wordt door de exploitant een gescheiden administratie bijgehouden binnen de boekhouding voor de luchthavenactiviteiten, met daarbinnen een afzonderlijke administratie van de kosten en opbrengsten van beveiliging van passagiers en hun bagage. Voor de kosten en opbrengsten van deze activiteiten heeft de exploitant een toerekeningssysteem vastgesteld dat voldoet aan de eisen van marktconformiteit, proportionaliteit en integraliteit.

Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Verrekeningen dienen plaats te vinden na afloop van een boekjaar en na opstelling van de financiële verantwoording, op basis van de Wet luchtvaart, voor de reporting-segmenten Aviation en Security in de nieuwe

havengeldtarieven. Overschotten en tekorten die (later) voor verrekening in de havengeldtarieven in aanmerking komen worden niet als vorderingen en verplichtingen in de balans tot uitdrukking gebracht.

De regionale luchthavens zijn niet gereguleerd tot de grens van vijf miljoen passagiers. Vorenstaande is daarom niet van toepassing op de havengelden in 2018 van de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad die worden verantwoord in het reporting-segment Binnenlandse luchthavens. Echter, aangezien Eindhoven Airport inmiddels voornoemd aantal passagiers heeft bereikt, zullen de havengelden van deze luchthaven ook vanaf 2019 gereguleerd zijn.

### Concessies

Een concessieovereenkomst houdt in dat het niet-exclusieve recht wordt verleend aan een concessionaris op de daartoe door Schiphol Group aangewezen locatie tot exploitatie en beheer van een commerciële activiteit. Concessievergoedingen zijn variabele huurinkomsten doordat de concessievergoeding op basis van een vastgestelde staffel wordt berekend als percentage van de omzet van de concessionaris. De vergoedingen worden lineair verantwoord over de looptijd van het concessiecontract waarbij doorgaans geldt dat de uiteindelijk staffel is gekoppeld aan de jaaromzet van de concessionaris in het betreffende boekjaar. Wanneer de omzetperiode over het boekjaar heen valt, wordt een inschatting gemaakt van de te verwachten omzet en staffel. De concessievergoeding wordt in deze gevallen eveneens lineair verantwoord. Concessies worden eens per maand gefactureerd en de standaard, contractuele betaaltermijn is twee weken.

### Verhuringen

Huurinkomsten hebben betrekking op de verhuur van vastgoedbeleggingen en winkelruimte, aangezien in het algemeen, naast het verlenen van een concessie, ook afzonderlijke contracten worden aangegaan met de concessiehouders op basis waarvan deze een vaste huurprijs verschuldigd zijn voor de huur van winkelruimte. Opbrengsten uit verhuringen worden lineair over de looptijd van de huurovereenkomst verantwoord als opbrengsten in de winst- en verliesrekening. Huurtermijnen worden vooruit gefactureerd, meestal op kwartaalbasis, en de standaardbetaaltermijn is twee weken.

Huurvrije perioden, huurkortingen en andere huurincentives worden verwerkt als een integraal deel van de totale brutohuuropbrengsten. Servicekosten hebben betrekking op kosten voor energie, onderhoud en dergelijke, die op grond van de huurovereenkomst doorberekend kunnen worden aan de huurder. Het niet doorberekende deel van de servicekosten heeft voor een groot deel betrekking op niet verhuurde gebouwen en wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### Autoparkeergelden

Opbrengsten uit parkeergelden worden tijdsevenredig verantwoord, naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. Autoparkeergelden worden voor het overgrote deel geïnd direct bij

beëindiging van de dienstverlening. Een kleiner deel wordt vooruit geïncasseerd op het moment van online reserveren van de dienstverlening. Opbrengsten uit bedrijfsparkeren worden eens per maand gefactureerd waarbij de standaard, contractuele betaaltermijn twee weken bedraagt. Gezien vorenstaande is voor wat betreft het grootste deel van opbrengsten uit autoparkeergelden per balansdatum geen sprake van prestatieverplichtingen.

### Overige activiteiten

Opbrengsten uit overige activiteiten betreffen met name advertenties, transport van electriciteit, gas en water, telecommunicatiediensten en overige diensten en werkzaamheden ten behoeve van derden. Deze opbrengsten kwalificeren voor een belangrijk deel als opbrengsten uit contracten met klanten en worden tijdsevenredig verantwoord, naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 1. [Netto-omzet](#).

### Financiële baten en lasten

Rentebaten en lasten worden verantwoord op basis van tijdsevenredigheid, rekening houdend met het effectieve interest van verstrekte leningen of verplichtingen. Dividend wordt verantwoord op het moment dat de onderneming het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 27. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

### Winstbelastingen

De winstbelastingen betreffen direct verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belastingen. De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of totaalresultaat worden opgenomen. In dit geval wordt de belasting in het eigen vermogen of totaalresultaat verwerkt.

### Direct verschuldigde en verrekenbare belastingen

De over het boekjaar direct verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, alsmede correcties op de over de voorgaande jaren verschuldigde belasting. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven of belastingtarieven waarvan het wetgevingsproces op balansdatum (materieel) is afgesloten. Belastingen over het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief niet-verrekenbare belastingen die door dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen of joint ventures zijn verschuldigd. Direct verschuldigde en verrekenbare belastingen worden alleen gesaldeerd indien wordt voldaan aan de daarvoor geldende vereisten.

### Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en verplichtingen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Er wordt geen latente belastingverplichting opgenomen voor:

1. tijdelijke verschillen die het gevolg zijn van transacties die niet zijn aan te merken als overname en ten tijde van de transactie geen effect hebben op het commerciële en fiscale resultaat;
2. tijdelijke verschillen in verband met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en contractgerelateerde activa voor zover de vennootschap in staat is het tijdstip van afwikkeling van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal worden afgewikkeld;
3. belastbare tijdelijke verschillen die ontstaan bij de initiële verwerking van goodwill.

Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen worden op ieder rapportagemoment geëvalueerd en alsnog in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is geworden dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn waarmee deze vorderingen kunnen worden benut. Bestaande latente belastingvorderingen worden eveneens op elk rapportagemoment beoordeeld en verminderd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het gerelateerde belastingvoordeel zal kunnen worden gerealiseerd; zodanige verminderingen worden teruggedraaid wanneer de kans op toekomstige fiscale winst verbetert.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op de balansdatum. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen deel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschapsbelasting aan het hoofd van deze fiscale eenheid een afdwingbaar recht hiertoe heeft. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 11. [Winstbelastingen](#).

### Vreemde valuta

#### Functionele- en presentatievaluta

De primaire economische omgeving van Schiphol Group is Nederland. De functionele- en presentatievaluta van Schiphol Group is dientengevolge de euro. Financiële informatie wordt weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven.

### Transacties, activa en passiva

Transacties (investeringen, opbrengsten en kosten) in vreemde valuta worden verwerkt tegen de koers van afwikkeling. Monetaire activa en passiva (vorderingen, schulden en liquide middelen) in vreemde valuta worden omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die zich voordoen bij deze omrekening en bij afwikkeling van deze posten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten. Een uitzondering op vorenstaande betreft de koersverschillen uit hoofde van financiële instrumenten in vreemde valuta, waartegen derivaten worden aangehouden met het doel koersrisico's op toekomstige kasstromen af te dekken. Koersverschillen op deze financiële instrumenten worden verantwoord in het totaalresultaat, mits de afdekking effectief is. Het ineffectieve gedeelte wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

### Dochterondernemingen

Opbrengsten en kosten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum, hetgeen in de praktijk doorgaans kan worden benaderd door het hanteren van een gemiddelde koers. Activa en passiva worden omgerekend tegen de op de balansdatum geldende koers. Goodwill en reële waardeaanpassingen die ontstaan bij de acquisitie van een deelneming worden gezien als activa en passiva van de betreffende deelneming en worden eveneens omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die ontstaan bij de omrekening van balans en winst- en verliesrekening van dochterondernemingen buiten de eurozone worden rechtstreeks in het eigen vermogen verantwoord onder de reserve omrekeningsverschillen. Bij vervreemding van een dochteronderneming buiten de eurozone worden de cumulatieve omrekeningsverschillen, die eerst in de reserve omrekeningsverschillen werden verantwoord, via het totaalresultaat overgeboekt naar de winst- en verliesrekening als onderdeel van het resultaat uit hoofde van de vervreemding.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit alle rekening-couranttegoeden, deposito's gehouden op afroep bij financiële instellingen en op korte termijn zeer liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of korter die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardevermindering kunnen worden omgezet in geldmiddelen. Liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of langer maken geen deel uit van de liquide middelen en worden verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. Gegeven het doel van deze investeringen (dat is om op korte termijn uitgaven voor investeringen in vaste activa te financieren) worden de mutaties in deze investeringen niet gepresenteerd als onderdeel van de veranderingen in het werkkapitaal maar als onderdeel van de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Kasstromen uit kortlopende kredietfaciliteiten worden als financieringskasstroom opgenomen. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Winstbelastingen, ontvangen en betaalde interest alsmede ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs. De verwerking is hetzelfde bij de verkoop van een groepsmaatschappij.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf [Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019](#).

## Kritische beoordelingen en inschattingen

Veelal betreffen de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen in de jaarrekening verwachtingen omtrent toekomstige ontwikkelingen. De werkelijke ontwikkelingen kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen en aannames, waardoor de werkelijke uitkomst in belangrijke mate kan afwijken van de huidige waardering van een aantal posten in de jaarrekening. De gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen kunnen derhalve significante invloed hebben op vermogen en resultaat. Gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen worden periodiek getoetst en zo nodig aangepast. Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op een zo betrouwbaar mogelijke schatting door het management van Schiphol Group van de specifieke omstandigheden die – naar de mening van het management – gegeven de situatie van toepassing zijn. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door de gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen.

### Levensduur en restwaarde van en bijzondere waardeveranderingen materiële vaste activa

Bij de bepaling van de boekwaarde van materiële vaste activa wordt gebruikgemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en restwaarden. Als gevolg van technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in marktomstandigheden en veranderingen in het gebruik van het betrokken actief, kunnen de verwachte technische en economische levensduur en de geschatte restwaarde van het betrokken actief veranderen. Voornoemde factoren kunnen bovendien aanleiding geven tot het verantwoorden van een bijzondere waardeverandering.

## Bepaling reële waarde vastgoedbeleggingen en grondposities

De reële waarde van gebouwen, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt jaarlijks bepaald door het management met behulp van de inzet van externe onafhankelijke taxateurs. De reële waarde van grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt primair bepaald op basis van interne taxaties. Daarnaast wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De beste aanwijzingen voor de reële waarde zijn de gangbare prijzen op een actieve markt voor soortgelijke vastgoedbeleggingen. Bij het ontbreken van dergelijke informatie wordt de reële waarde zelfstandig vastgesteld binnen een bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde. De aannames die ten grondslag liggen aan deze schattingen worden nader toegelicht onder de grondslagen voor vastgoedbeleggingen en in toelichting paragraaf 10. [Vastgoedbeleggingen](#).

## Bijzondere waardeverandering van goodwill en vaste activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven. Jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairment-test) of, indien er gebeurtenissen of veranderingen zijn, vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardeverandering.

## Activeren en toerekenen van kosten aan bepaalde activa

Alle investeringen worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw indien er naar verwachting toekomstige economische voordelen behaald worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele activiteiten en vastgoedbeleggingen. Operationele activiteiten zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- banen, rijbanen en platformen;
- terreinen en wegen;
- gebouwen;
- installaties;
- overige vaste bedrijfsmiddelen.

## Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Schiphol Group veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Wijzigende inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties die verband houden met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening

aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving. Zie hiervoor ook toelichting paragraaf 11. [Winstbelastingen](#).

Het beheersingsprogramma voor de voornoemde fiscale risico's (ook wel genoemd het tax control framework) maakt deel uit van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group. In dat kader zijn fiscale risico's in kaart gebracht en wordt de interne beheersing bewaakt, die gericht is op het mitigeren van de fiscale risico's. Daarnaast heeft Schiphol Group een fiscale planning ontwikkeld en geïmplementeerd. Het fiscale risicobeheer wordt gefaciliteerd door de centrale control-afdeling (Group Control) en valt onder goedgekeurd beleid van de directie. Dit beleid heeft voorts als uitgangspunt dat Schiphol Group een betrouwbare belastingbetaler wil zijn op basis van een professioneel uitgevoerd fiscaal beleid.

## Voorzieningen

Bij de bepaling van voorzieningen heeft Schiphol Group schattingen en aannames gemaakt omtrent de kans dat een bepaalde verplichting op balansdatum zal leiden tot een betaling. Daarnaast is de omvang van de geschatte betaling onderhevig aan aannames en veronderstellingen. Schiphol heeft onder andere een milieuvoorziening gevormd voor vervuilde gronden die vrijkomen bij projecten. Voor de reiniging van deze gronden is momenteel nog geen technische oplossing voorhanden en derhalve worden deze gronden tijdelijk opgeslagen op het luchthaventerrein totdat de markt een oplossing heeft gevonden. Schiphol heeft een inschatting gemaakt van de verwachte reinigingskosten. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 23. [Voorzieningen](#).

## Claims en geschillen

Schiphol Group is betrokken bij verschillende claims en geschillen die tegen de luchthaven en dochtermaatschappijen zijn ingediend en die onderdeel zijn van de bedrijfsactiviteiten. Het management van Schiphol Group beoordeelt de aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten en wint indien nodig hierover juridisch advies in. Daarnaast heeft Schiphol Group nog claims en geschillen waarbij Schiphol zelf de eisende partij is. In beide gevallen spelen subjectieve elementen een rol waarbij er een inschatting wordt gemaakt van de uitkomst. Echter, de afloop en eventuele onderhandelingen omtrent claims en geschillen kan niet met volledige zekerheid worden voorspeld. Zie voor nadere toelichting paragraaf 26. [Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen](#).

## Acquisities in 2019

In 2019 heeft Schiphol Group het belang in Brisbane Airport Corporations Holdings Ltd (BACH) met 0,89 procent uitgebreid en een aandeel van 35 procent verworven in Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd (TGHC).

(x AUD 1 miljoen)	BACH Brisbane 0,89% tegen reële waarde	TGHC Hobart 35% tegen reële waarde
<b>Vlottende activa</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
Materiële vaste activa en vastgoed	59	119
Immateriële vaste activa	7	101
Land in erfpacht	3	-
Overige vaste activa	3	1
<b>Vaste activa</b>	<b>73</b>	<b>220</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>75</b>	<b>235</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>-3</b>	<b>-30</b>
Rentedragend vreemd vermogen	-29	-61
Redeemable preference shares	-4	-123
Latente belastingen	-10	-11
Overige langlopende verplichtingen	-4	-8
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>-46</b>	<b>-202</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>-49</b>	<b>-232</b>
<b>Netto activa</b>	<b>26</b>	<b>2</b>

### 0,89% additioneel belang in Brisbane Airport

Eind juni 2019 heeft Royal Schiphol Group het belang in Brisbane Airport Corporations Holdings Ltd (BACH), waarvan de Group sinds 1997 aandeelhouder is, met 0,89 procent uitgebreid tot 19,61 procent. De acquisitie betreft zowel 0,89 procent van de gewone aandelen als 0,89 procent van de

redeemable preference shares. Hiermee was een totaalbedrag gemoeid van AUD 97 miljoen (EUR 60 miljoen), inclusief acquisitiekosten ten bedrage van AUD 0,5 miljoen (EUR 0,3 miljoen). De aandelen werden gekocht van een van de andere aandeelhouders.

De transactie was niet van invloed op de bestaande aandeelhoudersovereenkomst (de statuten van BACH). Aldus blijft Royal Schiphol Group invloed van betekenis houden op BACH, hoewel zij een indirect belang heeft dat kleiner is dan 20 procent. Deze invloed komt tot uitdrukking in de benoemingsrechten voor de directie, blokkeringsrechten bij belangrijke strategische en financiële besluiten en samenwerkings- en uitwisselingsverbanden. Derhalve blijft de investering in BACH gewaardeerd op basis van de equitymethode. Aangezien de transactie niet leidt tot het hebben van zeggenschap, is de boekwaarde van het bestaande belang in BACH niet geherwaardeerd.

Na de verwerving van de aandelen eind juni 2019 heeft Royal Schiphol Group opdracht gegeven voor een onafhankelijke taxatie van de reële waarde van het verworven belang. Eind 2019 was de uitvoering van deze opdracht nog niet voltooid. Als gevolg daarvan hebben de hierboven gepresenteerde aanpassingen van de reële waarde een voorlopig karakter in overeenstemming met IFRS 3.

Afgezien van de bestaande immateriële activa zijn er vooralsnog geen andere immateriële activa van belang geïdentificeerd die voldoen aan de opnamecriteria. Het saldo van het verworven belang ten bedrage van AUD 26 miljoen is inclusief aanpassingen voor de reële waarde van materiële vaste activa en gehuurde grond. De aanpassingen voor de reële waarde van materiële vaste activa en gehuurde grond leiden tot een toevoeging aan de latente belastingverplichtingen.

Van de totale acquisitiekosten van AUD 97 miljoen (EUR 60 miljoen) is een bedrag van AUD 4 miljoen (EUR 3 miljoen) toegerekend aan de reële waarde van de verworven redeemable preference shares. De voorlopige impliciete goodwill van de acquisitie ten bedrage van AUD 67 miljoen (EUR 41 miljoen) is vastgesteld als het verschil tussen de reële waarde van het verworven belang ten bedrage van AUD 26 miljoen (EUR 16 miljoen) en het resterende deel van de totale acquisitiekosten ten bedrage van AUD 93 miljoen (EUR 57 miljoen).

Indien binnen één jaar na de acquisitiedatum nieuwe informatie over feiten of omstandigheden op de acquisitiedatum, of over extra bepalingen die al bestonden op de acquisitiedatum, reden geeft voor aanpassing van bovengenoemde bedragen, dan zal de waardering van het verworven belang worden aangepast in overeenstemming met IFRS 3.

### 35% aandeel in Hobart International Airport in Australia

Eind oktober 2019 werd bekend dat Royal Schiphol Group en QIC het winnende bod hebben uitgebracht op een belang van 70 procent in Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd (TGHC) in Australië. De belangrijkste doelstelling van TGHC is het investeren in en aanhouden van

alle belangen in Tasmanian Gateway Corporation Pty Ltd (TGC), die houder is van alle belangen in Hobart International Airport Pty Ltd (HIAPL). Beide consortiumpartners verworven een belang van 35 procent en zullen optreden als onafhankelijke aandeelhouders. De acquisitie betreft zowel 35 procent van de gewone aandelen als 35 procent van de redeemable preference shares. Hiermee was een totaalbedrag gemoeid van AUD 299 miljoen (EUR 184 miljoen), inclusief acquisitiekosten ten bedrage van AUD 5 miljoen (EUR 3 miljoen). De aandelen werden gekocht van twee andere aandeelhouders.

Vastgesteld is dat het belang van 35 procent in TGHC een joint venture betreft. Besluiten op vergaderingen van de directie moeten worden genomen met een gewone meerderheid van stemmen, met uitzondering van fundamentele aandeelhouderskwesties (bv. betreffende aandeelhoudersrechten, de statuten, aandelen of andere effecten, liquidatie en benoeming of ontslag van de auditor of onafhankelijke bestuurders) en bepaalde andere besluiten (bv. betreffende vaststelling, wijziging of afwijking van het businessplan, acquisities, financiering van de vennootschap, benoeming van de CEO en andere belangrijke transacties die de toepasselijke drempel overschrijden), waarvoor een meerderheid van 75 procent is vereist. Een dergelijke meerderheid is alleen mogelijk wanneer het besluit wordt genomen met de unanieme instemming van alle aandeelhouders, aangezien er geen aandeelhouders zijn met een belang van minder dan 25 procent. Royal Schiphol Group zal het belang in TGHC verantwoorden als een investering in een joint venture die wordt gewaardeerd op basis van de equitymethode.

Na de verwerving van de aandelen eind oktober 2019 heeft Royal Schiphol Group opdracht gegeven voor een onafhankelijke taxatie van de reële waarde van het verworven belang. Eind 2019 was de uitvoering van deze opdracht nog niet voltooid. Als gevolg daarvan hebben de hierboven gepresenteerde aanpassingen van de reële waarde een voorlopig karakter in overeenstemming met IFRS 3.

Naast de bestaande immateriële activa die zijn opgenomen in bovenstaande tabel zijn er andere immateriële activa van belang geïdentificeerd die voldoen aan de opnamecriteria. Dit betreft dienstenovereenkomsten voor het luchtverkeer met diverse luchtvaartmaatschappijen en/of de vergunning om de luchthaven te exploiteren. Het saldo van het verworven belang ten bedrage van AUD 2 miljoen is momenteel inclusief aanpassingen voor de reële waarde van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen. De aanpassingen voor de reële waarde van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen leiden tot een toevoeging aan de latente belastingverplichtingen. De reële waarde van de immateriële activa moet nog worden vastgesteld.

Van de totale acquisitiekosten van AUD 299 miljoen (EUR 184 miljoen) is een bedrag van AUD 125 miljoen (EUR 77 miljoen) toegerekend aan de reële waarde van de verworven redeemable preference shares. De voorlopige impliciete goodwill van de acquisitie en immateriële activa ten bedrage van AUD 172 miljoen (EUR 106 miljoen) is vastgesteld als het verschil tussen het resterende

deel van de totale acquisitiekosten ten bedrage van AUD 174 miljoen (EUR 107 miljoen) en de reële waarde van het verworven belang ten bedrage van AUD 2 miljoen (EUR 1 miljoen). In het laatstgenoemde bedrag is nog niet de reële waarde van de geïdentificeerde immateriële activa van belang opgenomen.

Indien binnen één jaar na de acquisitiedatum nieuwe informatie over feiten of omstandigheden op de acquisitiedatum, of over extra bepalingen die al bestonden op de acquisitiedatum, reden geeft voor aanpassing van bovengenoemde bedragen, dan zal de waardering van het verworven belang worden aangepast in overeenstemming met IFRS 3.

## 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 rapportagedoeleinden worden samengevoegd tot negen reporting-segmenten gezien de omvang en kenmerken van de operationele segmenten.

Samenwerkingsverbanden die eenduidig onder één business area vallen, zijn toegerekend aan de segmenten van die business area. Alle overige samenwerkingsverbanden vallen onder de segmenten van de business area Alliances & Participations.

De verplichtingen en de financiële baten en lasten worden door de directie en de centrale treasury-afdeling op groepsniveau beoordeeld en niet op segmentniveau. Hetzelfde is van toepassing op winstbelasting, die ook op groepsniveau wordt beoordeeld en gemonitord in plaats van op segmentniveau. Transacties tussen de segmenten vinden plaats 'at arm's length'. Overheadkosten op groepsniveau worden aan de segmenten toegerekend, grotendeels op basis van hun relatieve aandeel in de directe kosten van Schiphol Group. De systematiek van doorbelastingen en verrekeningen is consistent toegepast over de afgelopen jaren.

Aangezien een zeer belangrijk deel van de huidige activiteiten van Schiphol Group zich concentreert in Nederland (circa 99% van de geconsolideerde omzet in 2019) wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 34% van de omzet (ongeveer 547 miljoen euro) heeft betrekking op één externe klant en wordt voornamelijk gegenereerd in de segmenten Aviation en Security.

### Aviation

De business area Aviation heeft Amsterdam Airport Schiphol als werkterrein en levert diensten en faciliteiten aan luchtvaartmaatschappijen, passagiers en afhandelingsmaatschappijen. De business area Aviation is onderverdeeld in de segmenten Aviation en Security. Omzetbronnen voor Aviation zijn voornamelijk havengelden (vliegtuig- en passagiersgerelateerde vergoedingen) en concessie-inkomsten (van oliemaatschappijen voor de levering van vliegtuigbrandstof). De omzetbron voor Security betreft havengelden (beveiligingsgerelateerde vergoedingen).

### Consumer products & Services

De activiteiten van de business area Consumer Products & Services bestaan uit het uitgeven en managen van concessies voor winkels en horecagelegenheden (segment Concessies met omzet uit concessies en verhuur van winkelruimten), het exploiteren van autoparkeerterreinen (segment

Parkeren met omzet uit parkeergelden) en het aanbieden van mogelijkheden om te adverteren op Amsterdam Airport Schiphol (segment Overige met onder andere omzet uit verhuur van reclameruimte). Alleen het merendeel van de opbrengsten uit autoparkeergelden komt direct van passagiers en andere bezoekers van de luchthaven (business to consumers), met nog een beperkt deel dat wordt gegenereerd door middel van online reserveringen van parkeerplaatsen. Alle andere opbrengsten, evenals de opbrengsten uit de andere segmenten, worden gegenereerd uit de dienstverlening aan bedrijven (business to business).

### Real Estate

De business area Real Estate, tevens segment, ontwikkelt, beheert, exploiteert en belegt in vastgoed op en rondom luchthavens in binnen- en buitenland. Het grootste deel van de portefeuille met zowel operationeel als commercieel vastgoed bevindt zich op en rond Amsterdam Airport Schiphol. Omzetbronnen zijn de inkomsten uit de ontwikkeling en verhuur van terreinen en gebouwen. Daarnaast draagt de business area in belangrijke mate bij aan het groepsresultaat via overige resultaten uit hoofde van vastgoed (verkoopresultaat, ongerealiseerde waardeveranderingen van terreinen en gebouwen en uitgifte van erfpachten).

### Alliances & Participations

Onder de business area Alliances & Participations vallen de segmenten Binnenlandse luchthavens, Buitenlandse luchthavens en Overige activiteiten. Omzet van de binnenlandse luchthavens bestaat voornamelijk uit havengelden en parkeergelden van de regionale luchthavens Rotterdam The Hague, Eindhoven en Lelystad. De participaties in buitenlandse luchthavens dragen bij aan het groepsresultaat door middel van hun resultaat en dividenden die verwerkt worden via het resultaat geassocieerde deelnemingen en rentebaten. Hieronder vallen onder meer de participaties in Groupe ADP, Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd en Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd. Het belang in JFKIAT Member LLC, dat als contractgerelateerd actief is verantwoord, draagt bij aan het groepsresultaat met management fees die zijn gepresenteerd onder de omzet uit overige activiteiten. Tot de overige activiteiten 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.



<b>2019</b>					
(in EUR 1.000)					
	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	908.040	-	-	64.295	<b>972.336</b>
Concessies	15.619	188.479	1.210	11.673	<b>216.981</b>
Verhuringen	206	18.754	174.587	4.673	<b>198.220</b>
Autoparkeergelden	-	105.208	5.077	21.920	<b>132.205</b>
Overige activiteiten	45.248	36.145	6.666	103.564	<b>191.624</b>
<b>Totale omzet</b>	<b>969.114</b>	<b>348.586</b>	<b>187.539</b>	<b>206.126</b>	<b>1.711.365</b>
Intercompany omzet	-2.918	-2.484	-29.177	-62.112	<b>-96.691</b>
<b>Netto-omzet</b>	<b>966.196</b>	<b>346.103</b>	<b>158.362</b>	<b>144.014</b>	<b>1.614.674</b>
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	112.949	-91	<b>112.858</b>
Afschrijvingen en amortisatie	-204.348	-34.796	-23.134	-27.592	<b>-289.871</b>
Bijzondere waardeveranderingen <sup>1</sup>	-	-	-2.334	-	<b>-2.334</b>
Exploitatieresultaat	-7.069	205.633	183.065	13.474	<b>395.104</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures <sup>2</sup>	-1.866	963	33.400	101.781	<b>134.278</b>
Totaal activa	3.162.869	497.620	2.441.560	1.694.502	<b>7.796.551</b>
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.996.079	471.378	2.312.756	1.597.887	<b>7.378.101</b>
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	926	17.809	113.249	1.038.463	<b>1.170.447</b>
Investerings <sup>3</sup>	598.626	74.735	105.537	80.825	<b>859.724</b>

<sup>1</sup> Exclusief verwachte kredietverliezen

<sup>2</sup> Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

<sup>3</sup> Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

<b>2018</b>					
(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal <sup>1</sup>
Havengelden	821.438	-	-	68.849	<b>890.287</b>
Concessies	15.660	186.008	1.168	9.336	<b>212.172</b>
Verhuringen	304	17.761	171.701	4.510	<b>194.277</b>
Autoparkeergelden	-	100.860	4.874	20.723	<b>126.457</b>
Overige activiteiten	35.984	33.674	4.408	100.322	<b>174.388</b>
<b>Totale omzet</b>	<b>873.386</b>	<b>338.304</b>	<b>182.151</b>	<b>203.741</b>	<b>1.597.581</b>
Intercompany omzet	-2.248	-2.240	-26.622	-57.483	<b>-88.593</b>
<b>Netto-omzet</b>	<b>871.138</b>	<b>336.064</b>	<b>155.529</b>	<b>146.258</b>	<b>1.508.988</b>
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	104.049	2.915	<b>106.964</b>
Afschrijvingen en amortisatie	-192.055	-31.316	-20.465	-24.810	<b>-268.646</b>
Bijzondere waardeveranderingen <sup>2</sup>	-	-	2.300	-	<b>2.300</b>
Exploitatieresultaat	-39.148	209.372	172.377	25.524	<b>368.125</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures <sup>3</sup>	908	813	7.118	96.625	<b>105.464</b>
Totaal activa	2.984.483	496.324	2.418.659	1.473.491	<b>7.372.957</b>
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.596.850	431.860	2.104.518	1.282.628	<b>6.415.856</b>
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.492	18.654	96.400	857.848	<b>976.395</b>
Investerings <sup>4</sup>	360.558	86.287	69.204	64.554	<b>580.602</b>

1 Aangepast door fourtherstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

2 Exclusief verwachte kredietverliezen

3 Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

4 Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

## Aviation

(in EUR 1.000)	Aviation		Security		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Havengelden	<b>563.893</b>	503.541	<b>344.147</b>	317.897	<b>908.040</b>	821.438
Concessies	<b>15.619</b>	15.660	-	-	<b>15.619</b>	15.660
Verhuringen	-	94	<b>206</b>	210	<b>206</b>	304
Overige activiteiten	<b>38.067</b>	29.825	<b>7.181</b>	6.159	<b>45.248</b>	35.984
<b>Totale omzet</b>	<b>617.579</b>	<b>549.120</b>	<b>351.534</b>	<b>324.266</b>	<b>969.114</b>	<b>873.386</b>
Intercompany omzet	<b>-2.023</b>	-1.386	<b>-895</b>	-862	<b>-2.918</b>	-2.248
<b>Netto-omzet</b>	<b>615.557</b>	<b>547.734</b>	<b>350.639</b>	<b>323.404</b>	<b>966.196</b>	<b>871.138</b>
Afschrijvingen en amortisatie	<b>-163.495</b>	-149.264	<b>-40.853</b>	-42.791	<b>-204.348</b>	-192.055
Exploitatieresultaat	<b>-18.167</b>	-20.515	<b>11.098</b>	-18.633	<b>-7.069</b>	-39.148
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures <sup>1</sup>	<b>-1.866</b>	908	-	-	<b>-1.866</b>	908
Totaal activa	<b>2.805.412</b>	2.607.327	<b>357.457</b>	377.155	<b>3.162.869</b>	2.984.483
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	<b>2.657.472</b>	2.268.681	<b>338.607</b>	328.169	<b>2.996.079</b>	2.596.850
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	<b>926</b>	3.492	-	-	<b>926</b>	3.492
Investerings	<b>547.337</b>	317.363	<b>51.289</b>	43.195	<b>598.626</b>	360.558

<sup>1</sup> Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

## Consumer Products & Services

(in EUR 1.000)	Concessies		Parkeren		Overige		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Concessies	<b>180.271</b>	178.960	<b>8.208</b>	7.048	-	-	<b>188.479</b>	186.008
Verhuringen	<b>18.275</b>	17.258	<b>479</b>	503	-	-	<b>18.754</b>	17.761
Autoparkeergelden	-	-	<b>105.208</b>	100.860	-	-	<b>105.208</b>	100.860
Overige activiteiten	<b>827</b>	975	<b>1.816</b>	1.736	<b>33.501</b>	30.964	<b>36.145</b>	33.674
<b>Totale omzet</b>	<b>199.374</b>	<b>197.192</b>	<b>115.711</b>	<b>110.147</b>	<b>33.501</b>	<b>30.964</b>	<b>348.586</b>	<b>338.304</b>
Intercompany omzet	<b>-509</b>	-393	<b>-1.798</b>	-1.613	<b>-176</b>	-233	<b>-2.484</b>	-2.240
<b>Netto-omzet</b>	<b>198.865</b>	<b>196.799</b>	<b>113.913</b>	<b>108.534</b>	<b>33.325</b>	<b>30.731</b>	<b>346.103</b>	<b>336.064</b>
Afschrijvingen en amortisatie	<b>-15.752</b>	-14.575	<b>-16.185</b>	-13.619	<b>-2.859</b>	-3.122	<b>-34.796</b>	-31.316
Exploitatieresultaat	<b>142.775</b>	147.064	<b>51.049</b>	52.793	<b>11.809</b>	9.515	<b>205.633</b>	209.372
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures <sup>1</sup>	<b>963</b>	813	-	-	-	-	<b>963</b>	813
Totaal activa	<b>222.149</b>	223.702	<b>252.760</b>	253.970	<b>22.711</b>	18.652	<b>497.620</b>	496.324
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	<b>210.434</b>	194.647	<b>239.431</b>	220.983	<b>21.513</b>	16.229	<b>471.378</b>	431.860
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	<b>17.809</b>	18.654	-	-	-	-	<b>17.809</b>	18.654
Investerings	<b>32.117</b>	42.598	<b>34.482</b>	41.303	<b>8.137</b>	2.386	<b>74.735</b>	86.287

<sup>1</sup> Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

## Real Estate

(in EUR 1.000)	2019	2018
Concessies	1.210	1.168
Verhuringen	174.587	171.701
Autoparkeergelden	5.077	4.874
Overige activiteiten	6.666	4.408
<b>Totale omzet</b>	<b>187.539</b>	<b>182.151</b>
Intercompany omzet	-29.177	-26.622
<b>Netto-omzet</b>	<b>158.362</b>	<b>155.529</b>
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	112.949	104.049
Afschrijvingen en amortisatie	-23.134	-20.465
Bijzondere waardeveranderingen	-2.334	2.300
Exploitatieresultaat	183.065	172.377
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures <sup>1</sup>	33.400	7.118
Totaal activa	2.441.560	2.418.659
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.312.756	2.104.518
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	113.249	96.400
Investeringen	105.537	69.204

<sup>1</sup> Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

## Alliances & Participations

(in EUR 1.000)	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige activiteiten		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018 <sup>1</sup>
Havengelden	-	-	<b>64.295</b>	68.849	-	-	<b>64.295</b>	68.849
Concessies	-	-	<b>11.673</b>	9.336	-	-	<b>11.673</b>	9.336
Verhuringen	-	-	<b>4.673</b>	4.506	-	-	<b>4.673</b>	4.510
Autoparkeergelden	-	-	<b>21.920</b>	20.723	-	-	<b>21.920</b>	20.723
Overige activiteiten	<b>11.920</b>	11.843	<b>5.598</b>	7.946	<b>86.046<sup>2</sup></b>	80.538	<b>103.564</b>	100.322
<b>Totale omzet</b>	<b>11.920</b>	<b>11.843</b>	<b>108.160</b>	<b>111.361</b>	<b>86.046</b>	<b>80.538</b>	<b>206.126</b>	<b>203.741</b>
Intercompany omzet	<b>-77</b>	-66	<b>-1.381</b>	-1.481	<b>-60.654</b>	-55.936	<b>-62.112</b>	-57.483
<b>Netto-omzet</b>	<b>11.843</b>	<b>11.776</b>	<b>106.778</b>	<b>109.879</b>	<b>25.393</b>	<b>24.602</b>	<b>144.014</b>	<b>146.258</b>
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	<b>-91</b>	2.915	-	-	<b>-91</b>	2.915
Afschrijvingen en amortisatie	<b>-1.388</b>	-1.311	<b>-12.315</b>	-11.006	<b>-13.889</b>	-12.492	<b>-27.592</b>	-24.810
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	<b>5.719</b>	8.009	<b>12.013</b>	18.688	<b>-4.258</b>	-1.174	<b>13.474</b>	25.524
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures <sup>3</sup>	<b>101.783</b>	96.154	-	-	-	470	<b>101.783</b>	96.625
Totaal activa	<b>1.280.876</b>	1.089.763	<b>319.007</b>	306.588	<b>94.620</b>	77.140	<b>1.694.502</b>	1.473.491
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	<b>1.207.552</b>	948.874	<b>302.185</b>	266.633	<b>88.151</b>	67.121	<b>1.597.887</b>	1.282.628
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	<b>1.034.192</b>	854.572	-	-	<b>4.271</b>	3.277	<b>1.038.463</b>	857.848
Investerings	-	-	<b>48.559</b>	40.536	<b>32.266</b>	24.018	<b>80.825</b>	64.554

1 Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

2 De omzet uit de overige activiteiten bevat voornamelijk opbrengsten Utilities (levering gas, water en elektriciteit) en telecomdiensten.

3 Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

## Toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

### 1. Netto-omzet

#### Havengelden

(in EUR 1.000)	2019	2018
Passagiersgerelateerde vergoedingen	394.792	374.574
Beveiligingsheffing	364.170	328.270
Vliegtuiggerelateerde vergoedingen	208.391	182.960
Vliegtuigparkeergelden	4.983	4.483
<b>Totaal havengelden</b>	<b>972.336</b>	<b>890.287</b>

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Overschotten en tekorten die 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. In de volgende tabel wordt een overzicht gegeven van overschotten (verschuldigd aan de sector) en tekorten (te vorderen op de sector) per boekjaar alsook het tijdstip van de verrekening daarvan in toekomstige havengeldtarieven.

	Overschot (+) of tekort (-/-)	1 april 2018	1 april 2019	1 april 2020	1 april 2021	1 april 2022	1 april 2023
2016	54,5	54,5	-	-	-	-	-
2017	22,2	-	7,4	7,4	7,4	-	-
2018	0,6	-	-	0,2	0,2	0,2	-
2019 <sup>1</sup>	-17,0	-	-	-	-5,7	-5,7	-5,7
		<b>54,5</b>	<b>7,4</b>	<b>7,6</b>	<b>1,9</b>	<b>-5,5</b>	<b>-5,7</b>

<sup>1</sup> Voorlopige opgave tot gereedkomen van de Regulatory Accounts 2019.

De tarieven op Eindhoven Airport zijn gereguleerd vanaf 1 april 2019. In tegenstelling tot Amsterdam Airport Schiphol is Eindhoven Airport niet verplicht overschotten en tekorten te verrekenen met de sector. Er is geen economische regulering van toepassing op Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport.

#### Concessies

(in EUR 1.000)	2019	2018
Winkels Retail Airside	112.539	113.159
Horeca	49.078	47.443
Oliemaatschappijen	15.619	15.660
Winkels Plaza	10.220	9.148
Overige	29.525	26.762
<b>Totaal concessies</b>	<b>216.981</b>	<b>212.172</b>

Het reporting-segment Concessies van Schiphol Group, dat deel uitmaakt van de business area Consumer Products & Services, bevatte 108 lopende concessiecontracten in 2019 (2018: 111). Deze hebben betrekking op de uitoefening van diverse commerciële activiteiten op de luchthaven Schiphol. In de volgende tabel wordt een overzicht gegeven van de niet-verdisconteerde vaste leasebetalingen in het kader van huur en concessies (exclusief betalingen die afhankelijk zijn van factoren anders dan het verstrijken van tijd, bv. percentages van de omzet en prijsindexcijfers) die naar verwachting zullen worden ontvangen uit hoofde van deze contracten, alsook hun looptijd.

	2020	2021	2022	2023	2024	>2024
Vaste leasetermijnen van lopende contracten (in EUR 1.000)	9.817	8.912	5.751	3.906	3.288	680
Percentage van de lopende contracten die aflopen	32%	21%	18%	12%	4%	13%

De omzet uit concessies in het segment Aviation van 15,6 miljoen euro (2018: 15,7 miljoen euro) en het segment Parkeren van 8,2 miljoen euro (2017: 7,0 miljoen euro) betreft concessiecontracten met betrekking tot de levering door derden van brandstof aan luchtvaartmaatschappijen en autoverhuur op de luchthaven. De omzet uit concessies ontvangen van Schiphol Airport Retail B.V. (een deelneming van Schiphol Group) bedraagt 28,6 miljoen euro (2018: 28,5 miljoen euro).

## Verhuringen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Vastgoedbeleggingen: gebouwen, inclusief servicekosten	100.187	98.694
Operationeel onroerend goed, inclusief servicekosten	42.810	41.706
Vastgoedbeleggingen terreinen	27.517	27.950
Intercompany omzet	27.706	25.927
<b>Totaal verhuringen</b>	<b>198.220</b>	<b>194.277</b>

De gemiddelde bezettingsgraad voor het segment Real Estate was 91,5 procent (91,1 procent in 2018). In de volgende tabel wordt een overzicht gegeven van de looptijd van de huidige huur- en leasecontracten voor de activiteiten op luchthaven Schiphol, en van de niet-verdisconteerde vaste leasebetalingen in de vorm van huur (exclusief betalingen die afhankelijk zijn van factoren anders dan het verstrijken van tijd, bv. de mate van leegstand in relatie tot servicekosten en prijsindexcijfers) die naar verwachting gedurende de looptijd zullen worden ontvangen uit hoofde van deze contracten:

	2020	2021	2022	2023	2024	>2024
Vaste leasetermijnen van lopende contracten (in EUR 1.000.000)	151	109	71	56	33	25
Percentage van de lopende contracten die aflopen	37%	31%	10%	8%	5%	8%

Exploitatiekosten met betrekking tot enerzijds gebouwen die werden verhuurd en anderzijds gebouwen die niet werden verhuurd bedroegen:

(in EUR 1.000)	2019	2018
Verhuurde gebouwen	45.383	43.826
Leegstaande gebouwen	4.221	4.276
<b>Totaal exploitatiekosten</b>	<b>49.604</b>	<b>48.102</b>

Bij gedeeltelijk verhuurde gebouwen zijn de exploitatiekosten verdeeld naar rato van vierkante meters vloeroppervlak.

## Autoparkeergelden

(in EUR 1.000)	2019	2018
Kort parkeren	40.246	39.253
Lang parkeren	43.315	40.851
Gevestigde bedrijven	24.764	23.755
<b>Parkeren op de locatie Schiphol</b>	<b>108.325</b>	<b>103.858</b>
Parkeren op andere locaties	21.920	20.723
Intercompany omzet	1.960	1.876
<b>Totaal autoparkeergelden</b>	<b>132.205</b>	<b>126.457</b>

De opbrengsten uit parkeren op andere locaties betreffen de luchthavens te Rotterdam The Hague, Eindhoven en Lelystad en worden verantwoord in het segment Binnenlandse luchthavens.

In de autoparkeergelden van gevestigde bedrijven is een bedrag van 5,1 miljoen euro (2018: 4,9 miljoen euro) opgenomen dat gerealiseerd is door vastgoedbeleggingen van de business area Real Estate. Deze autoparkeergelden hebben betrekking op objecten opgenomen in paragraaf 10. [Vastgoedbeleggingen](#).

## Overige activiteiten

(in EUR 1.000)	2019	2018
Reclame	19.632	18.739
Omzet uit telecomdiensten	17.527	17.695
JFK IAT-gerelateerde fees	8.163	8.420
Electriciteit, gas en water	6.298	6.127
Diensten en werkzaamheden derden	6.480	4.854
Hotelactiviteiten	3.576	3.707
Overige bedrijfsbaten	62.935	54.108
Intercompany omzet	67.012	60.738
<b>Totaal overige activiteiten</b>	<b>191.624</b>	<b>174.388</b>



## 2. Overige resultaten uit vastgoed

(in EUR 1.000)	2019	2018
Verkoopopbrengst vastgoed	-1.543	1.380
<b>Totaal resultaten uit verkoop vastgoed</b>	<b>-1.543</b>	<b>1.380</b>
Marktwaaarde aanpassing gebouwen	69.345	64.389
Marktwaaarde aanpassing terreinen	22.012	34.962
Marktwaaarde aanpassing in aanbouw	22.399	3.666
Nieuwe uitgifte erfpachtcontracten	645	2.567
<b>Totaal waardeveranderingen vastgoed</b>	<b>114.401</b>	<b>105.584</b>
<b>Totaal overige resultaten uit vastgoed</b>	<b>112.858</b>	<b>106.964</b>

### Waardeveranderingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde van gebouwen, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt tweemaal per jaar bepaald door het management met behulp van de inzet van externe onafhankelijke taxateurs. De reële waarde van grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt primair bepaald op basis van interne taxaties. Daarnaast wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. Wijzigingen in de reële waarde van vastgoedbeleggingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in het jaar waarin de verandering zich voordoet. De gehanteerde veronderstellingen bij de bepaling van de marktwaaarde zijn opgenomen in paragraaf 10. [Vastgoedbeleggingen](#).

De aanpassing van de reële waarde van gebouwen bedroeg 69,3 miljoen euro in 2019. Deze stijging van de reële waarde is te danken aan de gunstige marktomstandigheden. Een lager aanvangsrendement en een toegenomen vraag resulteerden in hogere huurprijzen en minder leegstand van kantoorruimte op toplocaties. Gunstige marktomstandigheden (teruglopend aanvangsrendement) waren eveneens de oorzaak van de stijging van de reële waarde van grond met 22,0 miljoen euro. Activa in aanbouw steeg in waarde met 22,4 miljoen euro als gevolg van de huurovereenkomsten die met nieuwe huurders werden getekend, waarbij de huren hoger waren dan verwacht, onder meer dankzij de verbeterde marktomstandigheden.

## 3. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

(in EUR 1.000)	2019	2018
Beveiligingsactiviteiten	197.320	204.805
Uitbestedingen	144.728	139.317
Onderhoud	138.279	115.584
Inhuur extern personeel	92.016	77.899
Schoonhouden	40.885	38.335
Advies- en accountantskosten	28.509	26.322
Assurantiën en gemeentelijke heffingen	22.583	21.137
Energie en water	22.742	19.945
Kosten in samenhang met investeringen	18.495	19.490
Commerciële en relationele kosten	15.680	15.100
Overige kosten (betreffen onder meer de algemene-, lease- en huurkosten)	80.891	72.850
<b>Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>802.126</b>	<b>750.783</b>

De post uitbestedingen omvat een grote diversiteit aan uitbesteede diensten die verband houden met het luchthavenproces, waaronder de uitbesteding van busdiensten, de dienstverlening aan passagiers met verminderde mobiliteit en het lost & found proces.

### Accountantshonoraria

(in EUR 1.000)	2019	2018
Controle van de jaarrekening	973	892
Overige controlewerkzaamheden	774	675
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>1.747</b>	<b>1.567</b>

De accountantshonoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door de accountantsorganisatie zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De controle van de jaarrekening betreft de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de controle van meegeconsolideerde entiteiten. De overige controlewerkzaamheden betreffen diverse aan de

controle van de jaarrekening gerelateerde opdrachten zoals het assurancerapport bij de Maatschappelijke verantwoording, beoordeling van tussentijdse financiële verslaggeving, de controle van de Regulatory Accounts, verschillende opdrachten voor specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot regulering en werkzaamheden in relatie tot het EMTN prospectus. De honoraria van KPMG Accountants N.V. bedragen 1,6 miljoen euro (in 2018: 1,5 miljoen euro) en de werkzaamheden verricht door andere onderdelen van het KPMG-netwerk bedragen 0,1 miljoen euro (in 2018: 0,1 miljoen euro).

## 4. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Kortetermijn personeelsbeloningen	190.360	174.067
Vergoedingen na uitdiensttreding	33.033	27.814
Andere langetermijn personeelsbeloningen	2.566	2.417
Ontslag- en werkloosheidsvergoedingen	1.344	9.957
Overige personeelskosten	15.162	14.786
<b>Totaal personeelsbeloningen</b>	<b>242.466</b>	<b>229.041</b>

(in EUR 1.000)	2019	2018
Salarissen	195.701	178.380
Sociale lasten	20.783	17.978
Activering interne uren	-26.124	-22.291
<b>Totaal kortetermijn personeelsbeloningen</b>	<b>190.360</b>	<b>174.067</b>

Pensioenlasten (toegezegde bijdrageregelingen)	32.209	26.886
Vervroegde uitdiensttreding	824	928
<b>Totaal vergoedingen na uitdiensttreding</b>	<b>33.033</b>	<b>27.814</b>

Jubileumuitkeringen	-196	-93
Variabele beloning (langetermijn)	14	98
Overige personeelsbeloningen	2.748	2.412
<b>Totaal overige langetermijn personeelsbeloningen</b>	<b>2.566</b>	<b>2.417</b>

Het gemiddelde aantal personeelsleden, op basis van fulltime equivalenten, werkzaam bij Royal Schiphol Group N.V. en haar dochterondernemingen in 2019 was 2.519 (2018: 2.324).

Ontslag- en werkloosheidsuitkeringen in 2018 omvatten 8,3 miljoen euro aan kosten die Schiphol Group verwachtte met betrekking tot herstructurering van enkele van haar afdelingen. De herstructureringen werden aangekondigd in 2018 en de implementatie is nog onderhanden.

De activering interne uren betreft uren van interne medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten. De overige personeelsbeloningen hebben, onder andere, betrekking op opleidingskosten en reiskosten van personeel. Voor een nadere toelichting bij de kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding, andere langere termijn personeelsbeloningen en ontslagvergoedingen wordt verwezen naar paragraaf 22. [Personeelsbeloningen](#). Voor een uiteenzetting van de bezoldigingen van commissarissen en directie ingevolge art. 2:383c BW wordt verwezen naar de paragraaf [Gerelateerde partijen](#).

## 5. Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Contractgerelateerde activa	1.358	1.287
Ontwikkeling ICT-toepassingen	9.486	8.717
Softwarelicenties	8.457	7.629
<b>Immateriële activa</b>	<b>19.301</b>	<b>17.633</b>
Banen, rijbanen en platformen	30.320	28.854
Terreinen en wegen	14.903	13.159
Gebouwen	62.185	60.457
Installaties	113.424	107.856
Overige vaste bedrijfsmiddelen	43.010	39.478
<b>Activa ten behoeve van operationele activiteiten</b>	<b>263.841</b>	<b>249.804</b>
<b>Afschrijvingen en amortisatie inzake desinvesteringen</b>	<b>6.728</b>	1.209
<b>Impairments inzake financiële activa</b>	<b>4.493</b>	<b>314</b>
<b>Bijzondere waardeveranderingen</b>	<b>1.000</b>	1.000
<b>Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen</b>	<b>-1.700</b>	-3.300
<b>Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen</b>	<b>293.664</b>	<b>266.660</b>

Zie paragraaf 7. [Immateriële activa](#) voor een nadere toelichting inzake de amortisatie van contractgerelateerde activa en paragraaf 8. [Activa ten behoeve van operationele activiteiten](#) voor informatie over afschrijving van activa. Paragraaf 10. [Vastgoedbeleggingen](#) geeft nadere informatie inzake bijzondere waardeveranderingen.

## 6. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten waren in 2019 5,8 miljoen euro negatief (2018: 1,3 miljoen euro) door een vrijval van een voorziening voor verlieslatende contracten ten bedrage van 7,4 miljoen euro. Het contract in kwestie betreft een toekomstige verplichting tot inbreng van gronden in een gemeenschappelijke grondbank tegen een afgesproken vaste prijs. Dankzij een terugboeking van een waardevermindering in 2019 betreffende grond in eigendom van SRE Participaties A4 Zone West BV (een dochteronderneming van SRE BV), wordt het contract niet langer als verlieslatend beschouwd.

## Toelichting bij het geconsolideerd overzicht financiële positie

### 7. Immateriële activa

(in EUR 1.000)	Contract-gerelateerde activa	Ontwikkelde ICT-toepassingen	Software-licenties	Software in ontwikkeling	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>32.971</b>	<b>17.615</b>	<b>13.120</b>	<b>24.385</b>	<b>88.091</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>					
Investeringen	-	-	-	30.000	<b>30.000</b>
Opleveringen	-	12.439	11.451	-23.890	-
Amortisatie	-1.287	-8.717	-7.629	-	<b>-17.633</b>
Reclassificaties	-	-51	-4	-	<b>-55</b>
Desinvesteringen	-	-201	-333	-	<b>-534</b>
Koersverschillen	1.507	-	-	-	<b>1.507</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>219</b>	<b>3.470</b>	<b>3.485</b>	<b>6.110</b>	<b>13.285</b>
<b>Samenstelling 31 december 2018</b>					
Aanschaffingswaarde	38.361	55.207	45.097	30.495	<b>169.160</b>
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-5.170	-34.122	-28.492	-	<b>-67.784</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>33.191</b>	<b>21.085</b>	<b>16.605</b>	<b>30.495</b>	<b>101.376</b>

De post contractgerelateerde activa betreft het belang in JFK IAT Member LLC dat is ontstaan bij overname van activiteiten van derden. De activiteiten hebben betrekking op de concessieovereenkomst tussen de Port Authority of New York and New Jersey (hierna 'Port Authority') en JFK IAT LLC (een dochteronderneming van JFK IAT Member LLC). In het kader van de overeenkomst verzorgt JFK IAT LLC luchthaventerminal- en retailbeheerdiensten in terminal 4 op JFK International Airport. Vastgesteld is dat de Port Authority, via de contractuele bepalingen in de overeenkomst, zeggenschap heeft over deze activiteiten. Als gevolg hiervan is het belang in JFK IAT LLC niet geconsolideerd, maar wordt het gerapporteerd als een contractgerelateerd actief.

(in EUR 1.000)	Contract-gerelateerde activa	Ontwikkelde ICT-toepassingen	Software-licenties	Software in ontwikkeling	Totaal
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>33.191</b>	<b>21.085</b>	<b>16.605</b>	<b>30.495</b>	<b>101.376</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>					
Investeringen	-	-	-	53.816	<b>53.816</b>
Opleveringen	-	12.885	11.822	-24.707	-
Amortisatie	-1.358	-9.486	-8.457	-	<b>-19.301</b>
Reclassificaties	-	445	-445	-	-
Desinvesteringen	-	-68	-148	-	<b>-216</b>
Koersverschillen	752	-	-	-	<b>752</b>
Overige	-	6	-7	-	<b>-1</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>-606</b>	<b>3.782</b>	<b>2.765</b>	<b>29.108</b>	<b>35.050</b>
<b>Samenstelling 31 december 2019</b>					
Aanschaffingswaarde	39.113	68.475	56.319	59.604	<b>223.510</b>
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-6.528	-43.608	-36.949	-	<b>-87.085</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>32.585</b>	<b>24.867</b>	<b>19.370</b>	<b>59.604</b>	<b>136.425</b>

Het actief wordt op een lineaire basis geamortiseerd over de resterende looptijd van de overeenkomst, zijnde 23,5 jaar. Inkomsten uit de overeenkomst hebben voor het grootste deel een vast karakter en worden verantwoord onder de opbrengsten uit overige activiteiten. Schiphol Group heeft geen verplichtingen tot het doen van aanvullende kapitaalstortingen.

Ontwikkelde ICT-toepassingen omvat de geactiveerde, intern ontwikkelde ICT applicaties, software-licenties omvat de extern aangekochte ICT applicaties.

## 8. Activa ten behoeve van operationele activiteiten

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>382.792</b>	<b>482.584</b>	<b>1.034.467</b>	<b>799.104</b>	<b>165.401</b>	<b>2.864.347</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>						
Opleveringen	41.050	21.027	56.379	77.050	40.580	236.086
Afschrijvingen	-28.854	-13.159	-60.457	-107.856	-39.478	-249.804
Desinvesteringen	-	2	-65	-196	-415	-675
Reclassificaties	-531	4.288	1.885	-	55	5.697
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>11.665</b>	<b>12.158</b>	<b>-2.258</b>	<b>-31.002</b>	<b>742</b>	<b>-8.695</b>
<b>Samenstelling 31 december 2018</b>						
Aanschaffingswaarde	841.837	724.205	1.783.644	2.140.611	462.747	5.953.044
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-447.380	-229.463	-751.435	-1.372.509	-296.605	-3.097.392
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>394.457</b>	<b>494.743</b>	<b>1.032.209</b>	<b>768.102</b>	<b>166.142</b>	<b>2.855.652</b>
IFRS 16 adjustment	-	-	3.638	-	1.903	5.541
<b>Boekwaarde 1 januari 2019</b>	<b>394.457</b>	<b>494.743</b>	<b>1.035.847</b>	<b>768.102</b>	<b>168.045</b>	<b>2.861.193</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>						
Opleveringen	80.038	50.444	120.154	217.029	74.259	541.924
Lease	-	-	-	-	7.757	7.757
Afschrijvingen	-30.320	-14.903	-62.185	-113.424	-43.010	-263.841
Verkopen	-	-	-779	-1.173	-	-1.952
Desinvesteringen	-	-1.065	-2.722	-1.138	-1.308	-6.232
Overig	-	-10	-	61	-906	-855
Reclassificaties	-1.276	-1.781	-6.741	99	-6.222	-15.922
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>48.443</b>	<b>32.685</b>	<b>47.727</b>	<b>101.453</b>	<b>30.571</b>	<b>260.878</b>
<b>Samenstelling 31 december 2019</b>						
Aanschaffingswaarde	919.657	770.209	1.890.998	2.290.110	520.571	6.391.545
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-476.757	-242.781	-807.424	-1.420.554	-321.955	-3.269.471
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>442.900</b>	<b>527.428</b>	<b>1.083.574</b>	<b>869.555</b>	<b>198.616</b>	<b>3.122.072</b>

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Gedurende het boekjaar zijn de volgende projecten (deels) opgeleverd:</b>						
Platformen Zuid-Oost fase 2 (Sierra)	42.533	12.078	-	5.797	557	<b>60.964</b>
Herinrichting Terminal 1	-	128	28.884	24.311	5.619	<b>58.942</b>
Tunnelveiligheid	-	580	15.983	22.377	11.966	<b>50.906</b>
P3 uitbreiding parkeergarage	-	-	24.622	3.633	289	<b>28.544</b>
Onderhoudsprojecten Airside	18.648	2.567	-	6.879	113	<b>28.207</b>
Lelystad Airport	6.885	2.408	-	10.892	4.334	<b>24.518</b>
Overig	11.973	32.682	50.665	143.140	51.383	<b>289.842</b>
<b>Totaal opleveringen in het boekjaar</b>	<b>80.038</b>	<b>50.444</b>	<b>120.154</b>	<b>217.029</b>	<b>74.259</b>	<b>541.924</b>

De andere vaste bedrijfsmiddelen omvatten onder meer inventaris en voertuigen.

Een gedeelte van de activa ten behoeve van operationele activiteiten zoals in de tabel hiervoor gepresenteerd betreft gebruiksrecht activa. Het verloop van de gebruiksrechtactiva gedurende 2019 was als volgt:

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Overige activa	Gebruiksrecht-activa
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	-	<b>4.373</b>	<b>4.373</b>
IFRS 16 aanpassing	3.638	1.903	<b>5.541</b>
<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>3.638</b>	<b>6.276</b>	<b>9.914</b>
<b>Mutaties 2019</b>			
Opleveringen	-	6.395	<b>6.395</b>
Afschrijvingen	-509	-4.090	<b>-4.599</b>
Herberekening van IAS 17 financiële leases	-	1.362	<b>1.362</b>
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-509</b>	<b>3.667</b>	<b>3.158</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>3.129</b>	<b>9.943</b>	<b>13.072</b>

## 9. Activa in aanbouw of ontwikkeling

(in EUR 1.000)	Activa in aanbouw tbv operationele activiteiten
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>418.130</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>	
Investeringsuitgaven	516.824
Activering van bouwrente	3.236
Opgeleverde activa	-236.086
Reclassificaties	-2.094
Overig	33
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>281.913</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>700.043</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>	
Investeringsuitgaven	758.545
Activering van bouwrente	6.900
Opgeleverde activa	-541.924
Reclassificaties	55.170
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>278.691</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>978.734</b>

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 2019 is een percentage gehanteerd dat heeft gevarieerd van 1,54 tot 1,61 op jaarbasis.

Op 31 december 2019 bedroegen de activa ten behoeve van operationele activiteiten en de activa in aanbouw of ontwikkeling voor Lelystad Airport respectievelijk EUR 44 miljoen en EUR 46 miljoen. In 2019 zijn alle betrokken partijen, waaronder Lelystad Airport, het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en de Koninklijke Luchtmacht, evenals de Nederlandse regering en relevante provinciale en gemeentelijke overheid, doorgegaan met hun voorbereidingen voor de opening van Lelystad Airport voor commerciële vluchten. In april waren de bouwwerkzaamheden en de werkzaamheden aan het interieur van de nieuwe terminal voltooid.

(in EUR 1.000)	Activa in aanbouw tbv operationele activiteiten
<b>De investeringsuitgaven hebben betrekking op de volgende projecten:</b>	
Capital Programme	255.638
Herontwikkeling Terminal 1	72.071
Lelystad Airport	46.436
Onderhoud platformen, banen en rijbanen	45.058
Ontwikkeling platform Sierra	38.563
Upgrade Piers (UP)	26.609
Onderhoud terminal	24.848
Uitbreiding Uniform platform	24.754
Tunnelveiligheid	18.072
Overig	206.496
<b>Totaal investeringen in het boekjaar</b>	<b>758.545</b>

In september is het nieuwe besluit Verkeersverdelingsregeling goedgekeurd door de Europese Commissie. Dit besluit maakt de overheveling van leisure vluchten van Schiphol Airport naar Lelystad Airport mogelijk. Sinds september heeft de luchthaven haar eigen brandweer en sinds november ook haar eigen verkeersleiding. In december is de nationale regelgeving voor de invoering van de regels voor verdeling van het luchtverkeer voor Lelystad Airport voorgelegd aan de Raad van State, die hieromtrent verder advies zal uitbrengen. Schiphol zet zich in voor de invoering van de maatregelen voor vermindering van de uitstoot van stikstofoxiden die in januari 2020 zijn gepresenteerd door de adviescommissie die hier onderzoek naar heeft verricht. De meeste van deze maatregelen zijn opgenomen in de Roadmap Most sustainable airports van Schiphol. Op basis van de huidige status van de reglementaire goedkeuringsprocedures en de acties die zijn ondernomen in 2019 en gepland voor de periode vanaf 2020, waaruit de intenties blijken van de meest relevante betrokken partijen met inbegrip van de Nederlandse overheid, zijn wij van mening dat op 31 december 2019 het risico voldoende beperkt is dat Lelystad Airport niet tijdig zal worden geopend voor commerciële vluchten om de investeringen terug te kunnen verdienen. Daarom is er op dit moment geen reden voor een bijzondere waardevermindering.

## 10. Vastgoedbeleggingen

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Activa in aanbouw	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>1.009.121</b>	<b>400.886</b>	<b>93.737</b>	<b>1.503.744</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>				
Investeringsuitgaven	-	-	33.777	<b>33.777</b>
Activering van bouwrente	-	-	457	<b>457</b>
Opleveringen	14.862	5.331	-20.193	-
Waardeveranderingen	64.389	37.529	3.666	<b>105.584</b>
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	2.300	<b>2.300</b>
Reclassificaties	9.241	-7.642	-5.202	<b>-3.604</b>
Overig	-	-	27	<b>27</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>88.492</b>	<b>35.218</b>	<b>14.832</b>	<b>138.541</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>1.097.612</b>	<b>436.104</b>	<b>108.569</b>	<b>1.642.285</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>				
Investeringsuitgaven	-	-	39.661	<b>39.661</b>
Activering van bouwrente	-	-	321	<b>321</b>
Opleveringen	73.362	-	-73.362	-
Waardeveranderingen	69.345	22.657	22.399	<b>114.401</b>
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	700	<b>700</b>
Reclassificaties	-46.547	-3.648	10.946	<b>-39.249</b>
Overig	-8	-	-	<b>-8</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>96.153</b>	<b>19.009</b>	<b>664</b>	<b>115.826</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>1.193.765</b>	<b>455.113</b>	<b>109.233</b>	<b>1.758.111</b>
<b>Gewaardeerd tegen</b>				
Historische kostprijs	-	-	52.413	<b>52.413</b>
Reële waarde	1.193.765	455.113	56.820	<b>1.705.698</b>

### Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde indien deze op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Vastgoedbeleggingen in aanbouw omvat grondposities voor toekomstige ontwikkeling van vastgoedbeleggingen of uit grondposities waarvan het toekomstig gebruik onzeker is (operationeel of commercieel gebruik).

De plannen voor de ontwikkeling zijn jaarlijks onderhevig aan wijzigingen en zijn onvoldoende betrouwbaar en onzeker om op een continue basis tegen reële waarde te waarderen. De grondposities zijn derhalve gewaardeerd tegen historische kostprijs.

### Gebouwen en terreinen

Alle gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de marktwaarde, zijnde het geschatte bedrag, inclusief kosten koper, waartegen vastgoed tussen een bereidwillige koper en bereidwillige verkoper in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de taxatiedatum. In de vaststelling van de kasstromen, die mede bepalend zijn voor de reële waarde waartegen vastgoedbeleggingen in de balans worden gepresenteerd, wordt rekening gehouden met het bestaan van verstrekte huurincentives. De huurincentives worden immers afzonderlijk als activa op de balans verantwoord onder de langlopende vorderingen (11,8 miljoen euro per 31 december 2019) en de handels- en overige vorderingen (1,7 miljoen euro per 31 december 2019).

Per 31 december 2019 is 100% van de gebouwen getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs en 13,2% van de terreinen. De overige terreinen zijn intern getaxeerd met door de externe taxateurs gevalideerde inputvariabelen.

In de categorie gebouwen is eind voorgaand jaar een bedrag van 159 miljoen euro begrepen inzake de reële waarde van één kantoorgebouw (The Base) waarvan de vennootschap economisch (niet juridisch) eigenaar is (financiële lease). In augustus 2019 werd deze lease-overeenkomst volledig afgelost, op welk moment het gebouw eigendom werd van Royal Schiphol Group. Terreinen vallend onder deze categorie betreffen gronden die in erfpacht of grondhuur zijn uitgegeven.

Voor een nadere uiteenzetting van het resultaat uit verkoop vastgoed en waardeveranderingen vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar paragraaf 2. [Overige resultaten uit vastgoed.](#)

Alle vastgoedbeleggingen kwalificeren als een Level 3-waardering. Het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs (NRVT), opgericht in oktober 2015, beoogt de kwaliteit van vastgoedtaxateurs te waarborgen en te bevorderen. De Algemene gedrags- en beroepsregels en reglementen van het NRVT zijn de nieuwe marktstandaard waar taxateurs minimaal aan moeten voldoen. In deze regels zijn ook de internationale verslaggevingsstandaarden en internationale taxatierichtlijnen verwerkt. Onze externe taxateurs zijn ingeschreven bij het NRVT.

Hieronder wordt de waarderingstechniek nader uiteengezet.



## Waarderingstechniek gebouwen

De waarderingstechniek voor gebouwen is een combinatie van de kapitalisatiemethode (netto-aanvangsrendementmethode) en de discounted cash flow methode (DCF-methode). Bij de kapitalisatiemethode wordt de nettomarkthuur gekapitaliseerd met een marktconform netto-aanvangsrendement (NAR) en worden vervolgens correcties toegepast voor alle onderdelen die afwijken van de marktconforme aannamen. De basis voor de bepaling van de NAR wordt gevormd door vergelijkbare transacties, aangevuld met markt- en objectspecifieke kennis. Afwijkende onderdelen kunnen onder andere zijn de werkelijke huur, leegstand, achterstallig onderhoud en huurvrije perioden. Bij de DCF-methode worden verwachte nettocashflows contant gemaakt tegen een disconteringsvoet die is opgebouwd uit de risk free rate plus specifieke object- en locatierisico-opslagen.

	Gemiddelde gerealiseerde netto-huur per m2		Gemiddelde netto markthuur per m2		Gemiddeld gewogen NAR	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Schiphol Centrum</b>						
Kantoren	296	303	300	288	4,57%	4,70%
<b>Schiphol Noord/Oost</b>						
Kantoren	152	159	160	157	7,66%	7,62%
<b>Schiphol Zuidoost</b>						
Kantoren	170	139	142	143	9,67%	9,38%
Bedrijfsruimtes	112	127	105	105	5,07%	5,16%
<b>Schiphol Zuid</b>						
Kantoren	164	167	126	126	n.v.t.	n.v.t.
Bedrijfsruimtes	102	97	76	76	6,65%	6,94%
<b>Rotterdam The Hague Airport</b>						
Kantoren	149	144	160	160	6,45%	6,47%
Bedrijfsruimtes	93	91	75	75	5,49%	6,16%

## Significante parameters waardering gebouwen

De belangrijkste veronderstellingen in de waardering van gebouwen betreffen:

	2019	2018
Inflatiepercentage	1,30% - 2,65%	1,85% - 2,01%
Markthuurontwikkeling	0,00% - 7,69%	0,00% - 1,80%
Netto-aanvangsrendementen op markthuur	4,00% - 9,70%	4,30% - 9,38%

## Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde

De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naar gelang de verwachte groei van de markthuur hoger (lager) uitvalt, de perioden van leegstand korter (langer) uitvallen, de bezettingsgraad hoger (lager) uitvalt, de huurvrije perioden korter (langer) uitvallen en de NAR lager (hoger) uitvalt dan verondersteld.

## Waarderingstechniek terreinen

Bij terreinen waar een erfpachtcanon of een grondhuur wordt betaald, wordt als waarderingstechniek de DCF-methode toegepast. De verwachte netto-inkomsten worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet die is opgebouwd uit de risk free rate plus risico-opslagen.

Bij terreinen waar de canon-/grondhuurverplichtingen zijn afgekocht is als waardering opgenomen het afkoopbedrag minus een jaarlijkse afboeking gelijk aan het afkoopbedrag gedeeld door de afkoopperiode plus de contante waarde van de verwachte afkoopsom voor de volgende afkoopperiode.

## Significante parameters waarderingen terreinen

De belangrijkste parameters in de waarderingen van de terreinen betreffen:

	2019	2018
Inflatiepercentage	1,30% - 2,65%	1,60% - 2,00%
Disconteringsvoet	4,75% - 7,75%	4,75% - 7,75%

## 11. Winstbelastingen

In deze paragraaf worden alle jaarrekeningposten met betrekking tot winstbelastingen toegelicht. Deze zijn onder te verdelen in winstbelasting in de winst- en verliesrekening, latente belastingen in het overzicht financiële positie, acute posities in het overzicht financiële positie en winstbelastingen in het totaalresultaat.

### Reconciliatie van effectieve belastingdruk

(in EUR 1.000)	2019		2018 <sup>1</sup>	
Resultaat voor belastingen	437.976		376.373	
<b>Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief</b>	<b>109.494</b>	<b>25,0%</b>	94.093	25,0%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-31.798	-7,3%	-24.603	-6,5%
Resultaat geassocieerde deelnemingen in commanditaire vennootschappen die niet zelfstandig belastingplichtig zijn	6.343	1,4%	1.387	0,4%
Tariefswijzigingen vennootschapsbelasting	-9.030	-2,1%	17.332	4,7%
Afwijkend tarief buitenlandse dochters/deelnemingen	605	0,1%	605	0,2%
Wijzigingen in tijdelijke verschillen	-	0,0%	98	0,0%
Niet-aftrekbare impairment aandeelhouderslening	759	0,2%	-	0,0%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-727	-0,2%	1.172	0,3%
Overig	268	0,1%	-85	0,0%
<b>Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)</b>	<b>75.913</b>	<b>17,3%</b>	<b>89.999</b>	<b>24,0%</b>

<sup>1</sup> Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

Het effectieve belastingtarief in 2019 was 17,3 procent, 6,7 procentpunt lager dan in 2018 (24,0 procent). Eind 2018 heeft zowel de Tweede als de Eerste Kamer der Staten-Generaal het

*Belastingplan 2019* goedgekeurd, inclusief een stapsgewijze verlaging van het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25,0 procent in 2019 naar 20,5 procent in 2021. Eind 2019 is een deel van de verlaging van het nominale tarief vennootschapsbelasting dat van toepassing is vanaf 2021 teruggedraaid in het *Belastingplan 2020*, waarin het tarief vennootschapsbelasting is gewijzigd van 20,5 procent naar 21,7 procent. Het tarief waartegen een belangrijk deel van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden afgewikkeld, verschilt van het huidige tarief van 25,0 procent. De opvolgende wijzigingen van het nominale tarief vennootschapsbelasting dat van toepassing is vanaf 2021 hebben geleid tot herwaardering van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. Dit heeft geresulteerd in een stijging van de winstbelasting van 17 miljoen euro in 2018 en een daling van de winstbelasting van 9 miljoen euro in 2019. Evenals het geval was in voorgaande jaren, zorgt toepassing van de deelnemingsvrijstelling op resultaten van geassocieerde deelnemingen voor een verlaging van de effectieve belastingdruk.

Op balansdatum is geen sprake van compensabele verliezen.

### Winstbelastingen in de winst- en verliesrekening

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Acute winstbelastingen</b>		
Winstbelasting boekjaar	48.608	46.834
Winstbelasting voorgaande jaren	-727	1.172
<b>Totaal acute winstbelastingen</b>	<b>47.881</b>	<b>48.006</b>
<b>Latente winstbelastingen</b>		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	37.063	24.661
Tariefswijzigingen vennootschapsbelasting	-9.030	17.332
<b>Totaal latente winstbelastingen</b>	<b>28.033</b>	<b>41.993</b>
<b>Totaal winstbelastingen</b>	<b>75.913</b>	<b>89.999</b>

### 2019 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	431.201		6.202		572		<b>437.976</b>	
<b>Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief</b>	<b>107.800</b>	<b>25,0%</b>	<b>2.139</b>	<b>34,5%</b>	<b>160</b>	<b>27,9%</b>	<b>110.099</b>	<b>25,1%</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-25.455	-5,9%	-	0,0%	-	0,0%	<b>-25.455</b>	<b>-5,8%</b>
Wijzigingen in het belastingtarief	-9.030	-2,1%	-	0,0%	-	0,0%	<b>-9.030</b>	<b>-2,1%</b>
Belastingresultaat voorgaande jaren	-727	-0,2%	-	0,0%	-	0,0%	<b>-727</b>	<b>-0,2%</b>
Overig	1.026	0,2%	-	0,0%	-	0,0%	<b>1.026</b>	<b>0,2%</b>
<b>Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)</b>	<b>73.614</b>	<b>17,1%</b>	<b>2.139</b>	<b>34,5%</b>	<b>160</b>	<b>27,9%</b>	<b>75.913</b>	<b>17,3%</b>

### 2018 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland <sup>1</sup>		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	369.739		6.259		376		<b>376.373</b>	
<b>Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief</b>	<b>92.435</b>	<b>25,0%</b>	<b>2.159</b>	<b>34,5%</b>	<b>105</b>	<b>27,9%</b>	<b>94.698</b>	<b>25,2%</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-23.216	-6,2%	-	0,0%	-	0,0%	<b>-23.216</b>	<b>-6,1%</b>
Wijzigingen in het belastingtarief	17.332	4,7%	-	0,0%	-	0,0%	<b>17.332</b>	<b>4,6%</b>
Wijzigingen in belastingtarief tijdelijke verschillen	466	0,1%	-	0,0%	-368	-97,9%	<b>98</b>	<b>0,0%</b>
Belastingresultaat voorgaande jaren	172	0,0%	-	0,0%	1.000	266,3%	<b>1.172</b>	<b>0,3%</b>
Overig	41	0,0%	10	0,2%	-136	-36,2%	<b>-85</b>	<b>0,0%</b>
<b>Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)</b>	<b>87.229</b>	<b>23,7%</b>	<b>2.169</b>	<b>34,6%</b>	<b>601</b>	<b>160,0%</b>	<b>89.999</b>	<b>24,0%</b>

<sup>1</sup> Aangepast door fourtherstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Latente belastingen in het overzicht financiële positie

De volgende fiscale en commerciële waarderingsverschillen zijn te onderkennen:

- Activa ten behoeve van operationele activiteiten en activa in aanbouw worden commercieel en fiscaal gewaardeerd tegen kostprijs. In de fiscale balans is de kostprijs gelijk aan de waarde in het economische verkeer per 1 januari 2002 en in de commerciële balans is de kostprijs gelijk aan de (lagere) historische kostprijs.
- Fiscaal geldt een beperking op de afschrijving van zowel commerciële gebouwen als operationele gebouwen tot de zogenoemde bodemwaarde. De bodemwaarde is gelijk aan 100% van de WOZ-waarde.
- Op de beleggingen in vastgoed wordt fiscaal gezien afgeschreven (waarbij overigens rekening dient te worden gehouden met een restwaarde van 25%); commercieel is geen sprake van afschrijving op dit vastgoed.
- Langlopende leningen in vreemde valuta worden commercieel gewaardeerd tegen slotkoersen op balansdatum en fiscaal tegen kostprijs met de koers die bij afsluiting van toepassing was;
- De fiscale waardering van personeelsvoorzieningen wijkt af van de commerciële waardering door een verschil in de gehanteerde actuariële veronderstellingen.
- Vastgoedbeleggingen en derivaten worden commercieel gewaardeerd tegen reële waarde en fiscaal tegen kostprijs.
- De waardering van het contractuele belang in JFKIAT wijkt fiscaal (kostprijs) af van de commerciële waardering (geherwaardeerd bij uitbreiding).
- Afgekochte erfpacht contracten worden commercieel verantwoord als leaseverplichting. Fiscaal worden langlopende afgekochte erfpachtcontracten als verkoop gezien.

Ter zake 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 (72,3 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 deel 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)	2019	2018
<b>Latente belastingvordering (fiscale eenheid)</b>		
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	144.468	141.526
Activa in aanbouw	50.811	53.497
Derivaten en leningen	11.781	14.444
Personeelsvoorzieningen	5.519	4.076
Vastgoedbeleggingen	-145.258	-117.690
	<b>67.322</b>	<b>95.853</b>
<b>Latente belastingvordering (buiten fiscale eenheid)</b>		
Vastgoedbeleggingen	923	136
<b>Latente belastingverplichting (buiten fiscale eenheid)</b>		
Contractgerelateerde activa	-12.626	-14.301
Derivaten en leningen	-732	-676
	<b>-13.358</b>	<b>-14.977</b>
	<b>54.887</b>	<b>81.011</b>
<b>Totaal latente belastingen</b>		
Langlopend (realisatie ligt niet in de lijn der verwachting)	72.282	68.285
Langlopend (realisatie te verwachten na 1 jaar)	-18.963	11.181
Kortlopend (realisatie te verwachten binnen 1 jaar)	1.568	1.546
	<b>54.887</b>	<b>81.011</b>

Het verloop van de latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen is als volgt:

(in EUR 1.000)	Operationele activa	Activa in aanbouw	Vastgoedbeleggingen	Derivaten en Leningen	Personeelsvoorzieningen	Contractgerelateerde activa	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>172.595</b>	<b>65.001</b>	<b>-117.662</b>	<b>16.340</b>	<b>4.977</b>	<b>-13.089</b>	<b>128.162</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-31.069	-11.504	108	1.281	-809	-	<b>-41.993</b>
Latente belasting verantwoord in het eigen vermogen	-	-	-	-6.640	-93	-	<b>-6.733</b>
Reclassificaties	-	-	-	2.787	-	-	<b>2.787</b>
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-1.212	<b>-1.212</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>-31.069</b>	<b>-11.504</b>	<b>108</b>	<b>-2.572</b>	<b>-901</b>	<b>-1.212</b>	<b>-47.151</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>141.526</b>	<b>53.497</b>	<b>-117.554</b>	<b>13.768</b>	<b>4.076</b>	<b>-14.301</b>	<b>81.011</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	2.942	-2.686	-26.780	-1.651	143	-	<b>-28.032</b>
Latente belasting verantwoord in het eigen vermogen	-	-	-	1.065	1.300	-	<b>2.365</b>
Reclassificaties	-	-	-	-2.132	-	-	<b>-2.132</b>
Overige mutaties	-	-	-	-	-	1.675	<b>1.675</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>2.942</b>	<b>-2.686</b>	<b>-26.780</b>	<b>-2.719</b>	<b>1.443</b>	<b>1.675</b>	<b>-26.124</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>144.468</b>	<b>50.811</b>	<b>-144.335</b>	<b>11.049</b>	<b>5.519</b>	<b>-12.626</b>	<b>54.887</b>

## Winstbelastingen in het eigen vermogen

De belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, zijn als volgt:

(in EUR 1.000)	Voor belasting	Latente belasting	Na belasting
Omrekeningsverschillen	5.997	-	5.997
Waardemutaties afdekkingstransacties	-621	1.065	443
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-5.311	1.300	-4.011
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-11.191	-	-11.191
<b>Totaal ongerealiseerd 2019</b>	<b>-11.127</b>	<b>2.365</b>	<b>-8.762</b>
Omrekeningsverschillen	-5.928	-	-5.928
Waardemutaties afdekkingstransacties	21.575	-6.640	14.934
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-1.845	-93	-1.938
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-2.495	-	-2.495
<b>Totaal ongerealiseerd 2018</b>	<b>11.306</b>	<b>-6.733</b>	<b>4.573</b>

## Acute posities uit hoofde van winstbelasting

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Te vorderen winstbelastingen</b>		
Fiscale eenheid	14.560	11.678
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-	435
Buitenlandse winstbelasting	-	1.871
<b>Totaal te vorderen winstbelastingen</b>	<b>14.560</b>	<b>13.983</b>
<b>Verschuldigde winstbelastingen</b>		
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-736	-155
Buitenlandse winstbelasting	-936	-
<b>Totaal verschuldigde winstbelastingen</b>	<b>-1.672</b>	<b>-155</b>
<b>Totaal te vorderen winstbelastingen</b>	<b>12.888</b>	<b>13.828</b>

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 2019 heeft, met betrekking tot de fiscale eenheid, voor 8,0 miljoen euro betrekking op 2019 en voor 6,6 miljoen euro op 2018. De belastingjaren tot 2017 zijn definitief opgelegd en afgewikkeld. De buitenlandse winstbelasting heeft betrekking op Amerikaanse en Australische lokale belastingen.

Verschillen tussen de betaalde winstbelasting volgens het kasstroomoverzicht en de winstbelasting in de winst- en verliesrekening betreffen toevoegingen en onttrekkingen aan latente belastingvorderingen en -verplichtingen, schattingsverschillen in belastbare bedragen in voorlopige aanslagen en definitieve aanslagen en afrekeningen over voorgaande jaren.

## 12. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

(in EUR 1.000)	2019	2018
Geassocieerde deelnemingen	976.844	907.118
Joint ventures	193.604	69.277
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>1.170.447</b>	<b>976.395</b>

### Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Boekwaarde 31 december 2017</b>		<b>852.065</b>
Aanpassing door fouterstel		18.000
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>907.118</b>	<b>870.065</b>

#### Mutaties in het boekjaar:

Resultaat	106.482	97.031
Dividend	-79.175	-46.996
Acquisities	56.956	-
Kapitaalstorting (terugbetaling)	-6.173	-3.156
Totaalresultaat	-10.481	-2.015
Directe vermogensmutaties	-700	-480
Reclassificaties	5	-338
Omrekeningsverschillen	2.811	-6.994
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>69.726</b>	<b>37.053</b>

<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>976.844</b>	<b>907.118</b>
-------------------------------	----------------	----------------

### Joint ventures

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>69.277</b>	<b>69.252</b>

#### Mutaties in het boekjaar:

Resultaat	20.712	1.381
Dividend	-2.679	-2.821
Acquisities	107.440	-
Kapitaalstorting (terugbetaling)	-2.125	1.284
Omrekeningsverschillen	1.857	34
Reclassificaties	-5	80
Overige	-874	67
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>124.326</b>	<b>25</b>

<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>193.604</b>	<b>69.277</b>
-------------------------------	----------------	---------------

In 2019 heeft Schiphol Group het belang in Brisbane Airport Corporations Holdings Ltd (BACH) uitgebreid en een aandeel van 35 procent verworven in Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd (TGHC). Zie [Acquisities in 2019](#) voor een meer gedetailleerde toelichting. Bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam is een volledige lijst van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gedeponneerd. Schiphol Group is niet direct aansprakelijk voor de verplichtingen van deelnemingen.

Van de belangen die Schiphol Group houdt in deelnemingen en joint ventures worden alleen die in Groupe ADP, BACH en TGHC als materieel aangemerkt.

		2019	2018
Groupe ADP	Parijs Frankrijk	8%	8%
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd (BACH)	Brisbane Australië	19,61%	18,72%
Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd (TGHC)	Hobart Australië	35%	0%

Zowel in Groupe ADP als in BACH heeft Schiphol Group invloed van betekenis ondanks dat het belang kleiner is dan 20 procent. Deze invloed komt tot uiting in Brisbane doordat er sprake is van benoemingsrechten in de Board of Directors, blokkeringsrechten bij belangrijke strategische en financiële besluiten en samenwerkings- en uitwisselingsverbanden. Bij Groupe ADP is sprake van een wederzijds aandelenbelang, zijn zowel de CEO als de CFO van Schiphol Group vertegenwoordigd in de Board of Directors, heeft Groupe ADP een vertegenwoordiger in de Raad van Commissarissen van Schiphol Group en is sprake van een langjarige samenwerkingsovereenkomst waarbij op verschillende terreinen wordt samengewerkt.

Vastgesteld is dat het belang van 35 procent in TGHC een joint venture betreft. Besluiten op vergaderingen van de directie moeten worden genomen met een gewone meerderheid van stemmen, met uitzondering van fundamentele aandeelhouderskwesaties (bv. betreffende aandeelhoudersrechten, de statuten, aandelen of andere effecten, liquidatie en benoeming of ontslag van de auditor of onafhankelijke bestuurders) en bepaalde andere besluiten (bv. betreffende vaststelling, wijziging of afwijking van het businessplan, acquisities, financiering van de vennootschap, benoeming van de CEO en andere belangrijke transacties die de toepasselijke drempel overschrijden), waarvoor een meerderheid van 75 procent is vereist. Een dergelijke meerderheid is alleen mogelijk wanneer het besluit wordt genomen met de unanieme instemming van alle aandeelhouders.

Op de volgende pagina is een uitsplitsing opgenomen van de activa en passiva en daarbij de aansluiting met de verwerking in de Schiphol Group jaarrekening. Hierbij zijn de gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling in overeenstemming met die van Schiphol Group of zijn waar nodig aanpassingen gemaakt.

De boekwaarde van geassocieerde deelnemingen per 31 december 2019 is inclusief goodwill van 206 miljoen euro met betrekking tot Groupe ADP en goodwill van 68 miljoen euro met betrekking tot BACH (waarvan 41 miljoen euro nog onder voorbehoud is van afronding van de purchase price allocation met betrekking tot de uitbreiding van ons aandeel met 0,89% in 2019). De boekwaarde van joint ventures per 31 december 2019 is inclusief goodwill van 106 miljoen euro gerelateerd aan Tasmanian Gateway Holding Corporation Pty Ltd (onder voorbehoud van definitieve vaststelling van de purchase price allocation met betrekking tot de acquisitie in 2019).

De bijdrage van Groupe ADP aan het resultaat van Schiphol Group over 2019 betreft een bate van 61 miljoen euro (in 2018: een bate van 60 miljoen euro). Hierin zijn ook opgenomen de overige aanpassingen die voornamelijk betrekking hebben op verschillen in waarderingsgrondslagen en resultaatbepaling met betrekking tot vastgoed. Tijdens het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening over 2019 is een onjuistheid geconstateerd in de vaststelling van deze aanpassing door onjuiste toepassing van onze grondslagen voor het onderscheid tussen vastgoed dat tegen kostprijs wordt gewaardeerd en vastgoed dat tegen reële waarde wordt gewaardeerd, zowel tijdens de

initiële toerekening van de aankoopprijs in 2009 als in de daaropvolgende jaren. Als gevolg daarvan moet er voor een specifiek extra segment van de vastgoedbeleggingen van Groupe ADP een correctie worden toegepast op het waardeverschil tussen de reële waarde en de kostprijs. Deze onjuistheid is gecorrigeerd door:

- reclassificatie van een bedrag van 38 miljoen euro van goodwill naar reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen zoals opgenomen ten tijde van de initiële toerekening van de aankoopprijs. De totale boekwaarde van de deelneming blijft ongewijzigd;
- toevoeging van een bedrag van 18 miljoen euro na belasting aan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming in Groupe ADP alsook aan het eigen vermogen in de openingsbalans van 2018 voor mutaties in de reële waarde in de periode van 2010 tot en met 2017; en
- toevoeging van een bedrag van 1 miljoen euro na belasting aan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming aan het eind van 2018 en aan het resultaat deelnemingen en nettowinst over het jaar 2018.

Het resultaat geassocieerde deelnemingen in 2019 is inclusief een bate van 34 miljoen euro van BACH (in 2018: 29 miljoen euro).

De reële waarde van Groupe ADP, ontleend aan de beurskoers van het aandeel per 31 december 2019, bedraagt 17,4 miljard euro (per 31 december 2018: 16,4 miljard euro). Het aandeel van Schiphol Group hierin bedraagt 1,4 miljard euro (per 31 december 2018: 1,3 miljard euro). De aandelen van Brisbane Airports Corporation Holding Ltd en Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd zijn niet genoteerd aan een aandelenbeurs.



## Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000.000)	Groupe ADP <sup>1</sup>		Brisbane Airport <sup>2</sup>	
	2019	2018 <sup>3</sup>	2019	2018
<b>Winst- en verliesrekening</b>				
Opbrengsten	4.700	4.478	525	492
Totaal financiële baten en -lasten	206	206	74	71
Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	768	804	79	74
Winstbelastingen	294	335	74	63
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	1.094	695	172	146
Niet-gerealiseerde resultaten	7	7	-43	-17
<b>Financiële positie</b>				
Vaste activa	13.482	12.890	3.921	3.617
Vlottende activa	1.329	1.121	63	55
Liquide middelen	1.982	2.056	104	72
Langlopende verplichtingen	7.804	7.656	2.899	2.562
Kortlopende verplichtingen	2.982	2.610	222	201
Eigen vermogen	6.007	5.801	454	460
<b>Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders</b>				
%-belang	403	388	89	86
Goodwill	206	206	68	27
Overige aanpassingen	144	131	15	8
<b>Deelnemingswaarde ultimo boekjaar</b>	<b>753</b>	<b>725</b>	<b>172</b>	<b>122</b>

1 Op basis van jaarrekening per 31 december 2019

2 Op basis van jaarrekening per 30 juni 2019

3 Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## 13. Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>50.678</b>	<b>53.436</b>
<b>Specificatie van mutaties in het boekjaar</b>		
Acquisities	80.051	-
Rentebijbeschrijving	6.595	7.052
Omrekeningsverschillen afdekkingstransacties	85	-2.261
Ontvangen dividend	-213	-1.028
Overige omrekeningsverschillen	2.247	-1.086
Reclassificatie naar kortlopende activa	-5.778	-5.415
Verwachte kredietverliezen	-43	-19
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>82.944</b>	<b>-2.758</b>
<b>Boekwaarde 31 December</b>	<b>133.622</b>	<b>50.678</b>

De vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen de door Schiphol Group gehouden Redeemable Preference Shares (RPS) in BACH en (na de acquisitie in 2019) in Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd (TGHC) in Australia. Ter zake van de RPS is sprake van een cumulatief recht op dividend. De RPS in BACH en TGHC kennen een formele aflossingsdatum per 30 juni 2022 respectievelijk 31 december 2022. Op basis van deze kenmerken worden de RPS als vordering op een geassocieerde deelneming geclassificeerd en wordt de vergoeding op deze aandelen als financieringsbate geclassificeerd.

RPS worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en, aangezien zich geen belangrijke verandering heeft voorgedaan in het kredietrisico, verwachte kredietverliezen worden bepaald op basis van situaties en ontwikkelingen die er binnen een termijn van 12 maanden toe kunnen leiden dat de tegenpartij in gebreke blijft. De wijziging in de verwachte kredietverliezen wordt verantwoord onder kosten van afschrijvingen, amortisatie en impairment.

Tot 29 augustus 2019 is het aan deze langlopende vordering op BACH gerelateerde valutarisico voor wat betreft de nominale waarde en de te ontvangen rente afgedekt middels jaarlijkse termijntransacties. Met deze transacties werd de positie in Australische dollars gehedged naar de euro. De afdekkingstransacties werden 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 werden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Het koersresultaat op de afgedekte vordering werd, via het totaalresultaat, verantwoord in de reserve afdekkingstransacties.

De reële waarde van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen (inclusief te ontvangen dividend) bedraagt per 31 december 2019 142 miljoen euro en de effectieve rente bedraagt 10% voor de RPS in BACH en 6,3% voor de RPS in TGHC. 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.

## 14. Langlopende vorderingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Derivaten	35.500	40.631
Huurincentives	11.803	12.933
Vooruitbetaald op activa	6.837	6.702
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	2.489	6.889
Afgekochte erfpacht	2.692	2.782
Leningen aan externe bedrijven	369	490
Overig	19.000	19.000
<b>Totaal overige langlopende vorderingen</b>	<b>78.690</b>	<b>89.427</b>

### Leningen aan geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>6.889</b>	<b>4.489</b>

### Specificatie van mutaties in het boekjaar

Rentebijbeschrijving	103	-
Aflossing	-800	-600
Reclassificatie van/naar kortlopende activa	-1.629	3.000
Oninbaar afgeschreven	-2.074	-
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>-4.400</b>	<b>2.400</b>

<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>2.489</b>	<b>6.889</b>
-------------------------------	--------------	--------------

Onder de leningen aan geassocieerde deelnemingen is een lening van 4,5 miljoen euro opgenomen die is verstrekt aan SRE Altai, een joint venture met Groupe ADP waarin wordt samengewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling. De lening loopt tot 31 december 2024 en er zijn geen zekerheden verstrekt. Het kortlopende deel van deze leningen van 0,8 miljoen euro (per 31 december 2018: 0,6 miljoen euro) is verantwoord onder de vlottende activa.

De post afgekochte erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitbetaalde huurtermijnen op grond die zij in erfpacht heeft verkregen.

Huurincentives betreffen de kostprijs van voordelen die Schiphol Group heeft verstrekt aan huurders bij aanvang van hun huurcontract. Deze worden over de termijn van de onderliggende overeenkomsten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. In de vaststelling van de kasstromen die ten grondslag liggen aan de bepaling van de reële waarde van vastgoed wordt rekening gehouden met het bestaan van huurincentives.

Onder de post Overig is een bedrag begrepen van 19,0 miljoen euro dat Schiphol Group heeft betaald aan Chipshol in 2007, waarvoor additionele zekerheden zijn verkregen.

Zie voor toelichting bij derivaten paragraaf 27. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

## 15. Handels- en overige vorderingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Deposito's	-	264.945
Debiteuren	127.033	125.040
Omzetbelasting	18.192	24.625
Te ontvangen baten	12.707	15.321
Vooruitbetaalde kosten	6.827	13.754
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	5.778	5.415
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	800	601
Huurincentives	1.700	3.600
Activa aangehouden voor verkoop	2.000	-
Derivaten	-	2.125
Voorraden	593	595
Overige vorderingen	4.943	4.552
<b>Totaal handels- en overige vorderingen</b>	<b>180.573</b>	<b>460.573</b>

De post deposito's per 31 december 2018 heeft betrekking op deposito's met een oorspronkelijke looptijd langer dan drie maanden. De gemiddelde rente op de deposito's verantwoord onder de handels- en overige vorderingen bedroeg per 31 december 2018 -0,30%.

De vordering op geassocieerde deelnemingen per 31 december 2019 van EUR 5,8 miljoen betreft achterstallig dividend op de Redeemable Preference Shares (RPS) in BACH. Het saldo debiteuren is inclusief verwachte kredietverliezen tot een bedrag van 4 miljoen euro (31 december 2018 3 miljoen euro). Voor een nadere uiteenzetting wordt verwezen naar paragraaf 27. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

De activa aangehouden voor verkoop tot een bedrag van 2 miljoen euro zijn gerelateerd aan het 47,44% aandeel van Malpensa Real Estate BV (een dochteronderneming van SRE BV) in Villa Carmen Srl. In december 2019 heeft de directie van Schiphol Group de verkoop van deze deelneming goedgekeurd, welke naar verwachting in 2020 zal worden voltooid.

## 16. Liquide middelen

De liquide middelen bedragen in totaal 155,1 miljoen euro per 31 december 2019 (per 31 december 2018: 386.6 miljoen euro) en omvatten geen deposito's met een oorspronkelijke looptijd korter dan drie maanden (per 31 december 2018: 190 miljoen euro). De gemiddelde rente op de deposito's verantwoord onder de liquide middelen per 31 december 2018 bedroeg -0,36%.

Deposito's met een oorspronkelijke looptijd van langer dan 3 maanden (265,0 miljoen euro per 31 december 2018) worden verantwoord onder paragraaf 15. [Handels- en overige vorderingen](#).

## 17. Geplaatst kapitaal en agioreserve

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt per 31 december 2018 142.960.968 euro. Dit kapitaal is verdeeld in 300.000 aandelen A en 14.892 aandelen B, elk met een nominale waarde van 454 euro. Hiervan zijn 171.255 aandelen A en 14.892 aandelen B geplaatst.

Aan de aandelen A en B zijn dezelfde rechten verbonden, met uitzondering van de rechten met betrekking tot het wijzigen van de statuten. Hiervoor geldt dat slechts een statutenwijziging doorgevoerd kan worden in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin alle geplaatste aandelen A zijn vertegenwoordigd en dan met een meerderheid van ten minste vier vijfde van alle stemmen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan besluiten alle geplaatste aandelen B in te trekken met volstrekte meerderheid van uitgebrachte stemmen.

De verdeling over de aandeelhouders is als volgt:

	(aantal)	(in EUR 1.000)	(in %)
<b>Aandeelhouder:</b>			
Staat der Nederlanden	129.880	58.966	69,77%
Gemeente Amsterdam	37.276	16.923	20,03%
Groupe ADP	14.892	6.761	8,00%
Gemeente Rotterdam	4.099	1.861	2,20%
<b>Totaal</b>	<b>186.147</b>	<b>84.511</b>	<b>100%</b>

In 2019 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het geplaatst kapitaal en de agioreserve.

## 18. 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 2018 van 117,4 miljoen euro. Dit bedrag is bij uitkering in 2019 onttrokken aan de ingehouden winst. Het dividend over 2017 bedroeg 150,3 miljoen euro en is in 2018 uitgekeerd en onttrokken aan de ingehouden winst.

Gezien de wettelijke verplichting tot het aanhouden van een herwaarderingsreserve en overige statutaire reserves is in 2019 een bedrag van 119,1 miljoen euro onttrokken aan de ingehouden winst en toegevoegd aan de herwaarderingsreserve en overige statutaire reserves zoals nader toegelicht in paragraaf 30. [Eigen vermogen](#) van de enkelvoudige jaarrekening. Het voorgestelde dividend over 2019 bedraagt 151,4 miljoen euro, gelijk aan 813 euro per aandeel.

## 19. Overige reserves

(in EUR 1.000)	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve afdekkings-transacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>5.923</b>	<b>-55.893</b>	<b>-23.363</b>	<b>-7.846</b>	<b>-81.179</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>					
Omrekeningsverschillen	-5.928	-	-	-	<b>-5.928</b>
<b>Afdekking rente en valuta JPY lening</b>					
Koersresultaat gehedgde lening	-	-11.103	-	-	<b>-11.103</b>
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	2.776	-	-	<b>2.776</b>
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	23.089	-	-	<b>23.089</b>
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkingsinstrument	-	-5.772	-	-	<b>-5.772</b>
<b>Afdekking renterisico herfinanciering</b>					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	<b>9.725</b>
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	<b>-2.358</b>
<b>Afdekking valutarisico AUD vordering</b>					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	-2.261	-	-	<b>-2.261</b>
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	2.125	-	-	<b>2.125</b>
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	89	-	-	<b>89</b>
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-2.015	-	<b>-2.015</b>
Directe vermogensmutatie deelnemingen	-	-	-480	-	<b>-480</b>
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-1.845	<b>-1.845</b>
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	461	<b>461</b>
<b>Overig</b>					
Effect verlaging vennootschapsbelasting	-	-1.374	-	-554	<b>-1.928</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>-5.928</b>	<b>14.934</b>	<b>-2.495</b>	<b>-1.938</b>	<b>4.573</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>-5</b>	<b>-40.959</b>	<b>-25.858</b>	<b>-9.784</b>	<b>-76.606</b>

(in EUR 1.000)	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve afdekkings-transacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-5</b>	<b>-40.959</b>	<b>-25.858</b>	<b>-9.784</b>	<b>-76.606</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>					
Omrekeningsverschillen	5.997	-	-	-	<b>5.997</b>
<b>Afdekking rente en valuta JPY lening</b>					
Koersresultaat gehedgde lening	-	-5.299	-	-	<b>-5.299</b>
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	1.086	-	-	<b>1.086</b>
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	-5.131	-	-	<b>-5.131</b>
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkingsinstrument	-	1.072	-	-	<b>1.072</b>
<b>Afdekking renterisico herfinanciering</b>					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	<b>9.725</b>
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.357	-	-	<b>-2.357</b>
<b>Afdekking valutarisico AUD vordering</b>					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	85	-	-	<b>85</b>
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	628	-	-	<b>628</b>
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-10.481	-	<b>-10.481</b>
Directe vermogensmutatie deelnemingen	-	-	-710	-	<b>-710</b>
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-5.311	<b>-5.311</b>
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	1.089	<b>1.089</b>
<b>Overig</b>					
Effect verlaging vennootschapsbelasting	-	635	-	212	<b>847</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>5.997</b>	<b>443</b>	<b>-11.191</b>	<b>-4.011</b>	<b>-8.762</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>5.992</b>	<b>-40.516</b>	<b>-37.049</b>	<b>-13.794</b>	<b>-85.368</b>

## Reserve omrekeningsverschillen

Onder de reserve omrekeningsverschillen worden de koersverschillen verantwoord die zijn ontstaan bij de omrekening van de netto-investeringen in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen buiten de eurozone.

## Reserve afdekkingstransacties

In de reserve afdekkingstransacties worden verantwoord de mutaties in de reële waarde van derivaten die worden gebruikt voor kasstroomafdekking, na verwerking van (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen. Voorts worden in de reserve afdekkingstransacties de waarderingverschillen verantwoord die optreden bij de omrekening van leningen tegen de slotkoers. Voor beide geldt dat verantwoording in de reserve afdekkingstransacties plaatsvindt, voor zover sprake is van een effectieve afdekking. In kasstroomafdeckingsrelaties wordt alleen de verandering in de reële waarde van het spot-element van valutatermijncontracten aangewezen als het afdekkingsinstrument. De verandering in de reële waarde van het forward element wordt verantwoord als kosten van afdekking en opgenomen in de reserve afdekkingstransacties.

Voor nadere informatie over beperkingen aan de uitkeerbaarheid van reserves wordt verwezen naar paragraaf 30. [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 11. [Winstbelastingen](#).

Onder de reserve afdekkingstransacties zijn de volgende afdekkingsinstrumenten en afgedekte instrumenten opgenomen. Hierbij is aangegeven wanneer de afdekking een effect zal hebben op de winst- en verliesrekening.

(in EUR 1.000)	Totaal 2019	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden			
		< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	28.267	7.055	21.211	21.211	-
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	5.403	291	5.112	1.163	3.949
Ongerealiseerd koersresultaat JPY lening	34.643	-	34.643	-	34.643
CCIR Swap - afdekking JPY lening	-27.797	-	-27.797	-	-27.797
<b>Totaal</b>	<b>40.516</b>	<b>7.346</b>	<b>33.170</b>	<b>22.374</b>	<b>10.796</b>

(in EUR 1.000)	Totaal 2018	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden			
		< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	35.919	7.075	28.844	28.844	-
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	5.694	291	5.403	1.163	4.240
Ongerealiseerd koersresultaat JPY lening	30.961	-	30.961	-	30.961
CCIR Swap - afdekking JPY lening	-32.302	-	-32.302	-	-32.302
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	616	616	-	-	-
Overig	71	71	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>40.959</b>	<b>8.053</b>	<b>32.906</b>	<b>30.007</b>	<b>2.899</b>

## 20. Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2019 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Eindhoven Airport N.V. opgenomen. Een verkorte balans voor deze vennootschap is opgenomen in de paragraaf [Gerelateerde partijen](#)

(in EUR 1.000)	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente
	2019	2018	2019	2018		
EMTN programma	<b>1.936.130</b>	1.839.429	<b>2.161.700</b>	2.005.400	2019-2038	1,12%-4,97%
Europese Investeringsbank	<b>553.500</b>	482.500	<b>618.282</b>	542.377	2024-2031	0,12%-4,14%
KfW IPEX-bank	<b>99.847</b>	99.809	<b>111.829</b>	111.438	2024	2,80%
Schuldschein	-	60.979	-	64.454	2019	5,50%-5,75%
Namenschuldverschreibung	<b>24.878</b>	24.839	<b>30.020</b>	30.666	2023	5,07%
Euro-Commercial Paper (ECP) programma	<b>50.000</b>	-	<b>50.000</b>	-	2020	-0,40%
SMBC korte termijn leningfaciliteit	<b>50.000</b>	-	<b>50.000</b>	-	2020	0,00%
Overige leningen	<b>58.106</b>	59.334	<b>58.502</b>	59.334		
<b>Totaal leningen</b>	<b>2.772.462</b>	<b>2.566.890</b>	<b>3.080.333</b>	<b>2.813.669</b>		

(in EUR 1.000)	Valuta	Nominaal	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente
			2019	2018	2019	2018		
XS1900101046	EUR	500.000	<b>492.447</b>	491.738	<b>549.205</b>	507.500	2030	1,50%
XS0621167732	EUR	438.447	<b>433.663</b>	430.075	<b>464.539</b>	481.722	2021	4,43%
XS1301052202	EUR	400.000	<b>403.729</b>	404.229	<b>445.828</b>	428.832	2026	2,00%
XS0378569247	JPY	20.000.000	<b>164.041</b>	158.731	<b>233.045</b>	219.024	2038	3,16%
XS2069329451	AUD	255.000	<b>160.061</b>	-	<b>166.652</b>	-	2034	2,89%
XS1437013870	EUR	150.000	<b>149.805</b>	149.775	<b>157.092</b>	149.522	2028	1,12%
XS2019889778	AUD	70.000	<b>43.721</b>	-	<b>45.855</b>	-	2034	3,09%
XS0983151282	EUR	40.000	<b>39.961</b>	39.954	<b>46.092</b>	45.258	2025	3,08%
XS0997565436	EUR	30.000	<b>29.964</b>	29.959	<b>34.356</b>	33.652	2025	2,94%
XS2019891915	AUD	30.000	<b>18.739</b>	-	<b>19.037</b>	-	2027	2,40%
XS0459442710	EUR	85.000	-	84.986	-	88.129	2019	4,97%
XS0459479399	EUR	50.000	-	49.983	-	51.761	2019	4,94%
<b>EMTN programma</b>			<b>1.936.130</b>	<b>1.839.429</b>	<b>2.161.700</b>	<b>2.005.400</b>		

## 21. Leningen

De reële waarde wordt geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de op dat moment gangbare marktrente die voor de geldnemer 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 momenteel tot een maximum van 3 miljard euro aan obligaties kan worden uitgegeven, mits het prospectus jaarlijks wordt geactualiseerd. Het prospectus is in 2019 geactualiseerd. De convenanten van het EMTN programma bevatten een "change of control" clause die in combinatie met een "downgrade below investment grade" leidt tot vervroegde aflossing. In 2019 is dit niet nodig geweest. Ultimo 2019 bedroegen de leningen uit hoofde van het programma 1.936 miljoen euro in totaal (31 december 2018: 1.839 miljoen euro). In juli 2019 heeft Schiphol Group obligaties uitgegeven voor AUD 100 miljoen om de acquisitie van een extra belang van 0,89% in Brisbane Airport te financieren. De obligaties zijn uitgegeven in twee tranches, een tranche van AUD 30 miljoen met een looptijd tot juli 2027 en een coupon van 2,40%, en een tranche van AUD 70 miljoen met een looptijd tot juli 2034 en een coupon van 3,09%. In oktober 2019 zijn obligaties uitgegeven voor AUD 200 miljoen voor de gedeeltelijke financiering van de acquisitie van een belang van 35,0% in Hobart International Airport. Deze obligaties hebben een looptijd tot oktober 2034 en een coupon van 2,89%. In december werden aanvullend obligaties uitgegeven voor AUD 55 miljoen waarmee het bedrag van deze uitgifte werd verhoogd tot AUD 255 miljoen. In oktober 2019 werden twee leningen uit het EMTN programma met een gecombineerde nominale waarde van 135 miljoen euro afgelost.

Schiphol Group heeft een aantal overeenkomsten met de Europese Investeringsbank voor een totaalbedrag van 900 miljoen euro, waarvan 630 miljoen euro is opgenomen en 76,5 miljoen euro is afgelost tussen de aanvangsdatum en 31 december 2019. Schiphol Group kan verplicht worden tot vervroegde aflossing van de leningen indien (naast de gebruikelijke omstandigheden) andere leningen vervroegd worden afgelost of indien het eigen vermogen daalt tot minder dan 30% van de totale activa. Additionele zekerheden worden verlangd indien de credit rating daalt naar BBB of lager (S&P) of naar Baa2 of lager (Moody's). De lening kent daarnaast een "change of control" clause.

Schiphol Group heeft een overeenkomst met de KfW IPEX-Bank voor een faciliteit van 100 miljoen euro die in 2014 volledig is opgenomen en een looptijd heeft van tien jaar. Schiphol Group heeft in de eerste helft van 2019 de twee zogenoemde Schuldschein-papieren (vastrentende leningen met looptijden van zeven en tien jaar) met een nominale waarde van 61 miljoen euro afgelost. In september 2019 is Schiphol Group nog een faciliteit overeengekomen met KfW IpeX Bank ten bedrage van 95 miljoen euro, waaruit opnames kunnen worden gedaan tot september 2020. Eind 2019 waren er geen bedragen opgenomen. In oktober 2019 heeft Schiphol Group het Euro-Commercial Paper (ECP) programma, dat een limiet heeft van 1 miljard euro, geactualiseerd. In

december is een tranche van 50 miljoen euro uitgegeven met een looptijd tot maart 2020 en een (negatieve) coupon van -0,40%.

Voor zowel de leningen onder het EMTN programma, het ECP programma, de faciliteit bij de Europese Investeringsbank als de faciliteit bij KfW IPEX-Bank geldt geen achterstelling ten opzichte van andere verplichtingen. Schiphol Group heeft toegang tot een gesyndiceerde en gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit voor een bedrag van 300 miljoen euro en een looptijd tot juni 2022. In mei 2019 heeft Schiphol Group een bilaterale en gecommiteerde kredietfaciliteit van 100 miljoen euro bij de Bank Nederlandse Gemeenten verlengd. De faciliteit heeft een looptijd tot januari 2023. Schiphol Group beschikt eveneens over drie bilaterale niet-gecommiteerde kredietfaciliteiten met een gecombineerde totaalwaarde van 330 miljoen euro. Daarnaast heeft Eindhoven Airport een faciliteit van 36 miljoen euro, waarvan per 31 december 2019 6 miljoen euro is opgenomen.

Van het totale bedrag aan leningen is 164,0 miljoen euro opgenomen in Japanse yen (JPY 20 miljard). In lijn met het beleid Financieel Risico Management is ter afdekking van de aanwezige vreemdevalutarisico's een fixed for fixed EUR/JPY cross-currency swap afgesloten op de JPY-lening. De afdekkingstransactie voldoet aan alle relevante kenmerken van de kritieke voorwaarden van de lening in kwestie, zoals looptijd, spreiding, bedragen en frequentie van de kasstromen. De afdekkingstransactie wordt verantwoord als zijnde kasstroomafdekking en is volledig effectief geweest. Het kortlopende deel van de leningen per 31 december 2019 van 163 miljoen euro (31 december 2018: 201 miljoen euro) is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

In 2019 heeft Schiphol Group voldaan aan de overeengekomen convenanten in de verschillende overeenkomsten. In 2019 was het gemiddelde rentepercentage over de uitstaande leningen 2,7% (2018: 3,0%). De resterende looptijd van de leningen op basis van de boekwaarde per 31 december 2019 is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal	<1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
EMTN programma	<b>1.936.130</b>	-4.178	1.940.308	437.075	1.503.233
Europese Investeringsbank	<b>553.500</b>	9.000	544.500	36.000	508.500
KfW IPEX-bank	<b>99.847</b>	-38	99.884	99.884	-
Namensschuldverschreibung	<b>24.878</b>	-	24.878	24.878	-
Euro-Commercial Paper (ECP) programma	<b>50.000</b>	50.000	-	-	-
SMBC korte termijn leningfaciliteit	<b>50.000</b>	50.000	-	-	-
Overige leningen	<b>58.106</b>	58.095	11	11	-
<b>Totaal leningen</b>	<b>2.772.462</b>	<b>162.880</b>	<b>2.609.582</b>	<b>597.849</b>	<b>2.011.733</b>



Het verloop van de leningen gedurende het boekjaar was als volgt:

(in EUR 1.000)	Leningen > 1 jaar	Leningen < 1 jaar	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>2.074.627</b>	<b>35.220</b>	<b>2.109.847</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>			
Nieuw opgenomen	491.620	-	<b>491.620</b>
Reële waarde mutatie lening	2.621	-	<b>2.621</b>
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	-213.736	213.736	-
Aflossing	-	-52.000	<b>-52.000</b>
Omrekeningsverschillen	11.103	-	<b>11.103</b>
Overige mutaties	-	3.699	<b>3.699</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>291.608</b>	<b>165.435</b>	<b>457.043</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>2.366.235</b>	<b>200.655</b>	<b>2.566.890</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>			
Nieuw opgenomen	299.287	100.000	<b>399.287</b>
Reële waarde mutatie lening	4.500	-	<b>4.500</b>
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	-69.089	69.089	-
Aflossing	-	-211.000	<b>-211.000</b>
Omrekeningsverschillen	8.650	-	<b>8.650</b>
Overige mutaties	-	4.136	<b>4.136</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>243.347</b>	<b>-37.775</b>	<b>205.572</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>2.609.582</b>	<b>162.880</b>	<b>2.772.462</b>

Voor meer informatie aangaande de reële waarde mutatie, zie paragraaf 27. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

## 22. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	Vergoedingen na uitdiensttreding	Andere langetermijn personeelsbeloningen	Ontslagvergoedingen	Totaal
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>				
Waarde van de verplichtingen	31.652	17.161	6.389	<b>55.202</b>
<b>Verplichting in de balans</b>	<b>31.652</b>	<b>17.161</b>	<b>6.389</b>	<b>55.202</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>				
Waarde van de verplichtingen	26.166	16.518	7.781	<b>50.465</b>
<b>Verplichting in de balans</b>	<b>26.166</b>	<b>16.518</b>	<b>7.781</b>	<b>50.465</b>

Het saldo eind 2019 in de voorziening ontslagvergoedingen omvat onder meer de kosten die Schiphol Group verwacht met betrekking tot de herstructurering van enkele van haar afdelingen. De herstructureringen werden aangekondigd in 2018 en de implementatie zal worden afgerond in 2020.

Vergoedingen na uitdiensttreding betreffen pensioenregelingen en functioneel leeftijdsontslag (FLO). Andere langetermijn personeelsbeloningen betreffen jubilea-uitkeringen, lange termijn variabele beloning, loonsuppletie bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid en het duurzaam inzetbaarheidsbudget.

Het verloop van verplichtingen uit hoofde van de vergoedingen na uitdiensttreding was als volgt:

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>26.166</b>	<b>24.311</b>
<b>Specificatie van mutaties</b>		
Totale kosten ten laste van het boekjaar	<b>1.395</b>	1.264
Uitkeringen gedurende het boekjaar	<b>-1.221</b>	-1.314
Actuariële resultaten en herwaarderingen verantwoord in totaalresultaat	<b>5.312</b>	1.845
Overige mutaties	-	60
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>5.486</b>	<b>1.855</b>
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>31.652</b>	<b>26.166</b>

Onderstaande tabel geeft een overzicht van toegepaste actuariële veronderstellingen en inschattingen. Gezien het beperkte belang is een significante mutatie in balansposities als gevolg van andere veronderstellingen niet aannemelijk.

### Actuariële veronderstellingen en inschattingen

	31 december 2019	31 december 2018
Disconteringsvoet	<b>0,75% - 0,80%</b>	1,3% - 1,4%
Beleggingsrendement	<b>1,9%</b>	1,5%
Inflatie	<b>2,0%</b>	2,0%
Algemene salarisstijging	<b>2,0%</b>	1,5%
Overlevingskansen	<b>Prognosetafel 2018 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisniveau van de onderneming</b>	Prognosetafel 2017 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisniveau van de onderneming
Individuele salarisstijging, afhankelijk van leeftijd	<b>3,0% (tot 36 jaar), 2,0% (tot 47 jaar), 1,0% (tot 56 jaar), 0,0% (tot 67 jaar)</b>	3,0% (tot 36 jaar), 2,0% (tot 47 jaar), 1,0% (tot 56 jaar), 0,0% (tot 67 jaar)
Leeftijdsverschil	<b>Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote</b>	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote
Arbeidsongeschiktheid	<b>Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WGA voor grotere werkgevers</b>	Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WIA gebaseerd op waarnemingsperiode 2006-2011
Ontslagkansen, gemiddeld over alle leeftijden	<b>3,13%</b>	1,69%
Blijfkansen (m.b.t. FLO)	<b>100%</b>	100%

Schiphol Group heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. Op basis van de bepalingen in de pensioenregeling kwalificeert deze als een toegezegde-bijdrage pensioenregeling. Schiphol Group heeft de premie die verschuldigd is aan het ABP als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Nadere informatie hieromtrent is opgenomen in de paragraaf [Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling](#).

Het reglement van het ABP voorziet in geen enkel opzicht in de mogelijkheid tot bijstortingen in en/of onttrekkingen aan het fonds. Het proportionele aandeel van Schiphol Group in overschotten en tekorten zal daardoor uitsluitend kunnen leiden tot wijzigingen in de in de toekomst af te dragen premie. De hoogte van de premie is afhankelijk van de (verwachtingen ten aanzien van de) financiële positie van het pensioenfonds die wordt uitgedrukt in een dekkingsgraad. De verwachte premiebetaling voor 2020 bedraagt 33,0 miljoen euro. De dekkingsgraad van ABP bedraagt per 31 december 2019 97,8% (97,0% per 31 december 2018).

## 23. Voorzieningen

(in EUR 1.000)	Ontmantelingsvoorziening	Milieuvoorziening	Verlieslatend contract	Overig	Totaal
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>1.426</b>	<b>13.550</b>	<b>8.234</b>	<b>13.702</b>	<b>36.912</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>					
Toevoeging voorziening	290	21.883	-	4.512	<b>26.686</b>
Onttrekking voorziening	-	-1.800	-834	-4.991	<b>-7.626</b>
Overige	-	-72	-	-	<b>-72</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>290</b>	<b>20.011</b>	<b>-834</b>	<b>-479</b>	<b>18.988</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>1.716</b>	<b>33.561</b>	<b>7.400</b>	<b>13.223</b>	<b>55.900</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>					
Toevoeging voorziening	3.340	1.511	-	290	<b>5.142</b>
Onttrekking voorziening	-31	-3.676	-	-3.258	<b>-6.965</b>
Vrijval in winst- en verliesrekening	-	-	-7.400	-	<b>-7.400</b>
Reclassificatie	2.100	-	-	-	<b>2.100</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>5.409</b>	<b>-2.165</b>	<b>-7.400</b>	<b>-2.968</b>	<b>-7.123</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>7.126</b>	<b>31.396</b>	<b>-</b>	<b>10.255</b>	<b>48.777</b>

De termijn waarbinnen de voorzieningen aanleiding zullen geven tot een uitstroom van middelen is onzeker voor het totale bedrag van voorzieningen per balansdatum, met uitzondering van een bedrag van 2,6 miljoen euro dat deel uitmaakt van de overige voorzieningen en waarvan de afwikkeling wordt verwacht binnen een termijn van 2 jaar.

Schiphol Group is bij de aanschaf of ontwikkeling van materiële vaste activa verplichtingen aangegaan ter hoogte van 7,1 miljoen euro die toezien op sloop- en/of herstelwerkzaamheden na het gebruik van het actief.

Bij projectactiviteiten op de luchthaven Schiphol is in afgegraven gronden PFOS geconstateerd. De milieuvoorziening van 31,4 miljoen euro ziet toe op de kosten gerelateerd aan de tijdelijke opslag, het reinigen of storten van de met PFOS verontreinigde grond.

De voorziening voor een verlieslatend contract van 7,4 miljoen euro heeft betrekking op een toekomstige verplichting tot inbreng van gronden in een gemeenschappelijke grondbank tegen een vast afgesproken prijs. Door een terugboeking van een waardevermindering in 2019 betreffende deze grond, wordt het contract niet langer als verlieslatend beschouwd.

De categorie 'overig' is inclusief een voorziening ter hoogte van 10,0 miljoen euro in relatie tot een geschil met Chipshol over de gevolgen van het bouwverbod dat vanaf 19 februari 2003 tot 28 juni 2007 voor het Groenenbergterrein van kracht was. Het is thans nog niet duidelijk wanneer door het Hof Amsterdam einduitspraak zal worden gedaan. De directie is van mening dat op dit moment de schatting die zij heeft gemaakt van de verplichtingen die Schiphol Group per saldo jegens Chipshol zal hebben, niet 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. Verdere toelichting inzake de vordering op Chipshol is opgenomen onder paragraaf 14. [Langlopende vorderingen](#).

## 24. Overige langlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Vooruitontvangen erfpacht	<b>84.989</b>	86.266
Leaseverplichtingen	<b>8.716</b>	3.457
Ongerealiseerde winst op ingebrachte grond	<b>3.043</b>	1.500
Overige	<b>1.604</b>	1.460
<b>Totaal</b>	<b>98.351</b>	<b>92.683</b>

De post vooruitontvangen erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitontvangen huurtermijnen op grond die derden van haar in erfpacht hebben verkregen. Deze post wordt over de termijn van de onderliggende overeenkomsten lineair ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Leaseverplichtingen zijn gerelateerd aan de lease van diverse gebruiksrechtactiva voor operationele doeleinden, waaronder operationele voertuigen, voertuigen van medewerkers, kantoorruimte, een loods en multifunctionele kantoorapparatuur. Om de leaseverplichting te berekenen is de impliciete rentevoet van de betreffende IFRS 16-leases gebruikt. Indien deze rentevoet niet eenvoudig kon worden bepaald, is de marginale rentevoet gebruikt. De gewogen gemiddelde toegepaste rentevoet bedraagt daarmee 1,9%.

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Overige activa	Totaal
Verplichting < 1 jaar	530	3.692	<b>4.221</b>
Verplichting 1 jaar en < 5 jaar	2.621	6.094	<b>8.716</b>
<b>Boekwaarde van de verplichtingen uit lease</b>	<b>3.151</b>	<b>9.786</b>	<b>12.937</b>

Het saldo van de ongerealiseerde winst heeft betrekking op ingebrachte grond in Schiphol Logistics Park C.V. (1,5 miljoen euro per 31 december 2018, welke winst is gerealiseerd in 2019 bij uitgifte van de grond aan een derde) en in Schiphol Trade Park CV (3,0 miljoen euro per 31 december 2019, welke ongerealiseerde winst afkomstig is van de terugboeking van een waardevermindering van deze grond in 2019). In overeenstemming met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling moet de winst op de inbreng van grond worden opgevoerd als ongerealiseerde winst voor zover deze winst betrekking heeft op ons belang in de entiteit waarin de grond is ingebracht.

## 25. Handels- en overige schulden

(in EUR 1.000)	2019	2018
Schulden aan leveranciers	184.962	168.126
Nog te betalen kosten	115.194	100.278
Vooruitontvangen baten	54.195	56.398
Leaseverplichtingen	4.221	52.081
Te betalen interest	28.593	31.997
Cash collateral JPMorgan	21.847	30.937
Schulden ter zake van loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	10.955	10.393
Vooruitontvangen erfpacht	1.863	1.843
Overige schulden	12.863	3.477
<b>Totaal handels- en overige schulden</b>	<b>434.693</b>	<b>455.530</b>

De vooruitontvangen baten betreffen onder meer inkomsten uit hoofde van verhuringen waarvoor Schiphol Group de vergoeding al heeft ontvangen maar de dienstverlening nog moet plaatsvinden (contractverplichting).

Eind 2018 omvat het kortlopende deel van de leaseverplichtingen de resterende verplichtingen aan ABP met betrekking tot de lease van het kantoorgebouw The Base, welke vervroegd zijn afgelost in augustus 2019. Daarmee is het gebouw eigendom geworden van Schiphol Group.

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 27. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

## 26. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

### Verontreiniging door blusschuim

Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft in juli 2008 verontreinigd blusschuim, Perfluorooctanesulfon (PFOS), dat bij een incident is vrijgekomen bij een KLM-hangar op Schiphol-Zuidoost, opgevangen en opgeslagen in door Schiphol beschikbaar gestelde bassins. Het Hoogheemraadschap heeft daarvoor een vergunning van de provincie Noord-Holland gekregen. Ondanks verwijdering en zuivering van het verontreinigd blusschuim in 2009, is later gebleken dat grond en grondwater ter plaatse van de bassins verontreinigd zijn geraakt. Schiphol heeft als grondeigenaar schade geleden door de verontreiniging. In 2011 heeft het Hoogheemraadschap het verontreinigde slib dat was achtergebleven in de bassins verwijderd waardoor geen verdere verontreiniging door uitspoeling uit dat slib plaatsvindt. Monitoring wijst uit dat het scherm adequaat functioneert. In 2015 is geconcludeerd dat een definitieve oplossing vooralsnog niet voorhanden is door het ontbreken van normering en saneringstechniek. Vanwege het verspreidingsrisico zijn bij de bassins beheersmaatregelen (KLM, Schiphol, Rijnland) getroffen om verdere verspreiding van PFOS tegen te gaan. De beheersmaatregel betreft het aanleggen van een bentoniet wand rondom de vervuilde vlek. Omdat de wand een waterdichte wand is moet regen- en kwelwater afgevoerd worden. Daarvoor is een filterinstallatie aangelegd teneinde het water uit de grond te kunnen pompen, te filteren en te kunnen lozen in de naastgelegen sloot.

KLM, Schiphol en Rijnland financieren elk een derde deel van de kosten van de beheersmaatregelen zonder daarbij over en weer aansprakelijkheid te erkennen voor schade. De watergangen van Schiphol, die bij hetzelfde incident verontreinigd zijn geraakt, zijn in het kader van het reguliere baggerprogramma schoongemaakt. De meerkosten (voor afvoer en verwerking van het verontreinigde materiaal) ten opzichte van het reguliere baggerprogramma zijn bij KLM in rekening gebracht. Het waterzuiveringsbedrijf Evides heeft, voor de door dit incident eveneens verontreinigde installaties, grond en grondwater, in overleg met de gemeente Haarlemmermeer een monitoringprogramma opgesteld. Evides heeft met Schiphol en KLM contact gezocht om de verdere aanpak van het beheersen van de verontreiniging te bespreken. Eind 2013 is overleg gestart met de bevoegde gezagen om de aanpak te toetsen aan wet- en regelgeving. Ter bescherming van de kwaliteit van het oppervlaktewater in de sloot naast de afvalwaterzuivering hebben Evides, KLM en Schiphol in 2014/2015 maatregelen genomen. In 2017 heeft de provincie Noord-Holland op basis van een RIVM-rapport saneringsbeleid ten aanzien van PFOS opgesteld. Dit geeft geen aanleiding om de lopende beheersing van de verontreiniging bij de voormalige bassins te wijzigen. Het hergebruiksbeleid dat Gemeente Haarlemmermeer in oktober 2017 heeft opgesteld heeft daar evenmin invloed op. KLM, Schiphol en Rijnland zijn overeengekomen de besprekingen over financiële afwikkeling van de schade uit te stellen tot saneringstechnieken voor het reinigen van de vervuilde grond beschikbaar komen. Als gevolg hiervan is het momenteel niet mogelijk om een betrouwbare schatting van de verwachte kosten te bepalen.

### Convenant Omgevingskwaliteit middellange termijn

In het convenant omgevingskwaliteit middellange termijn zijn afspraken gemaakt over hoe de leefkwaliteit in de Schipholregio kan worden verbeterd. Hiertoe hebben Schiphol en de provincie Noord-Holland de Stichting Leefomgeving Schiphol opgericht. In deze stichting wordt onder leiding van een onafhankelijk bestuur uitvoering gegeven aan een programma voor gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en aan een programma voor individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Schiphol Group. Schiphol heeft in 2006 voor de eerste fase een tranche van 10 miljoen euro beschikbaar gesteld. In het Aldersadvies van oktober 2013 is besloten tot een tweede fase, waarvoor Schiphol opnieuw 10 miljoen euro ter beschikking stelt. De bijdrage van Schiphol Group richt zich ook in de tweede fase primair op schrijnende gevallen.

### Reductie grondgeluid

Aan de tafel van Alders is afgesproken een reductie van grondgeluid te realiseren van 10dB. Tot nu toe is een reductie gerealiseerd van 7dB met de aanleg van geluidsribbels. Om tot de resterende reductie van 3dB te komen is Schiphol in overleg met de gemeente Haarlemmermeer en de bewonersvertegenwoordiging Vrijschot Noord over maatregelen die hiervoor in overweging zouden kunnen worden genomen. In 2019 heeft TNO de mogelijkheid onderzocht om de resterende 3dB reductie in grondgeluid te realiseren door geluidsisolatie van huizen, wat haalbaar leek. Schiphol overlegt met Haarlemmermeer en bewoners over de volgende stappen. De kosten geassocieerd met de geluidsisolatiemaatregelen kunnen in dit stadium nog niet op betrouwbare wijze worden ingeschat.

### Schiphol Area Development Company N.V. (SADC)

Schiphol Group participeert direct, en indirect middels het samenwerkingsverband Schiphol Area Development Company N.V. (SADC), in grondposities in de omgeving van de luchthaven Schiphol. SADC heeft als doel om bedrijvenlocaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de luchthaven. Een van deze grondposities betreft het gebied A4 Zone West. Schiphol Group heeft de toekomstige verplichting commanditair kapitaal te storten van 19,7 miljoen euro, te vermeerderen met financierings- en verwervingskosten, ter financiering van de inbreng van gronden in de GEM A4 Zone West CV door de gemeente Haarlemmermeer.

### Grondverontreiniging

Bij projectactiviteiten is op de luchthaven Schiphol PFOS in de grond geconstateerd. Sinds 2017 is lokale wetgeving van kracht die Schiphol verplicht om gronden vervuild met PFOS te reinigen. In 2019 is ook wetgeving op nationaal niveau tot stand gekomen met betrekking tot dit onderwerp. Schiphol heeft een voorziening getroffen voor de vervuiling in de gronden waarop in de nabije toekomst bouwwerkzaamheden plaatsvinden. Voor de mogelijke PFOS-vervuiling onder bestaande activa is geen verplichting opgenomen.

### Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

(in EUR 1.000)	Totaal 2019	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	708.917	344.118	357.407	7.392
Investerings Schiphol (incl. Capital Programme)	485.078	230.039	255.039	-
Investerings Lelystad Airport	8.265	1.932	6.333	-
Electriciteit en gas	81.396	21.084	60.312	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	93	49	44	-
Overige investeringsprojecten	17.298	15.048	2.250	-
<b>Totaal</b>	<b>1.301.047</b>	<b>612.270</b>	<b>681.385</b>	<b>7.392</b>

(in EUR 1.000)	Totaal 2018	<1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	671.988	310.644	348.917	12.427
Investerings Schiphol (incl. Capital Programme)	493.609	137.743	344.755	11.111
Investerings Lelystad Airport	15.704	9.371	-	6.333
Electriciteit en gas	25.811	8.959	16.852	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	1.356	425	931	-
Overige investeringsprojecten	11.617	9.367	2.250	-
<b>Totaal</b>	<b>1.220.085</b>	<b>476.509</b>	<b>713.705</b>	<b>29.871</b>

### Lange termijn strategische samenwerking tussen Nederlandse bouwbedrijven en Schiphol Group

In januari 2019 heeft Schiphol contracten gesloten met BAM, Heijmans en VolkerWessels voor het onderhoud van en investeringen in bestaande infrastructuur op de luchthaven. De totale geschatte waarde van de contracten is 2,5 tot 3,5 miljard euro over een periode van maximaal negen jaar. De verplichtingen uit hoofde van deze contracten per 31 december 2019 zijn opgenomen in de regel Beveiliging, onderhoud en schoonmaak in bovenstaande tabel.

### Overige voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Aan de provincie Noord-Holland is een bankgarantie verstrekt tot een bedrag van 2,3 miljoen euro met betrekking tot betalingsverplichtingen voortvloeiend uit het besluit '*Opslaan in ondergrondse tanks*'.

Daarnaast zijn nog diverse claims tegen Royal Schiphol Group N.V. en/of haar groepsmaatschappijen ingediend en zijn geschillen aanhangig. Alle claims worden betwist. Over de claims en geschillen is door de vennootschap waar nodig en relevant juridisch advies ingewonnen. De afloop van de onderhandelingen en/of procedures kan evenwel niet met zekerheid worden voorspeld.

Dientengevolge is het op dit moment nog onvoldoende duidelijk of een en ander zal leiden tot daadwerkelijke verplichtingen voor de vennootschap en/of haar groepsmaatschappijen. Voor deze claims en geschillen is daarom per balansdatum geen voorziening opgenomen in de balans.

Voorts heeft de vennootschap claims ingediend respectievelijk geschillen aanhangig gemaakt bij derden. Op dit moment is nog onvoldoende duidelijk of de vennootschap wat betreft deze zaken in het gelijk zal worden gesteld. Dientengevolge zijn voornoemde vorderingen per balansdatum niet in de balans opgenomen. De bovengenoemde geschillen ontstaan bij de (ver)bouwwerkzaamheden van grote projecten.

## 27. Management van financiële risico's en financiële instrumenten

### Financiële baten en lasten

In onderstaande tabel is een specificatie opgenomen van de financiële baten en lasten. De geactiveerde bouwrente heeft betrekking op gemaakte rentekosten tijdens de uitvoeringsfase van grote investeringsprojecten.

(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Interest- en overige financiële baten</b>		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	6.595	7.052
Koersverschillen vordering op geassocieerde deelnemingen	2.247	-
Heffingsrente	743	648
Liquide middelen	207	659
Koersverschillen liquide middelen	112	-
Koersverschillen overige activa en passiva	-	1.780
Overige financiële resultaten	619	164
	<b>10.523</b>	<b>10.303</b>
<b>Interest- en overige financiële lasten</b>		
Leningen	-79.914	-75.633
Derivaten	-10.706	-11.396
Reële waarde mutatie lening	-4.500	-2.621
Leaseverplichtingen	-2.342	-12.438
Koersverschillen vordering op geassocieerde deelnemingen	-	-1.086
Geactiveerde bouwrente	7.220	3.693
Koersverschillen liquide middelen	-	-985
Koersverschillen overige activa en passiva	-4.603	-
	<b>-94.844</b>	<b>-100.467</b>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-84.321</b>	<b>-90.164</b>

In 2018 is in de totale financiële lasten een verlies van 9 miljoen euro begrepen uit hoofde van de herberekening van de financiële leaseverplichting met betrekking tot het kantoorgebouw The Base. De herberekening was het gevolg van het besluit in 2018 om te kiezen voor contractuele vervroegde aflossing in 2019. Bij vervroegde aflossing is een boeterente verschuldigd, die is

verantwoord ten laste van 2018. Er wordt verwezen naar de uitleg over de implementatie van IFRS 16 Lease-overeenkomsten in de paragraaf over grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling voor informatie over de leasecontracten die ten grondslag liggen aan de rentekosten van leaseverplichtingen in 2019.

De post koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreft de Redeemable Preference Shares (RPS) die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd en in Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd, de uiteindelijke houdstermaatschappij van Hobart International Airport. Deze vorderingen worden, 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 worden de omrekeningsverschillen verantwoord in de winst- en verliesrekening. Echter, tot en met augustus 2019 is het op de langlopende vordering op BACH aanwezige vreemdevalutarisico afgedekt door middel van jaarlijkse termijntransacties waarmee de positie in Australische dollars wordt gehedged naar de euro. Deze afdekkingstransacties werden verantwoord als zijnde een kasstroomafdekking en de hieraan gerelateerde koersverschillen werden verantwoord in de reserve afdekkingstransacties. Vanaf september 2019 bestaat er een natuurlijke afdekking tussen het valutarisico met betrekking tot RPS gehouden in BACH en EMTN leningen luidende in AUD waarbij gerelateerde wisselkoersverschillen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Hetzelfde geldt voor de RPS in TGHC, die in oktober 2019 werd verworven.

### Financiële risicofactoren

Door de aard van de activiteiten heeft Schiphol Group te maken met een verscheidenheid aan risico's waaronder marktrisico, tegenpartijrisico en liquiditeitsrisico. In het beheersingsprogramma voor financiële risico's (dat deel uitmaakt van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group) ligt de nadruk op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en op het minimaliseren van de eventuele nadelige effecten daarvan op de financiële resultaten van Schiphol Group.

Schiphol Group maakt gebruik van derivaten voor de afdekking van bepaalde risico's. Het financiële risicobeheer wordt verzorgd door de centrale treasury-afdeling (Corporate Treasury) en valt onder beleid dat de directie heeft goedgekeurd. De directie stelt schriftelijke richtlijnen op voor het financiële risicobeheer, en stelt daarnaast ook het beleid vast voor specifieke aandachtsgebieden als valutarisico, renterisico, kredietrisico, gebruik van afgeleide (derivaten) en niet-afgeleide financiële instrumenten en het uitzetten van een tijdelijk surplus aan liquiditeiten. De derivaatcontracten zijn opgenomen in de tabel op de volgende pagina.

### Marktrisico

Marktrisico omvat drie soorten risico's: valutarisico, prijsrisico en renterisico.

## Valutarisico

Valutarisico treedt op als toekomstige zakelijke transacties, in de balans opgenomen activa en verplichtingen en netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone worden uitgedrukt in een valuta die niet de functionele valuta van Schiphol Group is. De functionele valuta van Schiphol Group is de euro. Schiphol Group is internationaal actief en heeft te maken met valutarisico's via enkele valutaposities. Het betreft dan vooral de Japanse yen (leningen), de Amerikaanse dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone) en de Australische dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone en langlopende vorderingen).

Bij de beheersing van het valutarisico met betrekking tot leningen, die niet op natuurlijke wijze worden afgedekt met behulp van assets in dezelfde valuta, 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 2019 was van de groepsfinanciering 14,5% in vreemde valuta opgenomen: één lening met een boekwaarde van 164,0 miljoen euro (overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal) en 3 leningen met een boekwaarde van 222,5 miljoen euro (overeenkomend met AUD 355 miljoen nominaal). Een jaar eerder betrof dit 6,0% van de groepsfinanciering (één lening met een boekwaarde van 158,7 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). De positie in Japanse yen 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 2019 4,2 miljoen euro positief (na aftrek van latente belastingen). De leningen in AUD doen dienst als natuurlijke afdekking van de RPS die Schiphol Group houdt in zowel BACH als TGHC.

Schiphol Group heeft een aantal strategische investeringen in activiteiten buiten de eurozone, waarvan de netto-investeringen, verantwoord in de balans onder de regels geassocieerde deelnemingen en contract gerelateerde activa, te maken hebben met een omrekeningsrisico. De

valutapositie die samenhangt met de netto-investeringen van de activiteiten buiten de eurozone van in totaal 314 miljoen euro per 31 december 2019 (162 miljoen euro per 31 december 2018) wordt in overeenstemming met het beleid niet afgedekt. Omrekeningsverschillen op de niet afgedekte positie in relatie tot de post geassocieerde deelnemingen worden verantwoord in de reserve omrekeningsverschillen en hebben ook geen directe invloed op het resultaat. Het effect op het eigen vermogen in 2019 bedraagt 6,0 miljoen euro en daardoor neemt voornoemde reserve toe van nihil per 31 december 2018 naar 6,0 miljoen euro per 31 december 2019.

De Redeemable Preference Shares die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd zijn in de balans verantwoord onder de regel vorderingen op geassocieerde deelnemingen. Tot en met augustus 2019 is het valutarisico op deze vordering inclusief te vorderen dividend afgedekt met valutatermijntransacties. Een wijziging in de koers van de afgedekte vreemde valuta had derhalve een gering effect op de resultaten uit hoofde van deze vordering. Vanaf september 2019 bestaat er een natuurlijke afdekking tussen het valutarisico met betrekking tot RPS gehouden in BACH en EMTN leningen luidende in AUD waarbij gerelateerde wisselkoersverschillen worden opgenomen in de winst-en verliesrekening. Hetzelfde geldt voor de RPS in TGHC, die in oktober 2019 werden verworven.

Het risico (tegenpartijrisico) dat Schiphol Group loopt op de cross-currency swap wordt gemitigeerd middels een 'cash collateral' overeenkomst met JPMorgan, die voor beide partijen resulteert in een maximale nettopositie, die afhankelijk is van de credit rating van beide partijen. Indien de credit rating van beide partijen verlaagd wordt, daalt tevens de maximale nettopositie op die partij. Volgens de 'cash collateral' overeenkomst wordt het verschil tussen de marktwaarde van de swap en de van toepassing zijnde maximale nettopositie wekelijks per bank betaald.

Per 31 december 2019 bedroeg de maximale nettopositie van beide partijen 10 miljoen euro (per 31 december 2018: 10 miljoen euro) en bedroeg de marktwaarde van de swap circa 35,5 miljoen euro positief (per 31 december 2018: 40,6 miljoen euro positief) in het voordeel van Schiphol Group.

Type	Wederpartij	Rente	Valuta	Nominaal (in 1.000)	Looptijd	Reële waarde in EUR 1.000	
						31 december 2019	31 december 2018
Valuta-renteswap	JPMorgan	5,64%	JPY	20.000.000	2038	35.500	40.631
Valuta termijn-transactie	BNP Paribas	n.v.t.	AUD	101.000	2019	-	2.125
						<b>35.500</b>	<b>42.756</b>
<b>Verantwoord in de balans onder:</b>							
Vaste activa						35.500	40.631
Kortlopende vorderingen/ verplichtingen						-	2.125
						<b>35.500</b>	<b>42.756</b>



Per 31 december 2019 is er een openstaande verplichting voor Schiphol Group aan JPMorgan voor een bedrag van 21,8 miljoen euro (per 31 december 2018 een verplichting van 30,9 miljoen euro) uit hoofde van de gestorte collateral. Als de koers van de EUR/JPY met 10 procent daalt, ontvangen wij 31,1 miljoen euro van JPMorgan. Als de koers stijgt met 10 procent moet Schiphol Group 24,2 miljoen euro aan collateral terugstorten.

De rentepercentages vermeld bij de valutaswaps, renteswaps en de cross-currency swap betreffen de vaste rente die op de betreffende swaps aan de wederpartij dient te worden betaald, tegen ontvangst van de wederpartij van de variabele (of vaste) rente die Schiphol Group op haar beurt dient te betalen op de betreffende leningen.

### Prijrisico

Prijrisico betreft het risico dat de waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen. Schiphol Group heeft vooral te maken met het prijrisico 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 121 miljoen euro. Een daling van de NAR van 10 procent zal leiden tot een stijging van in totaal circa 131 miljoen euro. Gezien voornoemde grondslag van waardering en resultaatbepaling is onze winstgevendheid voor belasting in die situatie tot eenzelfde bedrag lager.

### Renterisico

Het renterisico is onderverdeeld in een reële waarde-renterisico en een kasstroom-renterisico.

Het reële waarde-renterisico betreft het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van schommelingen in de markttrente. Schiphol Group heeft geen omvangrijke financiële activa die reële waarde-renterisico lopen. Schiphol Group heeft via leningen tegen een vaste rente te maken met het reële waarde-renterisico. Als de markttrente met gemiddelde 0,5 procent daalt heeft dit tot gevolg dat de reële waarde van de leningen met 49,4 miljoen euro (1,7%) stijgt. Een stijging van de gemiddelde markttrente met 0,5 procent leidt tot een daling van de reële waarde van de leningen met 46,9 miljoen euro (1,6%). Het beleid van Schiphol Group is om ten minste 50 procent van de geleende gelden op te nemen tegen een vaste rente, zo nodig met gebruikmaking van derivaten. Per 31 december 2019 bedroeg het percentage leningen met een vaste rente 100 procent, exclusief dochters en geassocieerde deelnemingen (per 31 december 2018: 100 procent).

Het kasstroom-renterisico betreft het risico dat de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen schommelen als gevolg van veranderingen in de markttrente. Schiphol Group heeft behalve liquide middelen geen omvangrijke financiële activa die een kasstroom-renterisico lopen.

Daarnaast bestaat bij de groepsfinanciering een kasstroom-renterisico op langlopende leningen tegen een variabele rente. Deze positie wordt beperkt door het beleid van Schiphol Group om, zo nodig met gebruikmaking van derivaten, maximaal 50 procent van de geleende gelden tegen een variabele rente op te nemen (minimaal 50 procent vaste rente). Per 31 december 2019 bedroeg het percentage leningen met een variabele rente met betrekking tot de groepsfinanciering 0 procent (per 31 december 2018: 0 procent).

### Kredietrisico

Kredietrisico betreft het risico dat de ene partij bij een financieel instrument haar verplichting niet zal nakomen, waardoor de andere partij een financieel verlies krijgt te verwerken. Tegenpartijen van Schiphol Group bij derivaten- en liquiditeitstransacties zijn beperkt tot financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid (minimaal een S&P credit rating in de A-categorie) waarbij de nettopositie per tegenpartij niet groter mag zijn dan 150,0 miljoen euro. De nettopositie per 31 december 2019 was maximaal 150,0 miljoen euro (per 31 december 2018: maximaal 150,0 miljoen euro).

Per 31 december 2019 bedraagt de post debiteuren 127,0 miljoen euro (per 31 december 2018: 125,0 miljoen euro). Dit bedrag is inclusief een voorziening voor verwachte kredietverliezen van 4 miljoen euro (per 31 december 2018: 3 miljoen euro) en ontvangen waarborgsommen van 3 miljoen euro (per 31 december 2018: 4 miljoen euro). Verwachte kredietverliezen worden gewaardeerd uitgaande van alle mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de debiteur in gebreke blijft. Hierbij wordt primair gebruikgemaakt van een voorzieningenmatrix gebaseerd op historische ervaringscijfers in relatie tot kredietverliezen per business area.

Aanvullend wordt de waardering van de kredietverliezen gebaseerd op informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is, over actuele ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de markt en belangrijke handelsrelaties. Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surseance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100 procent voorzien, evenals vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar.

Partijen die diensten afnemen van Schiphol Group worden vooraf beoordeeld op kredietwaardigheid. Afhankelijk van de uitkomsten daarvan kunnen van de afnemer bepaalde zekerheden worden verlangd (in de vorm van bankgarantie of waarborgsom) ter beperking van het risico van oninbaarheid. Schiphol Group beschikt per 31 december 2019 over een bedrag van 42,4 miljoen euro aan bankgaranties en waarborgsommen (per 31 december 2018: 67,3 miljoen

euro). Eén onderneming, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij N.V. (KLM), heeft een individueel debiteurensaldo groter dan 10,0 miljoen euro.

Onderstaande tabel geeft meer informatie over de ouderdom van vorderingen en samenstelling van de voorziening voor verwachte kredietverliezen.

(in EUR 1.000)	Gewogen gemiddeld kredietverlies	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Netto boekwaarde
Huidig, niet vervallen	0,0%	114.094	48	<b>114.046</b>
1-30 dagen na vervaldatum	0,9%	9.085	78	<b>9.007</b>
31-60 dagen na vervaldatum	5,9%	2.016	119	<b>1.897</b>
61-90 dagen na vervaldatum	8,7%	1.248	108	<b>1.140</b>
91-180 dagen na vervaldatum	24,9%	791	197	<b>594</b>
181-365 dagen na vervaldatum	55,4%	782	433	<b>349</b>
>365 dagen na vervaldatum	100,0%	836	836	-
Faillissementen en surseance van betaling	100,0%	2.318	2.318	-
	<b>3,2%</b>	<b>131.170</b>	<b>4.137</b>	<b>127.033</b>

## 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 27. [Leningen](#) waarin vorenstaande faciliteiten nader worden toegelicht. In het kader van het liquiditeitsrisico beheert Corporate Treasury de cashpool waarbij verschillende banksaldi van de dochters beheerd en gesaldeerd worden teneinde een optimaal saldobehoor te creëren.

Alle posten in onderstaande overzichten zijn opgenomen met een resterende looptijd gebaseerd op het jaartal van aflossing of afwikkeling zoals per post is overeengekomen met de wederpartij. De bedragen zijn bruto en niet gediscoteerd en zijn inclusief geschatte rentebetalingen. Het beleid van Schiphol Group is dat maximaal 25% van de leningen een looptijd korter dan één jaar mag hebben. Per 31 december 2019 bedroeg dit percentage 15,8 (per 31 december 2018: 18,6).

(in EUR 1.000)	Totaal 2019	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	<b>2.772.462</b>	3.253.569	236.373	3.017.196	1.008.812	2.008.384
Schulden aan leveranciers	<b>184.962</b>	184.962	184.962	-	-	-
Leaseverplichtingen	<b>12.937</b>	12.937	4.221	8.716	8.716	-
Te betalen interest	<b>28.593</b>	28.593	28.593	-	-	-
Nog te betalen kosten	<b>115.194</b>	115.194	115.194	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>3.114.147</b>	<b>3.595.254</b>	<b>569.343</b>	<b>3.025.911</b>	<b>1.017.527</b>	<b>2.008.384</b>

(in EUR 1.000)	Totaal 2018	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	<b>2.566.890</b>	3.037.400	278.370	2.759.030	769.183	1.989.847
Schulden aan leveranciers	<b>168.126</b>	168.126	168.126	-	-	-
Leaseverplichtingen	<b>55.538</b>	55.538	52.081	3.457	3.457	-
Te betalen interest	<b>31.997</b>	31.997	31.997	-	-	-
Nog te betalen kosten	<b>100.278</b>	100.278	100.278	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>2.922.828</b>	<b>3.393.338</b>	<b>630.851</b>	<b>2.762.487</b>	<b>772.640</b>	<b>1.989.847</b>

De financiële instrumenten zijn op basis van hun grondslagen van waardering en resultaatbepaling als volgt ingedeeld:

(in EUR 1.000)	Level <sup>1</sup>	Totaal 2019	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Toelichting reële waarde
Leningen	1	1.549.568	1.549.568	-	-	1.697.112
Leningen	2	1.170.391	1.170.391	-	-	1.330.719
Leningen	3	52.502	-	-	52.502	-
Schulden aan leveranciers	nvt	184.962	184.962	-	-	184.962
Te betalen interest	nvt	28.593	28.593	-	-	28.593
<b>Passiva</b>		<b>2.986.016</b>	<b>2.933.514</b>	<b>-</b>	<b>52.502</b>	<b>3.241.385</b>
Vorderingen op deelnemingen	2	-139.400	-139.400	-	-	-142.136
Leningen	2	-369	-369	-	-	-369
Derivaten vorderingen	2	-35.500	-	-35.500	-	-
Leningen deelnemingen	2	-3.289	-3.289	-	-	-3.289
Debiteuren	nvt	-127.033	-127.033	-	-	-127.033
Liquide middelen en deposito's	nvt	-155.072	-155.072	-	-	-155.072
<b>Activa</b>		<b>-460.663</b>	<b>-425.163</b>	<b>-35.500</b>	<b>-</b>	<b>-427.899</b>
<b>Totaal</b>		<b>2.525.353</b>	<b>2.508.351</b>	<b>-35.500</b>	<b>52.502</b>	<b>2.813.486</b>

<sup>1</sup> Indien een instrument niet tegen reële waarde wordt verantwoord is de waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de toelichting over de reële waarde.

De reële waarde is herberekend aan het einde van iedere rapportageperiode. Afhankelijk van de daarbij gebruikte input valt de reële waarde onder één van deze waarderingmethoden (level):

- Level 1: Onaangepaste genoteerde prijzen in actieve markten voor identieke activa en verplichtingen.
- Level 2: Genoteerde prijzen voor soortgelijke activa en verplichtingen in actieve markten of gegevens die gebaseerd zijn op of ondersteund worden door waarneembare marktgegevens.
- Level 3: Niet waarneembare gegevens voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting.

Level 2-waarderingen worden bepaald door verschillende methodes en veronderstellingen gebaseerd op de marktomstandigheden per balansdatum. De reële waarde van deze financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige

kasstromen omgerekend naar euro, op basis van de relevante koersen en de op dat moment door Schiphol Group gehanteerde marktrente per balansdatum.

(in EUR 1.000)	Level <sup>1</sup>	Totaal 2018	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Toelichting reële waarde
Leningen	1	1.680.699	1.680.699	-	-	1.786.374
Leningen	2	836.026	836.026	-	-	977.130
Leningen	3	50.165	-	-	50.165	-
Schulden aan leveranciers	nvt	168.126	168.126	-	-	168.126
Te betalen interest	nvt	31.997	31.997	-	-	31.997
<b>Passiva</b>		<b>2.767.013</b>	<b>2.716.848</b>	<b>-</b>	<b>50.165</b>	<b>2.963.627</b>
Vorderingen op deelnemingen	2	-56.093	-56.093	-	-	-59.993
Leningen	2	-490	-490	-	-	-490
Derivaten vorderingen	2	-42.756	-	-42.756	-	-
Leningen deelnemingen	2	-11.090	-11.090	-	-	-11.090
Debiteuren	nvt	-125.040	-125.040	-	-	-125.040
Liquide middelen en deposito's	nvt	-651.501	-651.501	-	-	-651.501
<b>Activa</b>		<b>-886.970</b>	<b>-844.214</b>	<b>-42.756</b>	<b>-</b>	<b>-848.114</b>
<b>Totaal</b>		<b>1.880.043</b>	<b>1.872.634</b>	<b>-42.756</b>	<b>50.165</b>	<b>2.115.513</b>

<sup>1</sup> Indien een instrument niet tegen reële waarde wordt verantwoord is de waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de toelichting over de reële waarde.

De Level 3-waardering ziet op één winstdelende lening gekoppeld aan de reële waarde van een specifieke vastgoedportefeuille. De lening wordt aangemerkt als tegen reële waarde met verwerking van waardemutaties in de winst- en verliesrekening om een accounting mismatch te voorkomen. De kasstromen zijn ingeschat op basis van de verwachte eindwaarde van de portefeuille op aflossingsdatum. Deze waarde is gebaseerd op taxatierapporten van onafhankelijke taxateurs. Voor de gehanteerde veronderstellingen verwijzen wij naar de paragraaf 10. [Vastgoedbeleggingen](#). Als gevolg van de positieve reële waarde ontwikkelingen op de vastgoedportefeuille vertoont de reële waarde van de lening een soortgelijk (tegenovergesteld) effect.

Met betrekking tot de vordering op deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en schulden aan leveranciers wordt verondersteld dat de nominale waarde de reële waarde benadert.

## Kapitaalbeheer

De kapitaalstrategie en het dividendbeleid van Schiphol Group voor de lange termijn zijn gericht op verbetering van de aandeelhouderswaarde, bevordering van duurzame groei en behoud van een passende financiële structuur en gedegen kredietwaardigheid. Gegeven de aandeelhoudersstructuur heeft Schiphol Group in de kapitaalmarkt uitsluitend toegang tot schuldpapier. Schiphol Group hanteert enkele financieringsratio's, waaronder kasstroomcijfers, om inzicht te houden in de dynamiek van kapitaalstructuur, dividendbeleid en kasstroomgeneratie en om in het toezicht op de kapitaalstructuur aan te sluiten bij ratinginstituten en vergelijkbare best practices. De belangrijke financieringsratio's zijn in dit verband onder meer:

- Funds From Operations (FFO)/totale schuld, de FFO gedeeld door de totale schuld;
- Leverage, dit betreft rentedragend vreemd vermogen gedeeld door het eigen vermogen plus het rentedragend vreemd vermogen;
- Funds From Operations (FFO) interest dekkingsratio, dit betreft de FFO plus rentelasten gedeeld door de rentelasten.

### Funds From Operations

(in EUR 1.000)	2019	2018
Exploitatieresultaat	395.105	368.125
Afschrijvingen en amortisatie	289.871	268.960
Bijzondere waardeveranderingen	5.493	1.000
Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen	-1.700	-3.300
Resultaat uit verkoop vastgoed	1.543	-1.380
Overige resultaten uit vastgoed	-114.401	-105.584
Mutatie overige vorderingen en verplichtingen	1.777	4.097
Mutatie personeelsbeloningen en overige voorzieningen	-3.992	6.943
Betaalde winstbelasting	-46.119	-46.439
Betaalde interest	-80.946	-75.716
Ontvangen interest	1.680	1.471
RPS ontvangsten	5.627	23.477
Ontvangen dividend	81.853	49.817
<b>Funds From Operations</b>	<b>535.791</b>	<b>491.470</b>

Bovenstaande Funds From Operations wordt berekend specifiek ten behoeve van de financieringsratio's en kijkt af van de kasstroom uit operationele activiteiten zoals berekend, in overeenstemming met onze grondslagen voor verslaggeving, in het [Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019](#). Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom

gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2019 gestegen van 491 miljoen euro naar 536 miljoen euro.

(in EUR 1.000)	2019	2018
Leningen	2.615.582	2.366.235
Leaseverplichtingen	8.716	3.457
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>2.624.298</b>	<b>2.369.692</b>
Leningen	156.880	200.655
Leaseverplichtingen	4.221	52.081
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>161.101</b>	<b>252.736</b>
<b>Totale schuld</b>	<b>2.785.399</b>	<b>2.622.428</b>

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 2019 bedroeg het eigen vermogen 4.372 miljoen euro (4.136 miljoen euro per 31 december 2018).

De FFO/totale schuld ratio en leverage bedroegen per 31 december:

	2019	2018
FFO/totale schuld	19,2%	18,7%
Leverage	38,9%	38,9%
FFO interest dekkingsratio	7,5x	6,6x

De FFO interest dekkingsratio wordt berekend door de FFO vermeerderd met de rentelasten uit hoofde van leningen en leaseverplichtingen van 82,3 miljoen euro in 2019 (88,1 miljoen euro in 2018) te delen door de rentelasten. Zodoende bedroeg de FFO interest dekkingsratio over 2019 7,5x (over 2018 6,6x). De ratio's per 31 december 2019 passen in het beleid van Schiphol Group om minimaal een single A credit rating (S&P's) te handhaven.

## Gerelateerde partijen

### Gerelateerde verbonden partijen

Verbonden partij	Aard van de relatie en relevante transacties	Relevante toelichting
Directieleden	Bestuurdersbeloningen	Bezoldiging bestuurders
Raad van Commissarissen	Commissaris beloningen	Bezoldiging Raad van Commissarissen
Schiphol Airport Retail B.V.	Concessievergoeding	Netto-omzet
ABP	Pensioenpremies	Personeelsbeloningen
Groupe ADP	Geassocieerde deelneming/dividenden	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures Geplaatst kapitaal en agioreserve
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd.	Geassocieerde deelneming/dividenden en opbrengsten uit hoofde van vordering	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd.	Geassocieerde deelneming/dividenden en opbrengsten uit hoofde van vordering	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
Staat der Nederlanden	Aandeelhouder/ dividenden	Geplaatst kapitaal en agioreserve
Gemeente Rotterdam	Aandeelhouder/ dividenden	Geplaatst kapitaal en agioreserve
Gemeente Amsterdam	Aandeelhouder/ dividenden	Geplaatst kapitaal en agioreserve
JFKIAT Member LLC.	Management contract	Immateriële vaste activa

Schiphol Group heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

In bovenstaande tabel is een overzicht opgenomen van de belangrijkste relaties met verbonden partijen.

## Exploitatie van de luchthaven

De overheid (Staat der Nederlanden) is als wetgever verantwoordelijk voor de wetgeving met betrekking tot de exploitatie van de luchthaven Schiphol. Deze exploitatie is voor onbepaalde tijd geregeld bij wet in onder meer Hoofdstuk 8 titel 4 van de Wet luchtvaart.

De Wet luchtvaart beschrijft in de artikelen 8.7 en 8.17 de randvoorwaarden voor de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol. In het Luchthavenverkeerbesluit (LVB) zijn regels voor het gebruik en grenswaarden voor de geluidsbelasting, de luchtverontreiniging en de externe risico's vastgelegd. Het Luchthavenindelingbesluit (LIB) beschrijft het luchthavengebied en beperkingen voor het gebruik van de omgeving van de luchthaven. De Regeling Toezicht Luchtvaart beschrijft de regels met betrekking tot de veiligheid van het luchtvaartterrein. Op 1 juli 2017 is de nieuwe Wet luchtvaart van kracht geworden met wijzigingen ten aanzien van de tariefconsultatie en vaststelling. Dit houdt onder meer in dat Schiphol in 2018 voor het eerst tarieven voor een periode van drie jaar (2019-2021) heeft vastgesteld.

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 eerstkomende boekjaar en in rekening brengt aan de gebruikers.

Het toezicht langs de andere lijn wordt uitgevoerd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat en heeft betrekking op de exploitatie van de luchthaven Schiphol waarvoor op grond van artikel 8.25 van de Wet luchtvaart een vergunning is verleend. De exploitant brengt ten minste eens per drie jaar verslag uit aan de minister over de exploitatie van de luchthaven, in het bijzonder met betrekking tot investeringen die van belang zijn voor de ontwikkeling van de luchthaven. De behartiging van het mainportbelang, voor zover de exploitant daarop invloed heeft, is met name afhankelijk van de ontwikkeling van de infrastructuur op de luchthaven op de middellange en lange termijn.

## Bezoldiging Raad van Commissarissen

(x EUR 1)	Commissies					Totaal 2019
	Remuneratie	Audit	People	Safety, Sustainability & Stakeholders	Capital Programme, Operations & Investments	
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	39.222	-	5.373	5.373	-	<b>49.967</b>
mr. drs. J.G. Wijn	25.790	6.447	5.373	-	-	<b>37.610</b>
E. Arkwright	-	-	-	-	-	-
R.J. van de Kraats RA	25.790	6.447	-	-	-	<b>32.237</b>
A.B.M. Olsson	25.790	-	5.373	5.373	5.373	<b>41.908</b>
S.G. Brummelhuis	25.790	-	-	5.373	5.373	<b>36.535</b>
D. Collier	25.790	6.447	-	-	5.373	<b>37.610</b>
<b>Totaal</b>	<b>168.169</b>	<b>19.342</b>	<b>16.118</b>	<b>16.118</b>	<b>16.118</b>	<b>235.867</b>

(x EUR 1)	Commissies					Totaal 2018
	Remuneratie	Audit	People	Safety, Sustainability & Stakeholders	Capital Programme, Operations & Investments	
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	38.195	-	5.232	5.232	-	<b>48.659</b>
mr. drs. J.G. Wijn	25.114	6.279	5.232	-	-	<b>36.625</b>
H.J. Hazewinkel RA <sup>1</sup>	7.274	-	3.031	-	-	<b>10.304</b>
E. Arkwright	-	-	-	-	-	-
C. Clarke <sup>1</sup>	7.274	-	1.515	-	-	<b>8.789</b>
R.J. van de Kraats RA	25.114	6.279	-	-	-	<b>31.393</b>
A.B.M. Olsson	25.114	-	5.232	5.232	2.777	<b>38.355</b>
drs. M.A. Scheltema <sup>1</sup>	7.274	1.818	1.515	1.515	-	<b>12.123</b>
S.G. Brummelhuis <sup>2</sup>	17.841	-	-	3.694	3.694	<b>25.228</b>
D. Collier <sup>2</sup>	17.841	4.433	-	-	3.694	<b>25.967</b>
<b>Totaal</b>	<b>171.040</b>	<b>18.808</b>	<b>21.758</b>	<b>15.673</b>	<b>10.164</b>	<b>237.444</b>

<sup>1</sup> tot 17 april 2018

<sup>2</sup> vanaf 17 april 2018

Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.643 euro per jaar, die niet is begrepen in bovenstaande bezoldiging van commissarissen. De heer Arkwright heeft aangegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen voor het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen en zijn commissies. Er zijn en worden geen aandelen, opties, leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

Voor nadere informatie over de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar [Raad van Commissarissen](#).



## Bezoldiging bestuurders

(x EUR 1)	Periodiek betaalde beloningen	Pensioenkosten Variabele beloning	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen <sup>1</sup>	Totaal 2019
drs. D.A. Benschop	440.123	61.617	29.011	66.124	31.671	<b>628.546</b>
drs. A. van den Berg	374.105	52.375	27.101	43.991	16.038	<b>513.609</b>
drs. J.T.M. van der Meijs	374.105	52.375	27.101	40.100	20.716	<b>514.396</b>
drs. B.I. Otto	374.105	52.375	27.101	43.991	16.889	<b>514.461</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.562.438</b>	<b>218.741</b>	<b>110.313</b>	<b>194.206</b>	<b>85.314</b>	<b>2.171.012</b>

<sup>1</sup> De gerapporteerde bedragen bestaan vooral uit toelagen aan het management die als beloning gelden. Wanneer er sprake is van een beloning geldt dat deze in deze categorie wordt opgenomen en gewaardeerd. De methodiek zoals gehanteerd door de Belastingdienst geldt hier als uitgangspunt.

(x EUR 1)	Periodiek betaalde beloningen	Pensioenkosten Variabele beloning	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen <sup>1</sup>	Totaal 2018
drs. D.A. Benschop <sup>2</sup>	287.821	46.051	18.225	41.687	10.865	<b>404.648</b>
J.A. Nijhuis RA <sup>3</sup>	210.601	33.696	14.613	31.265	8.806	<b>298.981</b>
drs. A. van den Berg	364.734	58.357	26.686	41.584	43.958	<b>535.319</b>
drs. J.T.M. van der Meijs	364.734	58.357	26.686	37.917	20.199	<b>507.892</b>
drs. B.I. Otto	364.734	58.357	26.686	41.584	19.471	<b>510.832</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.592.624</b>	<b>254.818</b>	<b>112.895</b>	<b>194.037</b>	<b>103.297</b>	<b>2.257.671</b>

<sup>1</sup> De gerapporteerde bedragen bestaan vooral uit toelagen aan het management die als beloning gelden. Wanneer er sprake is van een beloning geldt dat deze in deze categorie wordt opgenomen en gewaardeerd. De methodiek zoals gehanteerd door de Belastingdienst geldt hier als uitgangspunt.

<sup>2</sup> vanaf 1 mei 2018

<sup>3</sup> tot 1 juni 2018

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform art. 2:383c BW toegelicht. De periodiek betaalde beloningen betreffen het totaal van het brutosalaris en vakantiegeld.

Op basis van de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd is wat betreft de korte termijn variabele beloning over 2019 de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2019 gebracht. De variabele beloning voor de bestuurders is vastgesteld op 14% van het vaste inkomen.

De overige vergoedingen betreffen representatiekosten en het werkgeversdeel van de sociale lasten.

Op 1 juli 2018 eindigde de arbeidsovereenkomst van de heer Nijhuis. Hierbij is geen beëindigingsvergoeding met de heer Nijhuis overeengekomen. De Raad van Commissarissen heeft de heer Nijhuis gevraagd zijn internationale bestuursfuncties namens Schiphol Group aan te houden tot 1 april 2019. Voor deze diensten ontving de heer Nijhuis in 2019 een vergoeding van 52.500 euro (2018: 105.000 euro).

Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf [Remuneratie](#) in het jaarverslag.

## Dochterondernemingen

	Plaats van vestiging	Direct / indirect belang in %
Schiphol Nederland B.V. <sup>1</sup>	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 <sup>1</sup>	Lelystad	100,00
Luchthaven Lelystad Vastgoed B.V. <sup>1</sup>	Lelystad	100,00
Schiphol USA Inc.	New York	100,00
Rotterdam Airport B.V. <sup>1</sup>	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Holding B.V. <sup>1</sup>	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Vastgoed B.V. <sup>1</sup>	Rotterdam	100,00
Schiphol International B.V.	Schiphol	100,00
Schiphol Real Estate B.V. <sup>1</sup>	Schiphol	100,00
Airport Real Estate Management B.V. <sup>1</sup>	Schiphol	100,00
Avioport Srl	Lonate Pozzolo	100,00
Schiphol Telematics B.V. <sup>1</sup>	Schiphol	100,00

<sup>1</sup> Toegepast is artikel 2:403 BW

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.

	2019	2018
(in EUR 1.000)		
<b>Activa</b>		
Vaste activa	57.220	53.613
Vlottende activa	5.744	8.106
	<b>62.964</b>	<b>61.719</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	55.386	48.673
Langlopende verplichtingen	272	6.060
Kortlopende verplichtingen	7.307	6.986
	<b>62.964</b>	<b>61.719</b>
Verkorte winst-en verliesrekening voor deze vennootschap:		
(in EUR 1.000)	2019	2018
<b>Netto-omzet</b>	<b>31.396</b>	34.293
Overige resultaten uit hoofde van vastgoed	-341	48
	<b>31.055</b>	<b>34.341</b>
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>21.678</b>	24.940
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>9.377</b>	<b>9.401</b>
Financiële baten en -lasten	-125	-170
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>9.252</b>	<b>9.231</b>
Winstbelasting	2.300	2.308
<b>Resultaat</b>	<b>6.952</b>	<b>6.923</b>

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Netto-omzet</b>		-	-
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		18	35
Personeelsbeloningen		2.173	1.830
Overige bedrijfskosten		250	331
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>2.441</b>	<b>2.196</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>-2.441</b>	<b>-2.196</b>
<b>Financiële lasten</b>		<b>-60.049</b>	<b>-49.877</b>
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	28	61.075	60.296
Resultaat dochterondernemingen	28	337.621	258.167
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>336.206</b>	<b>266.390</b>
Winstbelasting		18.904	13.061
<b>Resultaat toekomend aan aandeelhouders (nettoresultaat)</b>		<b>355.110</b>	<b>279.451</b>

<sup>1</sup> Aangepast door fourtherstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Enkelvoudige balans per 31 december 2019

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018 <sup>1</sup>	1 januari 2018 <sup>1</sup>
<b>Activa</b>				
Dochterondernemingen	28	4.358.318	4.016.686	3.764.134
Geassocieerde deelnemingen	28	752.860	725.526	691.803
Derivaten		35.500	40.631	17.541
Latente belastingen		12.352	7.984	6.960
<b>Vaste activa</b>		<b>5.159.030</b>	<b>4.790.827</b>	<b>4.480.438</b>
Vorderingen	29	1.380.589	1.423.686	1.172.371
Winstbelasting	29	15.622	25.994	12.975
Liquide middelen	29	25.354	29.473	25.181
<b>Vlottende activa</b>		<b>1.421.567</b>	<b>1.479.153</b>	<b>1.210.527</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>6.580.597</b>	<b>6.269.980</b>	<b>5.690.965</b>
<b>Passiva</b>				

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018 <sup>1</sup>	1 januari 2018 <sup>1</sup>
Geplaatst kapitaal		84.511	84.511	84.511
Agioreserve		362.811	362.811	362.811
Ingehouden winst		2.437.118	2.394.104	2.411.167
Overige reserves		-85.368	-76.606	-81.179
Herwaarderingsreserve		763.956	686.347	564.617
Overige wettelijke reserves		398.512	357.066	332.582
Nettoresultaat boekjaar		355.110	279.451	279.703
<b>Totaal eigen vermogen</b>	30	<b>4.316.650</b>	<b>4.087.684</b>	<b>3.954.212</b>
Latente belastingen		7.257	8.286	4.385
Leningen - EMTN programma	21	1.940.281	1.708.512	1.336.782
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>1.947.538</b>	<b>1.716.798</b>	<b>1.341.167</b>
Kortlopende verplichtingen	32	316.409	465.498	395.586
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>316.409</b>	<b>465.498</b>	<b>395.586</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>2.263.947</b>	<b>2.182.296</b>	<b>1.736.753</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>6.580.597</b>	<b>6.269.980</b>	<b>5.690.965</b>

<sup>1</sup> Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'.

## Toelichting bij de enkelvoudige jaarrekening

### Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), voor zover aanvaard door de EU.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de grondslagen zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening. Royal Schiphol Group N.V. is bij de kamer van koophandel geregistreerd onder het nummer 34029174.

#### Herstel van een onjuistheid

Tijdens het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening over 2019 is een onjuistheid geconstateerd in de toepassing van de equitymethode op onze deelneming in Groupe ADP. Deze onjuistheid houdt verband met de vereiste om een correctie toe te passen op de jaarrekening van Groupe ADP om deze in overeenstemming te brengen met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling van Royal Schiphol Group.

Bij Royal Schiphol Group worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen reële waarde, en worden veranderingen van de reële waarde verantwoord in de winst- en verliesrekening. Bij Groupe ADP worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen. Daarom is bij de waardering van ons aandeel in het resultaat van Groupe ADP een correctie toegepast op de nettowinst van Groupe ADP ten behoeve van de mutatie van het verschil tussen de reële waarde en de kostprijs van de vastgoedbeleggingen van Groupe ADP. In dit verband verstrekt Groupe ADP aan Royal Schiphol Group informatie over de reële waarde van de vastgoedbeleggingen op jaarbasis.

Wij hebben vastgesteld dat wij onze grondslagen van waardering en resultaatbepaling op onjuiste wijze hebben toegepast op het vastgoed van Groupe ADP. Dit betreft het onderscheid tussen vastgoed dat tegen kostprijs is gewaardeerd en vastgoed dat tegen reële waarde is gewaardeerd, zowel tijdens de initiële toerekening van de aankoopprijs in 2009 als in de daaropvolgende jaren. Als gevolg daarvan moet er voor een specifiek extra segment van de vastgoedbeleggingen van Groupe ADP een correctie worden toegepast op het waardeverschil tussen de reële waarde en de kostprijs. Deze onjuistheid is gecorrigeerd door:

- reclassificatie van een bedrag van 38 miljoen euro van goodwill naar reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen zoals opgenomen ten tijde van de toerekening van de aankoopprijs. De totale boekwaarde van de deelneming blijft ongewijzigd;
- toevoeging van een bedrag van 18 miljoen euro na belasting aan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming in Groupe ADP alsook aan het eigen vermogen van de openingsbalans van 2018 voor mutaties in de reële waarde in de periode van 2010 tot en met 2017; en
- toevoeging van een bedrag van 1 miljoen euro na belasting aan de boekwaarde van de geassocieerde deelneming aan het eind van 2018 en aan het resultaat deelnemingen en nettowinst over het jaar 2018.

Deze onjuistheid is niet van invloed op het variabele deel van de remuneratie van leden van de directie en medewerkers van Royal Schiphol Group en evenmin op het dividend per aandeel dat in het verleden is vastgesteld en uitgekeerd. De nettowinst van Royal Schiphol Group is gecorrigeerd voor overige resultaten uit vastgoed (inclusief inkomsten voortvloeiend uit wijzigingen van de reële waarde) voor de berekening van variabele beloningen en dividendvoorstellen.

#### Dochterondernemingen

Dochterondernemingen waarin Royal Schiphol Group overheersende zeggenschap kan uitoefenen 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 deel 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 deel 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 herwaarderingsobjecten vrij ten gunste van de overige reserves.

De overige wettelijke reserves omvatten de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen. De reserve immateriële activa (artikel 2:365 lid 2 BW) wordt aangehouden in verband met de activering van kosten van onderzoek en ontwikkeling (software) door vennootschappen die deel 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.

### Toelichting 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 bij de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening. Dit is ook van toepassing op de toelichting op voorwaardelijke verplichtingen in paragraaf 26 en op management van financiële risico's en financiële instrumenten in paragraaf 27.

### Fiscale eenheid

Royal Schiphol Group N.V. vormt samen met een aantal van haar dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en de omzetbelasting; elk der Vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken Vennootschappen.

## 28. Vaste activa

(in EUR 1.000)	Dochterondernemingen	Deelneming	Totaal
<b>Boekwaarde 31 december 2017</b>	<b>3.764.134</b>	<b>673.803</b>	<b>4.437.937</b>
Aanpassing door fouterstel	-	18.000	<b>18.000</b>
<b>Boekwaarde 1 januari 2018</b>	<b>3.764.134</b>	<b>691.803</b>	<b>4.455.937</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>			
Resultaat boekjaar	258.167	60.296	<b>318.463</b>
Dividend	-	-27.392	<b>-27.392</b>
Omrekeningsverschillen	-5.928	-	<b>-5.928</b>
Overige mutaties	313	819	<b>1.132</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>252.552</b>	<b>33.723</b>	<b>286.275</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2018</b>	<b>4.016.686</b>	<b>725.526</b>	<b>4.742.212</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>			
Resultaat boekjaar	337.621	61.075	<b>398.696</b>
Dividend	-	-29.292	<b>-29.292</b>
Omrekeningsverschillen	5.996	-	<b>5.996</b>
Overige mutaties	-1.984	-4.449	<b>-6.433</b>
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>341.633</b>	<b>27.334</b>	<b>368.966</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2019</b>	<b>4.358.319</b>	<b>752.860</b>	<b>5.111.178</b>

De dochterondernemingen zijn 100% eigendom van Schiphol Nederland B.V. of Schiphol International B.V. met uitzondering van Eindhoven Airport N.V. Voor Schiphol Nederland B.V. is artikel 2:403 van toepassing. De deelneming betreft het 8%-belang van Royal Schiphol Group N.V. in Groupe ADP.

## 29. 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)	2019	2018
Winstbelasting	15.622	25.994
Rekening-courant groepsmaatschappijen	1.380.590	1.423.685
	<b>1.396.212</b>	<b>1.449.679</b>



## 30. Eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaarderings-reserve	Overige wettelijke reserves	Netto-resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand per 31 december 2017 (zoals voorheen gerapporteerd)</b>	<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>2.411.167</b>	<b>-81.179</b>	<b>564.617</b>	<b>314.582</b>	<b>279.703</b>	<b>3.936.212</b>
Aanpassing IFRS 9	-	-	-296	-	-	-	-	-296
Aanpassing door herstel van een fout	-	-	-	-	-	18.000	-	18.000
<b>Stand per 1 januari 2018 (na aanpassing)</b>	<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>2.410.871</b>	<b>-81.179</b>	<b>564.617</b>	<b>332.582</b>	<b>279.703</b>	<b>3.953.916</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2018</b>								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	129.447	-	-	-	-129.447	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	-150.256	-150.256
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-5.928	-	-	-	-5.928
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	16.309	-	-	-	16.309
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	-	-	-	-1.928	-	-	-	-1.928
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	279.451	279.451
Toevoeging wettelijke reserves	-	-	-146.336	-	121.730	24.606	-	-
Overig	-	-	122	-480	-	-122	-	-480
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-2.015	-	-	-	-2.015
Actuariële resultaten en herwaarderingen na belastingen	-	-	-	-1.384	-	-	-	-1.384
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-16.767</b>	<b>4.573</b>	<b>121.730</b>	<b>24.484</b>	<b>-252</b>	<b>133.768</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>2.394.104</b>	<b>-76.606</b>	<b>686.347</b>	<b>357.066</b>	<b>279.451</b>	<b>4.087.684</b>

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaarderings-reserve	Overige wettelijke reserves	Netto-resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>2.394.104</b>	<b>-76.606</b>	<b>686.347</b>	<b>357.066</b>	<b>279.451</b>	<b>4.087.684</b>
<b>Specificatie van mutaties in 2019</b>								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	162.070	-	-	-	-162.070	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	-117.381	-117.381
Omrekeningsverschillen	-	-	-	5.996	-	-	-	5.996
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	-193	-	-	-	-193
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	-	-	-	847	-	-	-	847
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	355.110	355.110
Toevoeging wettelijke reserves	-	-	-119.056	-	77.610	41.446	-	-
Overig	-	-	-	-710	-	-	-	-710
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-10.481	-	-	-	-10.481
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	-4.222	-	-	-	-4.222
<b>Totaal mutaties in het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>43.014</b>	<b>-8.763</b>	<b>77.610</b>	<b>41.446</b>	<b>75.659</b>	<b>228.966</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>84.511</b>	<b>362.811</b>	<b>2.437.118</b>	<b>-85.368</b>	<b>763.957</b>	<b>398.512</b>	<b>355.110</b>	<b>4.316.650</b>

In de overige wettelijke reserves zijn opgenomen de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen.

### Voorstel tot winstbestemming

Met inachtneming van artikel 26 van de Statuten wordt een dividend voorgesteld van 151,4 miljoen euro. Het resterende deel van het resultaat ad 203,7 miljoen euro zal worden toegevoegd aan de ingehouden winst.

## 31. Personeelsbeloningen

De verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen hebben betrekking op de directie van Royal Schiphol Group N.V. en betreffen de nettoverplichtingen voor wat betreft de variabele beloning. Zie voor nadere details de paragraaf [Bezoldiging bestuurders](#) in de geconsolideerde jaarrekening.

## 32. Kortlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2019	2018
Rekening-courant groepsmaatschappijen	<b>249.181</b>	312.872
Leningen EMTN programma	<b>-4.036</b>	130.917
SMBC korte termijn leningfaciliteit	<b>50.000</b>	-
Te betalen interest leningen	<b>20.911</b>	21.283
Overige verplichtingen	<b>352</b>	426
	<b>316.409</b>	<b>465.498</b>

Zie voor de uitsplitsing van de accountantskosten paragraaf 3. [Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten](#) in de geconsolideerde jaarrekening.

Schiphol, 6 maart 2020

**Raad van Commissarissen**

Prof. dr. L.J. Gunning-Schepers, voorzitter

mr. drs. J.G. Wijn, vice-voorzitter

E. Arkwright

S.G. Brummelhuis

D. Collier

R.J. van de Kraats RA

A.B.M. Olsson

Voor de jaarrekening over 2019:

**Directie**

drs. D.A. Benschop

President-directeur & Chief Executive Officer

drs. A. van den Berg

Chief Commercial Officer

drs. J.T.M. van der Meijs

Chief Financial Officer

drs. B.I. Otto

Chief Operations Officer

## Overige gegevens

### Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming

Artikel 26 van de Statuten van de vennootschap bepaalt inzake de winstbestemming het volgende:

1. Onverminderd het in artikel 2:105 BW bepaalde wordt de winst, ingevolge de door de directie opgemaakte jaarrekening, gereserveerd tenzij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen besluit de winst uit te keren.
2. Over de bestemming van de aldus gereserveerde bedragen beslist de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Royal Schiphol Group N.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Royal Schiphol Group N.V. per 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Royal Schiphol Group N.V. per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

#### Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 161 tot en met 244 opgenomen jaarrekening 2019 van Royal Schiphol Group N.V. ('Schiphol' of 'de vennootschap') te Schiphol gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 het geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2019;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2019: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.



## Controleaanpak

### Samenvatting

#### Materialiteit

- Materialiteit van EUR 13 miljoen
- 4,0% van het resultaat voor belastingen, aangepast voor waardeveranderingen vastgoed

#### Groepscontrole

- 93% van de geconsolideerde netto-omzet
- 93% van de geconsolideerde totale activa

#### Kernpunten

- Aanbesteding, gunning en projectuitvoering binnen het Capital Programme
- Vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen reële waarde
- Omzet uit havengelden

#### Goedkeurend oordeel

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 13 miljoen (2018: EUR 13 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het resultaat voor belastingen, aangepast voor waardeveranderingen vastgoed; deze bedraagt daarvan 4,0% (2018: 4,8%). Wij beschouwen resultaat voor belastingen, aangepast voor waardeveranderingen vastgoed als de meest geschikte benchmark, omdat wij verwachten dat gebruikers van de jaarrekening een primaire focus op het resultaat van de vennootschap hebben. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven EUR 0,65 miljoen (2018: EUR 0,65 miljoen) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Royal Schiphol Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten die activiteiten verrichten in de business areas Aviation, Real Estate, Consumer Products & Services en Alliances & Participations. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Royal Schiphol Group N.V.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de locatie Amsterdam Airport Schiphol, met significante activiteiten binnen de business areas Aviation, Real Estate en Consumer Products & Services, waarvoor wij zelf controlewerkzaamheden hebben uitgevoerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van geselecteerde buitenlandse activiteiten in de business area Alliances & Participations. Dit betreft de investeringen in deelnemingen in Groupe ADP en Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Wij hebben instructies opgesteld met uit te voeren procedures en hebben de uitkomsten van de werkzaamheden van andere accountants geëvalueerd, onder andere op basis van bezoek ter plaatse en de aan ons gerapporteerde bevindingen. Bij andere groepsonderdelen, waaronder de activiteiten op Terminal 4 van JFK IAT, Lelystad Airport, Rotterdam The Hague Airport en Hobart International Airport Pty. Ltd., hebben wij zelf specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Wij hebben beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd bij andere groepsonderdelen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 93% van de geconsolideerde netto-omzet en 93% van de geconsolideerde totale activa. De dekking zoals beschreven in de samenvatting kan als volgt verder worden gespecificeerd:





### **Reikwijdte van onze controle inzake fraude**

In overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid (maar geen absolute) dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat die het gevolg zijn van fraude of fouten.

Als onderdeel van ons risico-inschattingsproces hebben wij gebeurtenissen en omstandigheden geëvalueerd die wijzen op een prikkel of druk om fraude te plegen of een mogelijkheid bieden om fraude te plegen ('frauderisicofactoren') om op basis daarvan frauderisico's te identificeren, indien relevant. Voor dit proces hebben we gebruikgemaakt van onze eigen forensisch specialist.

Geïdentificeerde frauderisico's zijn besproken binnen het controleteam en wij zijn alert geweest op aanwijzingen van fraude gedurende de controle. Op basis van de controlestandaarden hebben we frauderisico's geëvalueerd die relevant zijn voor onze controle. Op basis van deze evaluatie hebben wij de volgende frauderisico's geïdentificeerd:

- frauderisico met betrekking tot mogelijke doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door management (een verondersteld risico);
- mogelijke belangenverstrengeling bij de gunning van grote contracten, besteks- of opdrachtwijzigingen binnen het Capital Programme, het programma voor de uitbreiding van de luchthavencapaciteit van Amsterdam Airport Schiphol.

Onze controlewerkzaamheden omvatten een evaluatie van de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van deze risico's en gegevensgerichte controlewerkzaamheden, inclusief gedetailleerde testwerkzaamheden op journaalposten met een hoog risico en het evalueren van management bias. Bij het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken wij gebruik van de evaluatie van de onderneming zelf met betrekking tot frauderisicobeheersing (preventie, detectie en respons), inclusief de opzet van ethische standaarden om een open en eerlijke cultuur te bewerkstelligen.

Als onderdeel van onze evaluatie van eventuele fraudegevallen hebben we het incidentregister/klokkenluidersrapporten en de opvolging door management gecontroleerd. We hebben onze risico-inschatting en controlewerkzaamheden gecommuniceerd aan het management en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch fraudeonderzoek dat vaak een meer diepgaand karakter heeft.

Onze controlewerkzaamheden om frauderisico's te adresseren met betrekking tot het Capital Programme zijn opgenomen in het betreffende kernpunt van onze controle. We merken op dat onze controle is gebaseerd op de procedures die zijn beschreven in overeenstemming met de toepasselijke controlestandaarden en niet primair zijn ontworpen om fraude te detecteren.

### **Reikwijdte van onze controle inzake het niet voldoen aan wet- en regelgeving**

Wij hebben feiten en omstandigheden geëvalueerd om wet- en regelgeving te identificeren die relevant is voor de onderneming. Voor deze evaluatie hebben we gebruikgemaakt van onze eigen forensisch specialist.

We hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die redelijkerwijs een materieel effect op de jaarrekening kan hebben op basis van onze risico-inschatting en sector kennis, door het bevragen van het relevante management en een evaluatie van geïmplementeerd beleid en procedures ten aanzien van het voldoen aan wet- en regelgeving.

Geïdentificeerde wet- en regelgeving is besproken binnen het controleteam en wij zijn alert geweest op aanwijzingen van het niet voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle. De potentiële impact van wet- en regelgeving varieert sterk:

- Ten eerste is de onderneming onderhevig aan wet- en regelgeving die direct van invloed is op de jaarrekening, inclusief belastingwetgeving en verslaggevingsstandaarden (inclusief onderneming specifieke wet- en regelgeving). Wij hebben het voldoen aan deze wet- en regelgeving vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening.
- Ten tweede is de onderneming onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed op de jaarrekening kan zijn ten aanzien van elementen verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims.

Specifiek voor de jaarrekeningcontrole van Schiphol hebben wij de volgende gebieden geïdentificeerd die redelijkerwijs een dergelijke indirecte impact zouden kunnen hebben:

- Wet luchtvaart;
- Europese aanbestedingsregels.

De Nederlandse controlestandaarden beperken onze controlewerkzaamheden met betrekking tot het identificeren van het niet voldoen aan wet- en regelgeving met een indirecte invloed tot het bevragen van het relevante management en inspectie van correspondentie met toezichthoudende instanties alsmede andere juridische correspondentie. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot het identificeren van gevallen of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving anders dan wat reeds door de onderneming is geïdentificeerd voor de bovengenoemde gebieden. De impact van bekende gevallen of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben wij meegenomen in de controlewerkzaamheden met betrekking tot de relevante elementen zoals verantwoord in de jaarrekening.





De uitgevoerde werkzaamheden inzake het adresseren van het risico op het niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben niet geleid tot het identificeren van een kernpunt van onze controle.

We merken op dat onze controle niet primair is ontworpen om het niet naleven van wet- en regelgeving te detecteren en dat management verantwoordelijk is voor de opzet van een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Hoe minder de gevolgen van het niet voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (direct van invloed zijn op gebeurtenissen en transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren. Bovendien bestaat er, zoals bij elke controle, een hoger risico op het niet detecteren van onregelmatigheden indien deze het gevolg zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke onjuistheden, verkeerde representaties of de doorbreking van interne beheersmaatregelen.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

## **Aanbesteding, gunning en projectuitvoering binnen het Capital Programme**

### **Omschrijving**

Schiphol investeert substantiële bedragen in operationele capaciteit middels grootschalige nieuwbouw binnen het Capital Programme. Voor de governance en uitvoering van het Capital Programme is een afzonderlijke programmaorganisatie ingericht. Voor dit programma hebben wij een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot mogelijke belangenverstrengeling bij de gunning van grote contracten, besteks- of opdrachtwijzigingen.

In 2019 omvatte het programma projecten in de ontwerp- & aanbestedingsfase, alsook projecten in de uitvoeringsfase. In 2019 zijn enkele significante besteks- of opdrachtwijzigingen met betrekking tot deze projecten overeengekomen. Zoals

toegelicht in noot 9 van de jaarrekening is er in 2019 voor EUR 256 miljoen aan investeringsuitgaven geactiveerd als onderdeel van de activa in aanbouw voor operationele activiteiten gerelateerd aan het Capital Programme. Daarnaast is in noot 26 van de jaarrekening toegelicht dat Schiphol voor EUR 485 miljoen aan verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten met bouwondernemingen is aangegaan per 31 december 2019.

### **Onze aanpak**

Als respons op het geïdentificeerde frauderisico hebben wij de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de gunning van contracten, besteks- of opdrachtwijzigingen geëvalueerd. Wij hebben ook de beheersingsmaatregelen en governance rondom het risicomanagement en de voortgangsbeoordeling van projecten geëvalueerd. Dit bevatte de governance rondom de tender uitvraag voor een groot onderdeel van het programma dat per 31 december 2019 in aanbesteding is. Er zijn geen grote nieuwe contracten gegund in 2019.

Wij hebben detailwerkzaamheden uitgevoerd gericht op een selectie van grote besteks- of opdrachtwijzigingen en daarvoor de aard en rationale voor de wijzigingen vastgesteld en deze aangesloten met noot 26 van de jaarrekening waarin de niet uit de balans blijvende verplichtingen zijn opgenomen. Daarnaast hebben wij detailwerkzaamheden uitgevoerd op de investeringsuitgaven voor activa in aanbouw gedurende het jaar en de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

### **Onze observatie**

Wij hebben een verhoogd risico en de noodzaak voor risicomanagement en kostenbeheersing van projecten geïdentificeerd om effectief het volume en de complexiteit van deze projecten te beheersen. Wij hebben Schiphol aanbevolen om de beheersingsmaatregelen rondom besteks- of opdrachtwijzigingen te versterken en op één lijn te brengen met de bestaande organisatie. Wij constateren dat Schiphol organisatorische maatregelen neemt om dit te adresseren.

## **Vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen reële waarde**

### **Omschrijving**

De waardering van vastgoedbeleggingen is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang van de vastgoedbeleggingen en de mate van schattingsonzekerheid. Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde en bedragen 23% van de geconsolideerde totale activa. Zoals toegelicht in noot 2 van de jaarrekening bedraagt het ongerealiseerde resultaat uit de herwaardering van vastgoedbeleggingen in het jaar 2019 EUR 114 miljoen positief.



De waardering van vastgoedbeleggingen is complex en vereist significante oordeelsvorming van management. Schiphol schakelt onafhankelijke externe taxateurs in ten behoeve van de bepaling van de waarde van vastgoedbeleggingen, zoals ook toegelicht in noot 2 van de jaarrekening. Waarderingen zijn sterk afhankelijk van schattingen en veronderstellingen voor het bepalen van toekomstige kasstromen en de risico's daarin, zoals toegelicht in noot 10 van de jaarrekening. Voor de waardering van terreinen maakt Schiphol, naast het inschakelen van externe taxateurs, ook gebruik van een intern waarderingsmodel.

### Onze aanpak

Wij hebben de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen binnen het waarderingproces onderzocht. Wij hebben de deskundigheid, objectiviteit en professionele competenties van de door Schiphol ingeschakelde externe taxateurs geëvalueerd. Wij hebben de opdracht die Schiphol heeft verstrekt aan de externe taxateurs onderzocht. Tevens hebben wij de juistheid en volledigheid onderzocht van de door Schiphol aan taxateurs aangeleverde informatie. Wij hebben de taxatierapporten van de externe taxateurs geëvalueerd en geanalyseerd. Wij hebben eigen waarderingsspecialisten ingeschakeld om de aanvaardbaarheid van de gebruikte waarderingsmodellen en van de belangrijkste veronderstellingen te onderzoeken. Daarnaast hebben wij de methodiek en juiste werking onderzocht van het interne waarderingmodel dat is gehanteerd voor het bepalen van de waardering van terreinen.

### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de waardering van vastgoedbeleggingen zoals toegepast door Schiphol evenwichtig is en passend voor opname in de jaarrekening. De toelichtingen op de waardering van de vastgoedbeleggingen zoals opgenomen in noot 10 van de jaarrekening voldoen aan de vereisten van IAS40.

## Omzet uit havengelden

### Omschrijving

De havengelden op locatie Amsterdam Airport Schiphol zijn gereguleerd en bedragen 56% van de netto-omzet. Jaarlijks publiceert Schiphol de tarieven en voorwaarden op haar website na consultatie van de luchtvaartsector. Schiphol is deels afhankelijk van luchtvaartmaatschappijen voor de juistheid van passagiersdata (aantallen en samenstelling hiervan, waarbij het onderscheid tussen vertrekkende lokale passagiers en transferpassagiers van belang is voor het te hanteren tarief).

### Onze aanpak

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking getoetst van interne beheersingsmaatregelen gericht op de juistheid en volledigheid van de van derden ontvangen registraties van passagiersaantallen en de samenstelling daarvan, en van het gehanteerde tarief.

Daarnaast hebben wij gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd bestaande uit cijferanalyses van havengelden, waaronder trendanalyses op de verantwoorde passagiersvergoedingen per periode. Wij hebben een aantal detailtests uitgevoerd op de brondata die hiervoor gebruikt is zoals vluchtbewegingen en passagiersaantallen per vlucht.

Tevens hebben wij data-analyse uitgevoerd om vast te stellen dat de omzet uit havengelden, via debiteuren, leidt tot bankontvangsten. Voor debiteuren per balansdatum hebben wij dit ook vastgesteld aan de hand van na balansdatum ontvangen betalingen.

### Onze observatie

Schiphol voert diverse controles uit gericht op de juistheid en volledigheid van informatie aangeleverd door luchtvaartmaatschappijen, waaronder ticketcontroles, passagierstellingen en ratioanalyses. Schiphol steunt daarbij onder andere op informatie uit beladingsdocumenten die in de luchtvaartsector gebruikt worden voor veiligheid en logistieke doelstellingen. Bij de reikwijdte en diepgang van deze interne controles maakt Schiphol een risicoafweging mede op basis van materialiteit. Wij kunnen ons vinden in deze afweging.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.



## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

### Benoeming

Wij zijn op 10 februari 2014 benoemd als accountant van Schiphol voor de controle van de jaarrekeningen 2014, 2015 en 2016 en zijn sinds die datum de externe accountant. Op 21 december 2016 zijn wij benoemd voor een tweede termijn van drie jaar als externe accountant van Schiphol vanaf de controle van de jaarrekening 2017.

### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van 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 vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: [http://www.nba.nl/NL\\_oob\\_01](http://www.nba.nl/NL_oob_01). Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring.

Den Haag, 6 maart 2020

KPMG Accountants N.V.

R.R.J. Smeets RA

## Historisch overzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven)

	2019	2018 <sup>1</sup>	2017	2016	2015	2014 <sup>2</sup>	2013	2012	2011	2010
<b>Winst- en verliesrekening</b>										
Netto-omzet	1.615	1.509	1.458	1.435	1.423	1.438	1.364	1.353	1.278	1.180
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	113	107	80	71	117	35	3	-13	-	22
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.728</b>	<b>1.616</b>	<b>1.538</b>	<b>1.506</b>	<b>1.540</b>	<b>1.473</b>	<b>1.367</b>	<b>1.340</b>	<b>1.278</b>	<b>1.202</b>
Som der bedrijfslasten exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	-1.039	-981	-916	-848	-804	-838	-796	-806	-766	-719
<b>EBITDA</b>	<b>689</b>	<b>635</b>	<b>622</b>	<b>658</b>	<b>735</b>	<b>635</b>	<b>571</b>	<b>534</b>	<b>512</b>	<b>483</b>
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	-294	-267	-264	-238	-230	-232	-266	-238	-208	-186
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>395</b>	<b>368</b>	<b>359</b>	<b>420</b>	<b>505</b>	<b>403</b>	<b>305</b>	<b>296</b>	<b>304</b>	<b>297</b>
Financiële baten en lasten	-84	-90	-86	-91	-89	-86	-90	-88	-91	-115
Belastingen, aandeel in het resultaat van deelnemingen en aandeel derden	51	8	12	-18	-38	-43	15	-12	-15	-10
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	<b>362</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>311</b>	<b>378</b>	<b>274</b>	<b>230</b>	<b>196</b>	<b>198</b>	<b>172</b>
Minderheidsaandeelhouders	7	7	6	5	4	2	3	-2	3	3
<b>Resultaat toekomend aan aandeelhouders (nettoresultaat)</b>	<b>355</b>	<b>279</b>	<b>280</b>	<b>306</b>	<b>374</b>	<b>272</b>	<b>227</b>	<b>198</b>	<b>195</b>	<b>169</b>
<b>Balans</b>										
Vaste activa	7.446	6.512	6.040	5.818	5.646	5.413	4.929	5.108	5.106	5.000
Vlottende activa	350	861	615	608	759	415	772	681	681	506
<b>Totaal activa</b>	<b>7.797</b>	<b>7.373</b>	<b>6.655</b>	<b>6.426</b>	<b>6.405</b>	<b>5.829</b>	<b>5.701</b>	<b>5.789</b>	<b>5.787</b>	<b>5.506</b>
Eigen vermogen	4.372	4.136	3.978	3.860	3.716	3.453	3.309	3.203	3.175	3.109
Voorzieningen	104	106	79	57	56	57	46	44	51	65
Langlopende verplichtingen	2.721	2.474	2.225	2.172	2.021	1.987	1.576	1.980	1.980	1.762
Kortlopende verplichtingen	599	656	373	337	612	334	770	562	581	570
<b>Totaal passiva</b>	<b>7.797</b>	<b>7.373</b>	<b>6.655</b>	<b>6.426</b>	<b>6.405</b>	<b>5.830</b>	<b>5.701</b>	<b>5.789</b>	<b>5.787</b>	<b>5.506</b>
<b>Operationele cashflow<sup>3</sup></b>	<b>523</b>	526	267	438	508	508	462	399	387	351

1 Aangepast door fourtherstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'. Vergelijkende cijfers vóór 2018 zijn niet aangepast.

2 Vergelijkende cijfers vóór 2012 zijn niet aangepast voor de implementatie van IFRS 11.

3 Voor een specificatie wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven) **2019** 2018<sup>1</sup> 2017 2016 2015 2014<sup>2</sup> 2013 2012 2011 2010

### Ratio's

Exploitatieresultaat als % van de netto-omzet	<b>24,5</b>	24,4	24,6	29,3	35,5	27,3	22,4	21,9	23,8	25,1
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % (ROE)	<b>8,3</b>	7,0	7,2	8,2	10,4	8,0	7,0	6,2	6,2	5,6
Return on Average Capital Employed in % <sup>3</sup>	<b>7,5</b>	7,2	7,2	8,2	10,1	8,4	7,2	7,4	7,5	7,3
FFO/totale schuld in % <sup>4</sup>	<b>19,2</b>	18,7	21,6	22,8	22,0	26,5	26,0	24,5	18,5	17,0
FFO interest dekkingsratio <sup>5</sup>	<b>7,5</b>	6,6	6,9	6,8	6,7	6,4	5,8	5,6	4,5	3,8
Leverage <sup>6</sup>	<b>38,9</b>	38,9	35,2	34,9	37,0	35,0	36,2	37,8	37,9	37,2

### Gegevens per aandeel

Winst per aandeel	<b>1.908</b>	1.496	1.503	1.645	2.010	1.461	1.222	1.068	1.045	908
Operationele cashflow per aandeel	<b>2.807</b>	2.827	1.435	2.354	2.728	2.730	2.446	2.143	2.081	1.883
Dividend per aandeel	<b>813</b>	631	807	797	1.006	744	726	582	524	409

### Personeel

Gemiddelde effectieve bezetting op basis van fulltime-equivalenten	<b>2.519</b>	2.324	2.180	2.063	2.000	2.039	2.058	2.087	2.115	2.328
--	--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

1 Aangepast door fouterstel; zie paragraaf 'Herstel van een onjuistheid'. Vergelijkende cijfers vóór 2018 zijn niet aangepast.

2 Vergelijkende cijfers vóór 2012 zijn niet aangepast voor de implementatie van IFRS 11.

3 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen / gemiddelde van eigen vermogen en rentedragend vreemd vermogen

4 Vanaf 2006: zie berekening FFO / totale schuld en FFO interest dekkingsratio in de paragraaf Financieel Risico Management

5 Vanaf 2006 zie vorige voetnoot. Tot en met 2005: Kasstroom uit bedrijfsoperaties gecorrigeerd voor werkkapitaal plus rentelasten / rentelasten

6 Met ingang van 2004: Rentedragend vreemd vermogen / eigen vermogen plus rentedragend vreemd vermogen in %

## Begrippenlijst

### Aantal vliegtuigbewegingen

Commerciële vliegtuigbewegingen (niet zijnde militair, politie etc.)

### Airport Carbon Accreditation

Airport Carbon Accreditation Benchmark van brancheorganisatie ACI. Deze benchmark maakt inzichtelijk wat luchthavens doen om hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen

### Aldersakkoord

Akkoord in 2008 gesloten aan de Tafel van Alders, het overlegorgaan tussen luchtvaartsector en omgeving onder leiding van oud-minister en oud-commissaris van de Koning(in), Hans Alders over de groei van Schiphol

### BAS

Bewoners Aanspreekpunt Schiphol: het informatie- en klachtencentrum waar omwonenden terecht kunnen met al hun vragen en klachten over het vliegverkeer op Schiphol. BAS is een stichting van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol

### Best Value

Best Value (Prestatie Inkoop) is een methode voor aanbesteding van grote projecten. Hierbij gaat het erom de expert te vinden die het werk zo goed mogelijk kan uitvoeren, tegen de laagst mogelijke kosten over de gehele levensduur van het te realiseren werk (zogenoeten 'integrale kosten'). Best Value gaat er vanuit dat de marktpartij de expert is, en niet de opdrachtgever. De expert krijgt derhalve veel ruimte om, indien van toepassing, innovatieve en out of the box oplossingen aan te dragen.

### BPVS

Publiek-privaat platform; Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol

### BREEAM

Building Research Environmental Assessment is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestaties van bestaande en nieuwe gebouwen te bepalen.

### Business area

Functioneel cluster van activiteiten binnen de organisatie van Schiphol Group

### Catchment area

Gebied waaruit passagiers met grondvervoer van en naar de luchthaven komen

### CT

Computertomografie is een techniek waarbij gebruik wordt gemaakt van met computers verwerkte combinaties van röntgenmetingen. Dat gebeurt op zodanige wijze dat een driedimensionaal beeld wordt verkregen dat gedraaid kan worden en vanuit alle hoeken kan worden bekeken. Door de invoering van CT security scanners kunnen passagiers voortaan laptops en vloeistoffen in hun handbagage laten.

### Fte

Full time equivalent: voltijdsequivalent.

### Fullfreighter-bestemming

De definitie van 'fullfreighter-bestemming', van kracht sinds 2018, vereist dat in één jaar meer dan 100.000 kg vracht van en naar deze bestemming wordt vervoerd, met ten minste tien frequenties

### 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

### Hubconnectiviteit

Hubconnectiviteit meet het aantal overstapconnecties per week gefaciliteerd door de betrokken hubluchthaven. De maat houdt rekening met minimum en maximum overstaptijden en weegt elke overstapconnectie voor de kwaliteit ervan, in termen van overstaptijd en omvliegtijd

### Hubluchthaven

Grote luchthaven die fungeert als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtvervoer. Schiphol is de hub voor KLM en (codeshare)partners

### HVAC-systemen

HVAC staat voor heating, ventilation en air conditioning – in het Nederlands verwarming, ventilatie en airconditioning (inclusief koeling)

### Just Culture

Een concept dat benadrukt dat fouten in het algemeen een gevolg zijn van een gebrekkige organisatiecultuur. Een just culture is het tegenovergestelde van een blame culture. Een just culture draagt bij aan een omgeving waarin personen zich vrij voelen fouten te melden en de organisatie helpen te leren van fouten.

### Ladder van Lansink

Nederlandse standaard voor het omgaan met reststromen. Het is een systeem met zes treden. Trede 1, preventie van afval, is de hoogste trede in de hiërarchie, trede 6, storten van afval, de laagste. De volgende vuistregels worden gehanteerd: weigeren, verminderen, hergebruiken, repareren, renoveren, herfabriceren, herbestemmen, recyclen en terugwinnen

## Lden

De berekende geluidniveaus van alle vliegtuigen die gedurende een jaar van en naar het vliegveld vliegen. Het geluidniveau tijdens de nachtperiode wordt uitgedrukt in Lnight (Level night). Het geluidniveau over 24 uur wordt uitgedrukt in Lden (Level day-evening- night). Voorheen werd de geluidsbelasting uitgedrukt in Ke

## MIRT

De Rijksoverheid werkt samen met decentrale overheden aan ruimtelijke projecten en programma's voor elke regio in Nederland. Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) richt zich op financiële investeringen in deze programma's en projecten

## Mobility as a Service

Mobility as a Service (MaaS) is een mobiliteitsconcept dat consumenten toegang biedt tot verschillende vormen van vervoer met slechts één abonnement, waardoor gebruikers niet meer verschillende vervoersbewijzen hoeven te kopen bij meerdere aanbieders. Indien nodig worden aanpassingen in de reis met dit concept automatisch geregeld

## MTOW

Maximum Take-Off Weight, maximum startgewicht van vliegtuigen, waarop start- en landingsgelden van vliegtuigen zijn gebaseerd

## Nachtvlucht

Vliegtuigbeweging die uitgevoerd wordt gedurende de nacht (23:00 uur -7:00 uur). In deze periode geldt een beperking voor het gebruik van start- en landingsbanen en worden geluidsarme naderingen en speciale nachtroutes voor startend verkeer uitgevoerd

## Net Promoter Score

Een eenvoudig maar krachtig instrument om klanttevredenheid te meten waarbij iemand gevraagd wordt in welke mate hij een bedrijf, product of dienst aan anderen zou aanbevelen

## OD-passagier

Origin-Destination passagier: passagier met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt.

## Passagiersbestemming

Met ingang van 2018 geldt een bestemming pas als passagiersbestemming wanneer een airline gedurende ten minste acht achtereenvolgende weken ten minste tien passagiers per vlucht tussen die bestemming en Schiphol vervoert

## Preclearance

Een procedure waarbij passagiers die naar de Verenigde Staten reizen, al op Schiphol alle Amerikaanse grenscontroles doorlopen. Hierdoor worden uitgebreide controles bij aankomst in de VS overbodig.

## Start- en landingsbanen op Schiphol

Start- en landingsbanen worden officieel aangeduid met nummers die zijn afgeleid van de kompasrichting (bv. 040 - 220) en, indien ze gelijk aan elkaar lopen, hun relatieve ligging tijdens het gebruik ervan (linker-, rechter- of middenbaan).

Op Schiphol worden de start- en landingsbanen meestal met hun naam aangeduid:

04-22 Oostbaan

06-24 Kaagbaan

09-27 Buitenveldertbaan

18L-36R Aalsmeerbaan

18C-36C Zwanenburgbaan

18R-36L Polderbaan

## 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 vogelaanvaring heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein.

**Uitgave**

Royal Schiphol Group  
Postbus 7501  
1118 ZG Schiphol

[www.schiphol.nl](http://www.schiphol.nl)

[www.jaarverslagschiphol.nl](http://www.jaarverslagschiphol.nl)

Gepubliceerd op 9 maart 2020

**Redactie**

Royal Schiphol Group, Schiphol  
Narrative Labs, Den Haag

**Support redactie Nederlands**

Eric van den Berg (eric&co.), Amsterdam

**Vertaling**

Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

**Design- en uitvoering**

C&F Report, Amsterdam

**Project support**

Report Company, Soest

**Creatie- en publicatiesoftware**

Tangelo Software B.V., Zeist

**Fotografie**

Royal Schiphol Group