



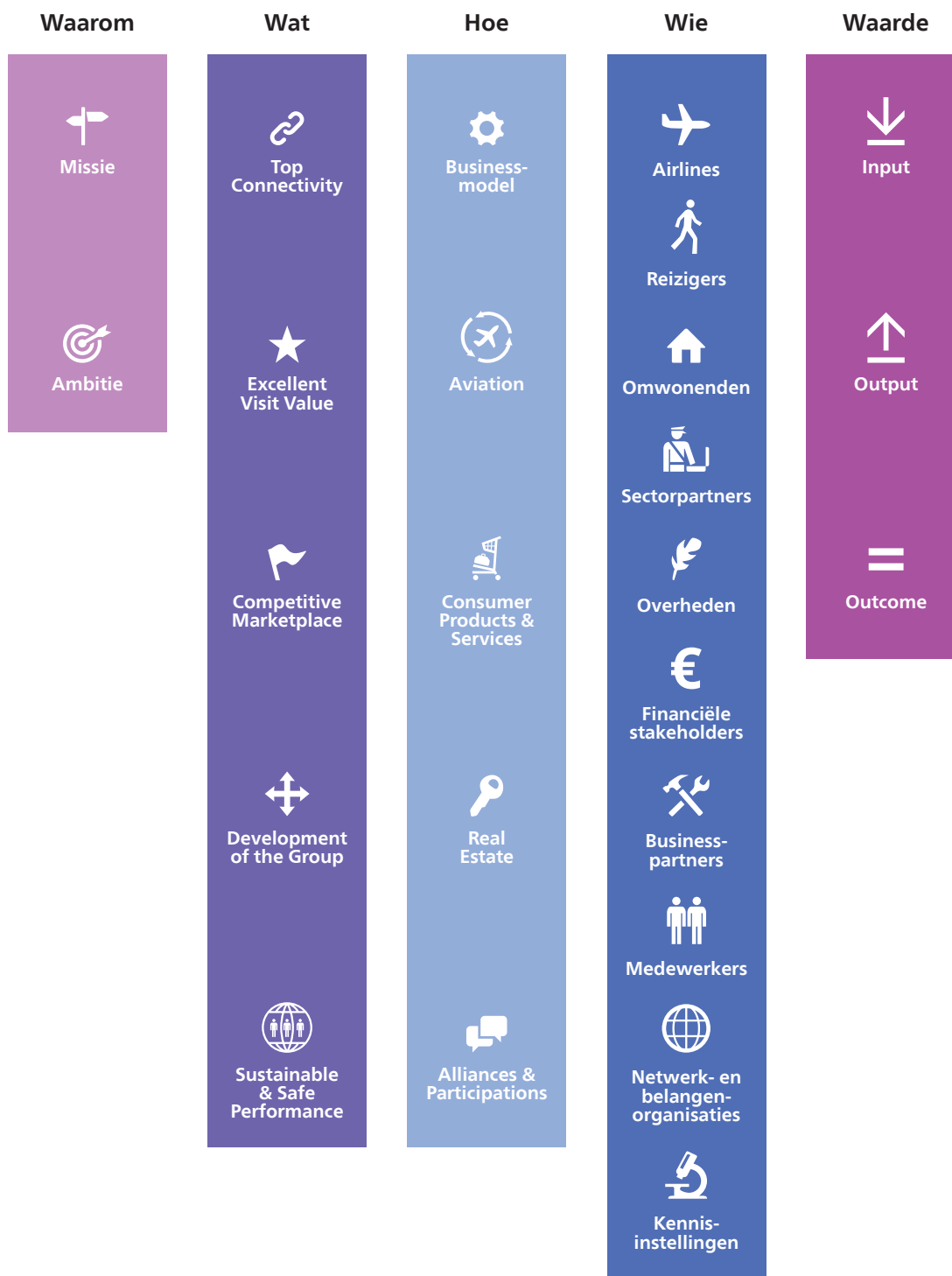
jaar verslag 2017

Royal Schiphol Group

Waardecreatie

Connecting the Netherlands

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



Waarde

Input

Wij wenden waardevolle middelen aan

Businessmodel

om met ons businessmodel

Wie



Airlines



Reizigers



Omwonenden

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



Sectorpartners

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



Overheden

- Omliggende gemeenten
- Provincies
- Ministeries



Financiële stakeholders

- Aandeelhouders
- Banken
- Obligatiebeleggers



Businesspartners

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



Medewerkers



Netwerk- en belangenorganisaties



Kennisinstellingen



Geproduceerd kapitaal

- Hoogwaardige faciliteiten en infrastructuur
- Aantrekkelijk vastgoed
- Gevarieerd aanbod van parkeerproducten



Natuurlijk kapitaal

- Energie
- Grondstoffen
- Water
- Grondbezit



Menselijk kapitaal

- Opgeleide en gemotiveerde eigen medewerkers
- Medewerkers business en sectorpartners



Sociaal en relationeel kapitaal

- Draagvlak omgeving
- Goede relaties met sectorpartners, businesspartners, leveranciers



Intellectueel kapitaal

- Kennis en expertise
- Innovatie
- Sterke merken en concepten



Financieel kapitaal

- Solide vermogenspositie
- Hoge kredietwaardigheid

Waarom



Missie

Connecting the Netherlands:

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



Ambitie

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

Hoe

Om onze missie efficiënt en effectief ten uitvoer te brengen hebben we onze kernactiviteiten ondergebracht in vier business areas:



Aviation

Leveren van dienstverlening en leveren en beheren van infrastructuur



Consumer Products and Services

Creëren van producten en services voor reizigers



Real Estate

Ontwikkelen en beheren van vastgoed op en rond Schiphol luchthavens



Alliances & Participations

De exploitatie van regionale luchthavens en de ontwikkeling van internationale activiteiten

↑ Output

te sturen op resultaten

= Outcome

waarmee we waarde creëren voor onze stakeholders en omgeving.

Impact

Hiermee hebben we impact op de samenleving:

Wat

We faciliteren Top Connectivity

326 Bestemmingen
496.748 Vliegtuigbewegingen
68,5 miljoen passagiers
1,75 miljoen ton vracht Schiphol
42,9% bereikbaarheid Schiphol OV

De beste verbindingen

De kracht van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen. Dankzij het fijnmazige netwerk is Schiphol de best direct connected luchthaven in Europa. We streven ernaar het netwerk uit te breiden met bestemmingen die belangrijk zijn voor de mainport. De capaciteit in en rond de terminal benutten we efficiënter en we creëren nieuwe infrastructuur.

We offer Excellent Visit Value

Concurrerende havengeld-tarieven: #9 in SEO Benchmark
NPS score: 31
Bestedingen per passagier: EUR 18,03
Outlets Schiphol: 369

Een aantrekkelijke luchthaven

Onze ambitie om van Schiphol de 'preferred airport' van Europa te maken vervullen we door het bieden van topkwaliteit, in onze processen, onze voorzieningen en in het commerciële aanbod. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol. We houden rekening met de belangen van onze klanten, in het bijzonder de airlines en reizigers. De beleving staat hierbij centraal.

We realise a Competitive Marketplace

89,6% bezettingsgraad vastgoed
1,5 miljard euro vastgoed
13,7% marktaandeel vracht

Een toplocatie

We ontwikkelen Schiphol tot een hoogwaardige locatie voor werken en verblijf, met een uitstekende bereikbaarheid en goede parkeermogelijkheden. Voor internationaal opererende bedrijven is de nabijheid van een luchthaven een belangrijke factor in de keuze voor de vestiging. We verbeteren continu de kwaliteit van de werkomgeving door flexibele huurconcepten en voorzieningen.

We strengthen the Development of the Group

HPO score: on track voor Level 4
Interne mobiliteit: 21,7%
30,5% vrouwen*
4,3% ziekteverzuim*
A+ rating S&P
Return on Equity: 7,2%*

Een sterke groep

We versterken de synergie binnen de groep. We coördineren grote investeringsprojecten integraal. We verbeteren de eigen organisatie en ontwikkelen naar een High Performance organisatie. We zetten ons actief in voor inclusief ondernemen. We willen internationale activiteiten uitbreiden, met een focus op luchthavens die strategisch relevant zijn voor de mainport. Ons financiële beleid is solide en toekomstgericht.

We create Sustainable and Safe performance

LTIF: 0,9*
40,7% afval gescheiden*
4,61% energie efficiency
Vogelaanvaringen: 5,6*
Runway incursions: 53*

Duurzaamheid en veiligheid als basisvoorwaarde

Duurzaamheid en veiligheid zijn de basisvoorwaarden voor alles wat we doen. Een gezonde en veilige omgeving voor luchthavenwerkers, reizigers en omwonenden heeft de hoogste prioriteit. Duurzaamheid betekent voor ons dat we de lange termijn voor ogen hebben en blijvende waarde willen creëren. Een continue dialoog met al onze stakeholders is daartoe onontbeerlijk.

* Betreft Schiphol Group



We leveren een bijdrage aan het Nederlands Bruto Binnenlands Product door het creëren van inclusieve werkgelegenheid op en rondom de luchthavens en indirecte werkgelegenheid door economische bedrijvigheid die de luchthavens faciliteren.



We investeren in een veerkrachtige infrastructuur. We nemen een proactieve rol in richting sectorgenoten om de verduurzaming van de luchtvaartsector te realiseren.



We dragen bij aan een gezonde en leefbare woon- en werkomgeving door met partners te werken aan schone mobiliteit en de vermindering van (ultra) fijnstof.



We dragen bij aan circulaire oplossingen door efficiënt gebruik van materialen en grondstoffen en actieve samenwerking in het circulaire maken van de luchthaven.



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



Onze bijdrage aan de SDG's wordt versterkt door samen te werken met partners, o.a. via de Airports Sustainability Declaration.

Inhoudsopgave



**Feiten
en cijfers**
pagina 14



**Onze positie
in de keten**
pagina 24



**Strategische
thema's**
pagina 37



**Management
agenda 2018**
pagina 43

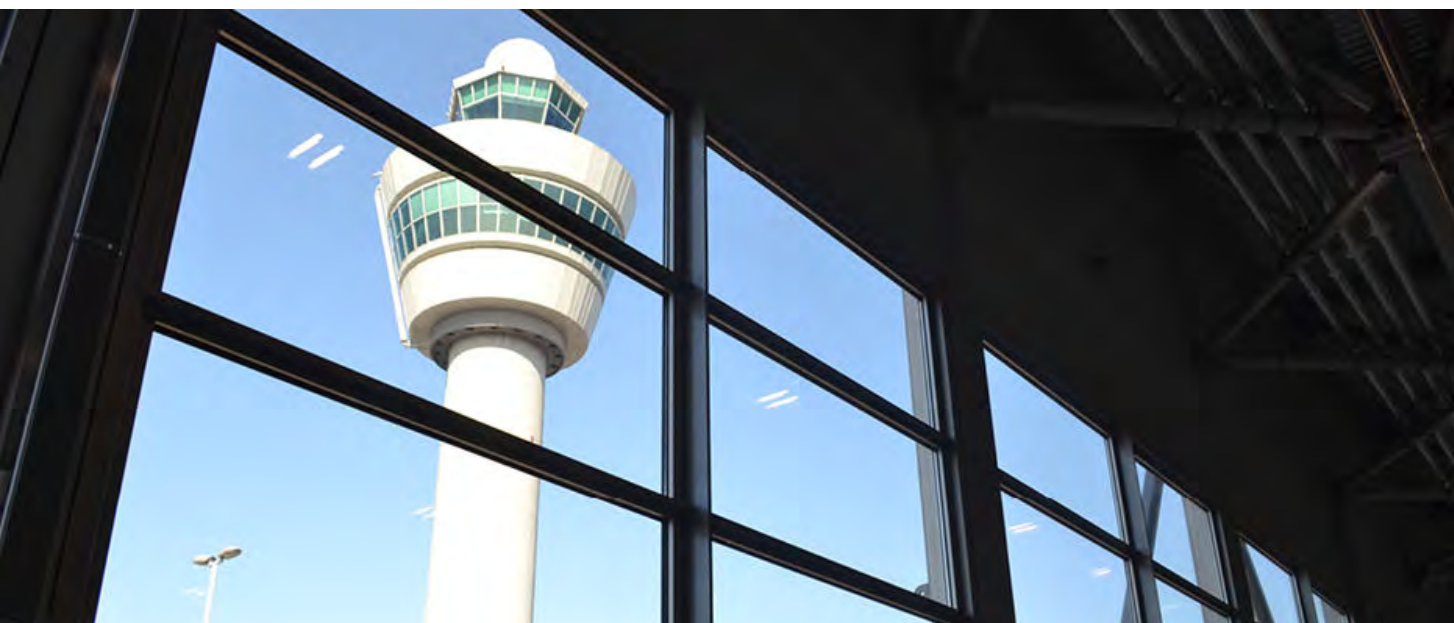


**Netwerk van
bestemmingen**
pagina 48

Bericht van de CEO	6	Governance	113
Jaaroverzicht 2017	10	Verslag Raad van Commissarissen	114
Over ons	13	Raad van Commissarissen	128
Feiten en cijfers	14	Directie	130
Onze organisatie	16	Corporate Governance	132
Onze activiteiten	18	Remuneratie	138
Onze positie in de keten	24	Risicomanagement	143
Onze strategie	27	Maatschappelijke en financiële verantwoordingen	
Missie en ambitie	28	Maatschappelijke verantwoording	155
'Connecting the Netherlands': vijf thema's	37	Jaarrekening	174
Onze resultaten	45		
Managementagenda 2017	46		
Onze resultaten	47		
Financiële gang van zaken	107		

Bericht van de CEO

Schiphol verbindt Nederland met 326 bestemmingen wereldwijd en daarmee zijn we de 'best direct connected airport' van Europa. Om de toenemende stroom van reizigers op te vangen, bouwen we hard aan de toekomst. Begin april openden we de tijdelijke vertrekhal en in het najaar werd ruimte gecreëerd voor de bouw van de nieuwe pier en terminal. Perform Today, Create Tomorrow. De uitdagingen van vandaag gaan samen met de investeringen van morgen.



Drukke is de nieuwe realiteit

2017 was een jaar vol opwinding en ontwikkeling voor Royal Schiphol Group. Het was ons drukste jaar ooit met 68,5 miljoen reizigers op Schiphol. Het recordaantal betekende een groei van bijna 8 procent ten opzichte van vorig jaar. Maandag 31 juli 2017 was een absolute topdag: we verwelkomden ruim 234 duizend reizigers op de luchthaven. Hadden we voorgaande zomervakanties maar een aantal piekdagen met meer dan 200 duizend reizigers, in de zomer van 2017 zaten we maar een aantal dagen ónder de 200 duizend.

Drukke is de nieuwe realiteit op Schiphol. Extra capaciteit is hard nodig om de groeiende vraag aan te kunnen. In recordtijd werd de tijdelijke vertrekhal gerealiseerd, waarmee we het toenemende aantal reizigers binnen het

Schengengebied kunnen opvangen. Maar in de meivakantie ging het fout toen we niet alle reizigers op tijd bij de gate konden krijgen. Drie dagen lang werd het beeld op Schiphol bepaald door lange rijen, volle bagagebanden en terechte zorgen. We hebben snel orde op zaken gesteld.

Gelukkig blijkt eens te meer dat we op dit soort momenten samen de schouders eronder zetten. Een groot compliment aan onze eigen collega's en onze businesspartners is hier op zijn plaats. Er zijn prestaties van formaat geleverd om de drukte in de operatie het hoofd te bieden. We zijn de drukste zomervakantie ooit veilig en goed doorgekomen. Dat is maar goed ook, want rustiger wordt het niet.

Investeren in capaciteit en kwaliteit

De lessen uit de meivakantie zijn bijzonder snel opgepakt. Waar mogelijk zetten we extra mensen in. We komen met nieuwe, praktische oplossingen zoals 'small bags only' en verfijnen bestaande toepassingen, zoals de digitale paspoortcontrole via de NoQ-poortjes. Naast de fysieke toepassingen bieden digitale innovaties en data steeds meer kwalitatieve oplossingen om reizigers, businesspartners en onszelf online van meer informatie te voorzien over bijvoorbeeld wachttijden en wayfinding.

Ook zijn de investeringen voor de lange termijn op stoom. Perform Today, Create Tomorrow. We bouwen vandaag aan het Schiphol van morgen om onze capaciteit en kwaliteit op peil te houden. Want tijdens deze ontwikkelingen willen we een goed product blijven bieden, tegen een concurrerend tarief.

De ontwikkeling van de pier en terminal liggen op schema. Om plaats te maken, heffen we enkele wegen op en hebben we parkeergarage P2 en een gedeelte van KLM Vrachtgebouw 1 gesloopt. Dit vroeg ook om nieuwe parkeeralternatieven en andere verkeersroutes op Schiphol. Dat is nodig om eind 2019 klaar te zijn voor de eerste vliegtuigen aan de nieuwe pier. En in 2023 willen we de eerste reizigers in de nieuwe terminal verwelkomen. De planning is strak, maar die extra capaciteit aan landside en airside is noodzakelijk.

Veiligheid voor alles

Veiligheid heeft de hoogste prioriteit in alles wat we doen. Op dat gebied doen we geen concessies. In april 2017 publiceerde de Onderzoeksraad voor Veiligheid het rapport *Veiligheid vliegverkeer luchthaven Schiphol*. Daarin concludeert de raad dat Schiphol voldoet aan alle veiligheidsniveaus van nationale en internationale regelgeving. Schiphol is een veilige luchthaven waar we ons 24/7 inzetten om reizigers een veilige en zorgeloze vlucht te bieden. De raad heeft de luchthaven, de sector en de overheid aanbevelingen gedaan voor de toekomstige veiligheid van Schiphol. We zijn daar met onze partners mee aan de slag gegaan. Samen met hen hebben we opdracht gegeven om een Schiphol-breed Integral Safety

Management System (ISMS) te creëren. Het ISMS heeft als doel veiligheidsrisico's die meerdere ketenpartners raken te identificeren, monitoren, analyseren en mitigeren. Vervolgens worden de resultaten met de bestaande, afzonderlijke Safety Management Systemen verbonden. Juist door deze intensievere samenwerking blijven we ook in de toekomst de veilige luchthaven die we nu zijn.

Milieueffectrapportage

Schiphol wil zich duurzaam ontwikkelen in balans met de omgeving. Hiertoe hebben we de milieueffecten opnieuw laten berekenen volgens het nieuwe Europese geluidsmodel (Doc29). De uitkomst van het rapport is belangrijk voor de verankering van het Nieuw Normen- en Handhavingstelsel in wetgeving. De milieueffectrapportage (MER) vormt de feitenbasis voor verdere besprekingen met vertegenwoordigers uit de omgeving: omwonenden, bestuurders, de sector en het bedrijfsleven. De MER biedt waardevolle uitgangspunten voor de sector om slim en duurzaam te kunnen ontwikkelen in lijn met het regeerakkoord.

Plafond bijna bereikt

De aantrekkende economie en goedkope vliegtickets hebben van vliegen een commodity gemaakt. Vliegen is voor iedereen, en iedereen wil vliegen. Maar liefst 94 procent van de Nederlanders, zo blijkt uit onderzoek, zegt ooit gebruik gemaakt te hebben van Schiphol. Er is meer vraag dan ooit, en dus heerst de schaarste. Want met 497 duizend vliegtuigbewegingen in 2017 – een plus van 3,7 procent – is het plafond van een half miljoen vliegtuigbewegingen vrijwel bereikt. Met de omgeving is afgesproken dat we ons tot en met 2020 aan dit plafond houden, en dat doen we ook. Maar dat betekent met de huidige vraag naar luchtvaart dat we dringend alternatieven nodig hebben.

Lelystad Airport moet open

In het Aldersakkoord is afgesproken dat Lelystad Airport een aanzienlijk deel van de leisurevluchten van Schiphol zal overnemen. Het gaat hier met name om niet-mainportgebonden vluchten naar bestemmingen rond de Middellandse Zee. Op basis van de door het Ministerie van I&W afgegeven vergunning, is begin 2017 gestart met de aanleg van de nieuwe start- en landingsbaan op Lelystad Airport. De infrastructuur is in 2018 klaar; een jaar later kunnen de eerste vluchten hier landen en vertrekken.

Deze ontwikkeling is hard nodig om invulling te kunnen geven aan het selectiviteitsbeleid. Als Lelystad Airport een deel van het niet-mainportgebonden vliegverkeer overneemt, kan de schaarse capaciteit op Schiphol meer ingezet worden voor mainportgebonden verkeer, dus op bestemmingen die het meeste bijdragen aan de welvaart en het welzijn van Nederland. De ontwikkelingen in de Flevopolder mogen geen onnodige vertragingen meer oplopen. Natuurlijk geldt hierbij zorgvuldigheid boven alles. Maar Lelystad Airport moet echt open.

Discussie

De ontwikkeling van Lelystad Airport, in het bijzonder de noodzakelijk herindeling van het luchtruim, roept discussie en weerstand op. Er is onduidelijkheid over de vliegroutes en de milieueffectrapportage. De omgeving trekt aan de bel vanwege de verwachte geluidhinder. Deze ontwikkelingen spelen breder. Dit zijn signalen die we als sector serieus moeten nemen. We moeten de juiste oplossingen vinden. De politiek wordt hierop aangesproken en moet het antwoord hebben. Wat is er hier aan de hand? Het is een trend die in 2017 is doorgezet: het politieke en maatschappelijke sentiment rondom luchtvaart verandert. Nauwelijks een jaar na ons grote eeuwfeest lijkt de feestelijke stemming omgeslagen. Houdt Nederland niet meer van de luchtvaart?

Ten eerste: de magie lijkt verdwenen. De liefde voor luchtvaart glipt door onze vingers en maakt plaats voor een paradox: steeds meer mensen willen steeds meer vliegen. En tegelijkertijd zien steeds meer mensen vliegtuigen als lawaaimachines die veel te vaak overkomen en

vaak te veel geluid en uitstoot produceren. Tegelijkertijd blijkt dat steeds meer mensen dicht bij een luchthaven willen werken en wonen.

Ten tweede: het beeld van Schiphol als motor van de Nederlandse economie brokkelt af. We leveren samen met alle luchtvaartmaatschappijen en alle bedrijven op en rond de luchthaven nog altijd een substantiële bijdrage aan de economie. Zeker als het gaat om werkgelegenheid, vestigingsklimaat en handel. Daarnaast worden in onze globaliserende samenleving internationale verbindingen steeds belangrijker. Maar zijn economische belangen een vrijbrief om ten koste van alles te blijven groeien? Nee, we zullen zorgvuldiger dan ooit kosten en baten moeten afwegen.

En ten derde: het vertrouwen in de sector neemt af doordat we niet meer op dezelfde lijn zitten en afspraken niet meer voldoen. Het tot voor kort nog functionerende poldermodel met onze omgeving en binnen de sector zelf vraagt om een reset.

Duurzaamheid, duidelijkheid en daadkracht

Schiphol wil deze issues die we in 2017 signaleerd hebben samen met de luchtvaartsector oppakken. We slaan de handen ineen op het gebied van duurzaamheid, duidelijkheid en daadkracht.

Duurzaamheid is het sleutelwoord voor onze toekomst. De kosten en baten van vliegen worden steeds meer gewogen. Het moet groener. Met de ontwikkelingen rondom de zero waste-luchthaven, het gebruik van groene stroom opgewekt door Nederlandse windmolens en onze duurzame nieuwbouwplannen lijken we op de goede weg. Maar we zullen nog veel meer moeten doen. En daarbij durven denken aan alternatieve vormen van vervoer als deze winst voor het milieu opleveren, zoals snelle treinverbindingen in plaats van korte Europese vluchten.

Duidelijkheid. We moeten duidelijkheid verschaffen. We moeten als sector weer met één mond praten. En met de overheid werkbare afspraken maken over duurzame ontwikkeling, selectiviteit en het luchtruim. Naar onze omgeving mogen we duidelijker zijn over

gevoelige onderwerpen als geluid en de MER. Tevens mogen we duidelijk zijn over onze economische en sociale rol. Want Schiphol levert een substantiële bijdrage aan de welvaart en het welzijn van Nederland. *Connecting to compete and complete*.

Daadkracht. De duurzame, duidelijke afspraken die we samen maken gaan we ook uitvoeren. Want samenwerking binnen de sector en met de omgeving zorgt voor politieke daadkracht. Laten we het nieuwe kabinet helpen het luchtvaartdossier minder complex te maken. Als wij zelf richting geven, kunnen we de politiek om daadkracht vragen. En dat hebben we nodig: een nieuwe luchtvaartnota met duidelijke kaders zodat we duurzaam en daadkrachtig vooruitkunnen.

Succesvol samenwerken

Samenwerking maakt Royal Schiphol Group succesvol. We bedoelen dan niet alleen de interne samenwerking tussen Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport, Lelystad Airport en Eindhoven Airport, maar juist ook de samenwerking met externe partijen en luchthavens wereldwijd. Om Nederland optimaal te verbinden met de rest van de wereld zijn onze internationale samenwerkingsverbanden nodig. Zo kunnen we de positie van Royal Schiphol Group op het globale podium verstevigen. We verrijken onze strategische inzichten door onze deelnemingen in Groupe ADP, Brisbane Airport Corporation, activiteiten zoals het management van Terminal 4 op JFK International Airport in New York en de strategische samenwerking met de Koreaanse luchthaven Incheon. Deze connecties wereldwijd zorgen voor synergie, kennisuitwisseling en een significante bijdrage aan onze resultaten.

Door samenwerking kunnen we onze maatschappelijke opdracht vervullen en de kracht van onze hub versterken. Onze dank gaat dan ook uit naar onze partners, onze omgeving, overheden en kabinet. Verrassende samenwerkingen op digitaal gebied zetten Schiphol op de internationale kaart. Maar naast de succesvolle ontwikkelingen hebben we ook onze zorgen op het gebied van de capaciteit bij de grensbewaking en de bereikbaarheid. Zo blijft de structurele onderbezetting van de Koninklijke Marechaussee een heikel punt. En zijn

investeringen in bereikbaarheid noodzakelijk om de groeiende stroom van reizigers goed op te vangen. Hier is samenwerking van essentieel belang om onze doelen voor slimme en duurzame ontwikkeling op deze gebieden te realiseren.

Volgende fase

Op 20 oktober 2017 kondigde ik mijn vertrek aan als CEO van Royal Schiphol Group. Een natuurlijk moment nu het regeerakkoord van het nieuwe kabinet er ligt en met de toezeggingen van KLM en Schiphol naar aanleiding van het ACM onderzoek mededingingsrisico's weggenomen zijn. Dit was mijn laatste jaar bij het mooiste bedrijf van Nederland: Schiphol. In principe draag ik op 31 maart 2018 het stokje over. In het tweede kwartaal ben ik beschikbaar voor een goede overdracht. Het is aan de nieuwe CEO om de koers voor de komende jaren te bepalen en samen met de sector de luchtvaartplannen van het nieuwe kabinet vorm te geven.

Royal Schiphol Group is klaar om de kansen en uitdagingen die de toekomst biedt verder in te vullen. Ik heb groot vertrouwen in de organisatie en vooral in de deskundige en gepassioneerde mensen die bij ons werken. Als we samen met onze partners werken aan een duurzame, duidelijke en daadkrachtige luchtvaartsector, kunnen we er samen voor zorgen dat Nederland oprecht van de luchtvaart kan blijven houden.

Jos Nijhuis

President & CEO Royal Schiphol Group

Jaaroverzicht 2017

Eerste kwartaal

1 januari

Schiphol begint met het verzamelen van geld voor Amref Flying Doctors voor medische training in Afrika. Deze samenwerking loopt drie jaar.

2 januari

Start van de aanleg van de nieuwe pier. Hiervoor wordt het platform opnieuw ingericht en (in het najaar van 2017) een gedeelte van Vracht 1 van KLM afgebroken.

9 januari

Start van de aanleg van de nieuwe baan op Lelystad Airport.



7 februari

Schiphol en KLM introduceren proef met boarden via gezichtsherkenning.



22 februari

Oplevering nieuwe bagagehal op Eindhoven Airport.

9 maart

Schiphol tekent samenwerking om circulaire economie in Noord-Holland te stimuleren.

14 maart

Als eerste luchtvaartmaatschappij tekent TUIfly de Airports Sustainability Declaration.

18 maart

Begin groot onderhoud aan de Kaagbaan. Op 8 en 9 april komen ruim duizend burenschrijvers een kijkje nemen bij de veelomvattende werkzaamheden.



Tweede kwartaal

3 april

Demissionair staatssecretaris Sharon Dijksma van Infrastructuur en Milieu opent de tijdelijke vertrekhal, Vertrek 1A, die blijft staan totdat de nieuwe pier in gebruik is. De materialen waaruit de tijdelijke hal is opgetrokken worden volledig hergebruikt.



6 april

De Onderzoeksraad voor Veiligheid concludeert in zijn rapport dat Schiphol in de huidige operatie aan alle veiligheidsniveaus van nationale en internationale regelgeving voldoet. Wel moet de sector de komende jaren gezamenlijk actie ondernemen om de luchtvaart ook veilig te houden.

10 april

De A9 is omgelegd en loopt nu om Badhoevedorp heen. Schiphol is een van de medefinanciers. De omlegging draagt bij aan een goede bereikbaarheid en de leefkwaliteit in de regio.

1 mei

Jabine van der Meijs volgt Els de Groot op als Chief Financial Officer. De Groot was ruim vijf jaar CFO van Royal Schiphol Group.

3 mei

In de eerste dagen van de meivakantie worden operationele knelpunten in de terminal tijdens de piekuren zichtbaar. Extra maatregelen bekorten de wachtrijen voor de securitycontrole.

17 mei

De Transportation Security Administration (TSA), Delta Air Lines en JFKIAT openen nieuwe geautomatiseerde securitylanes in Terminal 4 op John F. Kennedy Airport. JFK is de vijfde luchthaven in de Verenigde Staten met deze lanes.

27 mei

Door een technische fout stort een deel van de parkeergarage in aanbouw op Eindhoven Airport in. Gelukkig raakt niemand gewond.

Derde kwartaal

13 juni

Publicatie van het Connectivity Report 2017 van Airports Council International: Schiphol heeft van alle Europese luchthavens de grootste directe connectiviteit, en is wereldwijd nummer twee in hubconnectiviteit.

28 juni

Lelystad Airport tekent met regionale overheidspartijen de intentieovereenkomst voor de realisatie van een duurzame energie- en grondstofwaterketen voor het gebied rondom de nieuwe luchthaven.

30 juni

Lelystad Airport, de provincie Flevoland en de gemeente Lelystad richten het Luchthavenfonds op.

1 juli

Schiphol begint met 'small bags only'-securitylanes, waar reizigers zonder bagage of met een kleine tas de veiligheidscontroles sneller kunnen passeren.

11 juli

Groupe ADP, Incheon Airport en Schiphol Group verlengen hun strategisch partnership Leading Airport Alliance tot 1 januari 2022.

15 juli

Rotterdam The Hague Airport neemt het nieuwe bus- en taxiplein en het plein voor de terminal in gebruik. Vlak voor de zomer is het gerenoveerde hoofdplatform al in gebruik genomen.



31 juli

Drukste dag ooit op Schiphol met ruim 234 duizend passagiers. In juli en augustus ontvangt Schiphol 13,5 miljoen reizigers.

15 augustus

Schiphol Group sluit een overeenkomst met Eneco voor een periode van 15 jaar. Alle luchthavens van de groep werken vanaf 2018 volledig op elektriciteit opgewekt met Nederlandse wind.

7 september

Officiële opening van de vernieuwde Holland Boulevard met onder meer de nieuwe dependance van het Rijksmuseum Amsterdam.



12 september

KAAN Architecten wint aanbesteding voor ontwerp van de nieuwe terminal, die in 2023 moet worden opgeleverd.

Vierde kwartaal

1 oktober

Start sloop van parkeergarage P2 ten behoeve van de bouw van de nieuwe pier en terminal. De routes en bewegwijzering voor parkeerders zijn aangepast.



11 oktober

Nieuwe milieueffectrapportage bevestigt ontwikkelmogelijkheden voor Schiphol. Het voormalige ministerie van Infrastructuur en Milieu onderzoekt de betrouwbaarheid van de berekeningen.

12 oktober

Luchtvaart Community Schiphol (voorheen Luchtvaartcollege Schiphol) viert het tienjarig bestaan.

16 oktober

Besluit tot herziening van de berekeningen voor de MER Lelystad Airport door het (voormalige) ministerie van Infrastructuur en Milieu.

23 oktober

Eerste paal nieuw kantoorgebouw The BASE D met 6.000 vierkante meter verhuurbaar vloeroppervlak en een parkeergarage voor 120 auto's.

9 november

Schiphol, Rotterdam en Lelystad bestellen gezamenlijk nieuwe brandweerwagens. Eind 2018 worden de eerste voertuigen verwacht.

12 november

Tijdens de Airports Going Green Conference in Dallas tekenen Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport de Airports Sustainability Declaration. Jos Nijhuis krijgt van het Chicago Department of Aviation een onderscheiding voor zijn leiderschap op het gebied van duurzaamheid.

17 november

Schiphol opent nieuw mortuarium. Het gebouw is volledig circulair gebouwd en voldoet aan de BREEAM Outstanding-norm.

27 november

Schiphol begint proef waarbij reizigers online een tijdstip kunnen reserveren voor veiligheidscontrole.

1 december

Publicatie van de Bosatlas van de Veiligheid, waarin safety en security op Schiphol uitgebreid worden belicht.

5 december

BAM wint aanbesteding voor de aanleg van de weg voor de nieuwe terminal en de aanleg van kabels en leidingen. Een recordaantal kabels en leidingen wordt op Schiphol aangelegd of verlegd.

10/11 december

Winterweer ontregelt het verkeer in Nederland. Op Schiphol worden honderden vluchten geannuleerd. Ook de regionale luchthavens hebben een verstoorde bedrijfsvoering.



13 december

Schiphol Group verkoopt haar aandelen in Schiphol Hotel Holding B.V., waarmee effectief haar 100% belang in het Hilton is verkocht.

19 december

Op Schiphol-Oost wordt een nieuw vliegtuigplatform in gebruik genomen dat ruimte biedt voor zeven narrow body vliegtuigen. Het platform is aangelegd met betonklinkers die herbruikbaar zijn.



over ons

Feiten en cijfers



326
directe bestemmingen Schiphol



76
miljoen passagiers



496.748
vliegtuigbewegingen Schiphol



68,5
miljoen passagiers Schiphol



1,75
miljoen ton vracht Schiphol



36,9%
transferpassagiers Schiphol



369
outlets Schiphol



18,03
€ besteding per passagier airside op Schiphol



1,5
miljard € vastgoed



6,7
miljard € totale activa



89,6%
bezettingsgraad vastgoed



0,9
Lost Time Injury Frequency (LTIF)



1,43
kilo CO₂ per passagier



4,61%
energie-efficiëntie Schiphol



42,9%
passagiers met openbaar vervoer naar Schiphol



40,7%
afval gescheiden



30,5%
medewerkers vrouw



4,3%
ziekteverzuim

EBITDA

42,7%

ROE

7,2%

Kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld	2017	2016	%
Resultaten			
Netto-omzet	1.458	1.423	2,4
Overige resultaten uit vastgoed	42	71	-40,5
Overige opbrengsten	38	-	100,0
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen)	916	836	9,5
EBITDA ¹	622	658	-5,5
Afschrijvingen	264	237	11,5
Bijzondere waardeveranderingen	-	2	-100,0
Exploitatieresultaat	359	420	-14,7
Financiële baten en lasten	-86	-91	-5,5
Resultaat geassocieerde deelnemingen	73	67	7,8
Resultaat voor belastingen	346	397	-12,9
Winstbelasting	-60	-86	-29,9
Resultaat na belastingen	286	311	-8,3
Nettoresultaat	280	306	-8,7
Eigen vermogen			
	3.978	3.860	3,1
Investerings in vaste activa	490	303	61,5
Kasstroom uit operationele activiteiten	267	438	-39,0
Voorgesteld dividend	150	148	1,2
Kernratio's			
RONA na belastingen ²	6,1%	7,1%	
Rendement gemiddeld eigen vermogen (ROE) ³	7,2%	8,2%	
Leverage ⁴	35,2%	34,9%	
FFO/totale schuld ⁵	21,6%	22,8%	
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,9	6,8	
Winst per aandeel (in 1.000 EUR) ⁷	1.503	1.645	
Dividend per aandeel (in 1.000 EUR)	807	797	
Bedrijfsomvang (in aantallen)			
Vliegtuigbewegingen handelsverkeer ⁸	547.604	527.285	3,9
Passagiersbewegingen (x 1.000) ⁸	75.902	70.001	8,4
Vracht (x 1.000 ton) ⁸	1.752	1.662	5,4
Personeelsbestand op basis van gemiddeld aantal FTE's	2.180	2.063	5,7

1 Exploitatieresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen

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

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

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

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

6 Funds From Operations plus bruto rentelasten / bruto rentelasten

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

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

Onze organisatie

Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke opdracht. De luchthavens van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie. Door Nederland optimaal te verbinden met de rest van de wereld, leveren we een bijdrage aan de welvaart en het welzijn in Nederland en ook daarbuiten.



Het verbinden van Nederland met de rest van de wereld gebeurt voor een groot deel via Amsterdam Airport Schiphol. De exploitatie van deze hubairport is een van onze voornaamste activiteiten, maar ook onze andere luchthavens in Nederland vergroten onze reikwijdte en kracht.

Schiphol Group is volledig eigenaar van de luchthavens Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport. Verder werken we nauw samen met buitenlandse luchthavens die onze positie versterken. Daaronder vallen de luchthavens van Groupe ADP, waarmee we een kruisparticipatie hebben van 8 procent. De groep heeft een belang in de luchthaven van Brisbane en is betrokken bij de activiteiten van JFKIAT in Terminal 4 op JFK International Airport in New York. Ook heeft

Schiphol een strategische samenwerking met de luchthaven Incheon. De internationale activiteiten dragen significant bij aan het resultaat van Schiphol Group. We ontwikkelen onze activiteiten op een evenwichtige wijze, in binnen- en buitenland. Hierbij staan onze kernwaarden centraal: betrouwbaar, efficiënt, gastvrij, inspirerend en duurzaam.

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

Schiphol Group



In de loop der jaren is de luchthaven Schiphol uitgegroeid tot een van de best verbonden hubairports in Europa, met 326 directe bestemmingen. In 2017 groeide het aantal reizigers via Schiphol met 7,7 procent naar bijna 68,5 miljoen. Schiphol heeft het beste netwerk aan directe bestemmingen en frequenties van Europa, en in overstapverbindingen bekleedt Schiphol wereldwijd de tweede plaats. Het vrachtvolume steeg met 5,4 procent naar een record van 1,75 miljoen ton. Schiphol is een marktplaats van belang: alleen al op het luchthaventerrein is een vijfhonderdtal bedrijven gevestigd met ongeveer 65 duizend werknemers.

Om onze positie te handhaven en onze maatschappelijke opdracht te blijven vervullen, investeren we in de infrastructuur en de faciliteiten op de luchthavens. Het solide financieel beleid is erop gericht nu en in de toekomst volledig zelfstandig te voorzien in de financiering.

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

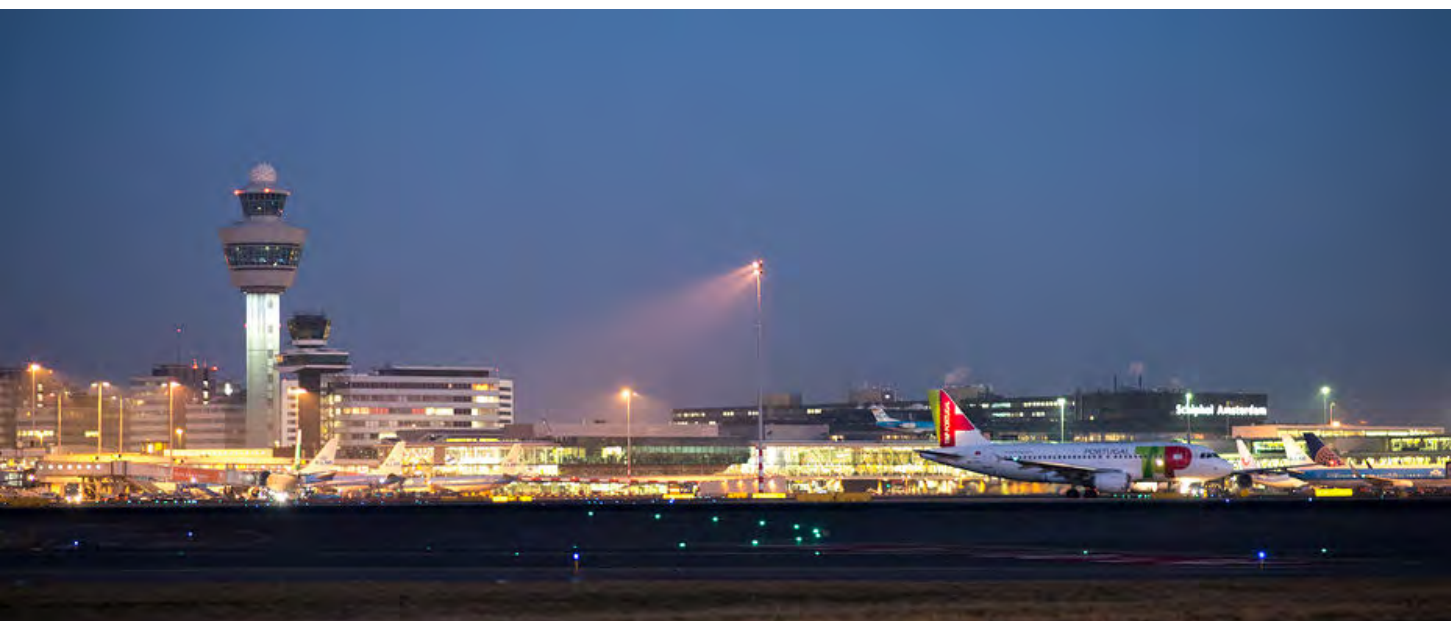
Elke luchthaven haar eigen rol

Met het uitbreiden van de luchthaveninfrastructuur blijft Schiphol Group investeren in haar hub- en mainportfunctie. De knooppuntfunctie van luchthaven Schiphol is onmisbaar voor de economische en sociale ontwikkeling van Nederland. Deze focus wordt alleen maar scherper.

Lelystad Airport wordt belangrijk als overloopluchthaven voor een deel van het leisureverkeer dat nu vanaf Schiphol plaatsvindt. Ook de regionale luchthavens van Eindhoven en Rotterdam krijgen steeds meer hun eigen, specifieke functie. Eindhoven Airport richt zich op leisure- en zakelijk verkeer voor de Brainportregio. Tot 2020 mag de luchthaven groeien met 15.000 vliegtuigbewegingen tot een totaal van 43.000. Rotterdam The Hague Airport vervult in de regio Rijnmond een rol in de vraag naar zakelijk vliegverkeer binnen Europa. De luchthaven biedt daarnaast leisurebestemmingen.

Onze activiteiten

Om onze missie 'Connecting the Netherlands' efficiënt en effectief uit te voeren, hebben we onze kernactiviteiten ondergebracht in vier business areas: Aviation, Consumer Products & Services, Real Estate en Alliances & Participations. Dit organisatiemodel is medebepalend voor het succes van Royal Schiphol Group.



Ons businessmodel

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

Amsterdam Airport Schiphol is ontwikkeld tot een AirportCity, waar reizigers, luchtvaartmaatschappijen en bedrijven 24 uur per dag alle diensten kunnen afnemen die ze nodig hebben. Schiphol wil zich blijvend onderscheiden en ontwikkelt hiervoor onder meer een scala aan commerciële activiteiten. Drie

van onze business areas geven invulling aan deze AirportCity-formule: Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate. De vierde business area, Alliances & Participations, richt zich op de regionale luchthavens van de groep en de internationale activiteiten.

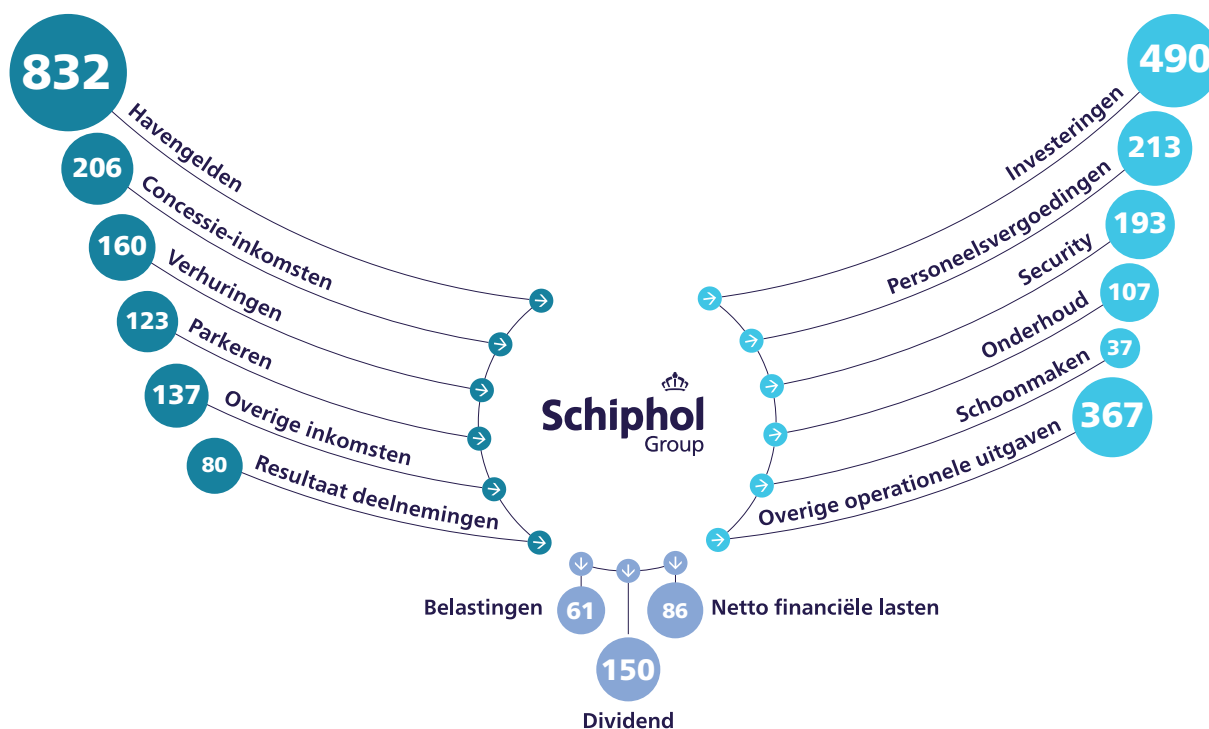
Regulering

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

Voor Amsterdam Airport Schiphol zijn de tarieven voor de aviation-activiteiten gereguleerd. Het ligt vast welke kosten Schiphol Group in rekening mag brengen. Dit zijn uitsluitend de kosten die samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, de infrastructuur

Businessmodel

(x EUR miljoen)



en security. De tarieven, waaronder de start- en landingsgelden en de passagiers- en securityheffingen die luchtvaartmaatschappijen afdragen aan Schiphol, worden periodiek bepaald volgens wettelijke bepalingen die zijn vastgelegd in de Wet luchtvaart.

Op 1 juli 2017 is de nieuwe Wet luchtvaart in werking getreden. Een van de belangrijkste wijzigingen is dat tarieven niet langer per jaar maar per drie jaar worden vastgesteld. Dit zal ingaan voor de periode 2019-2021. Ook nieuw is dat er voortaan verplicht een bijdrage uit de non-aviation activiteiten naar de aviation-activiteiten gaat. De aandeelhouders van Schiphol stellen de omvang hiervan vast.

Het rendement voor de aviation-activiteiten kent een maximum; dat maximale rendement is gelijk aan de gereguleerde gemiddelde vermogenskostenvoet die wordt bepaald voor deze driejaarsperiode. De ontwikkeling van de tienjaarsrente op Nederlandse staatsobligaties heeft hierop een grote invloed. Daarmee is het rendement van Schiphol Group op haar aviation-activa afhankelijk van de algemene renteontwikkeling. De gereguleerde gemiddelde

vermogenskostenvoet kwam in 2017 uit op 2,2 procent.

De non-aviation activiteiten op Schiphol zijn niet gereguleerd. Dit zijn alle activiteiten op het gebied van winkels, horeca, verhuringen, media, vastgoedontwikkeling en autoparkeergelden. Ook onze internationale activiteiten vallen hieronder.

De exploitatie van onze regionale luchthavens is niet gereguleerd totdat ze de grens van vijf miljoen passagiers overschrijden. Eindhoven Airport heeft dat aantal bereikt; dit houdt in dat de aviation-activiteiten van deze luchthaven vanaf 2019 gereguleerd zullen zijn.

Aviation

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

Kerncijfers

EUR miljoen	2017	2016	%
Totale omzet	816	822	-0,6
Bedrijfslasten	666	608	9,6
Afschrijvingen	189	176	7,2
EBITDA	150	214	-29,8
Exploitatieresultaat	-39	37	>-100
Gemiddelde vaste activa	2.365	2.300	2,8

EUR miljoen	Aviation			Security		
	2017	2016	%	2017	2016	%
Totale omzet	523	535	-2,1	293	287	2,1
Bedrijfslasten	389	361	7,7	277	247	12,3
Afschrijvingen	147	135	8,7	42	41	2,4
EBITDA	134	173	-22,7	16	40	-60,5
Exploitatieresultaat	-13	38	>-100	-26	-1	>-100

Key performance indicators

Aantal lijndienstbestemmingen

Passagiers en vracht



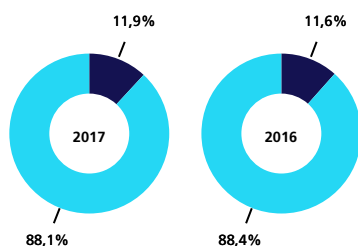
IR-Rate bagage afhandeling

(% van bagage vertraagd)



Marktaandeel passagiers Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)



Punctualiteit aankomend verkeer

(in %)



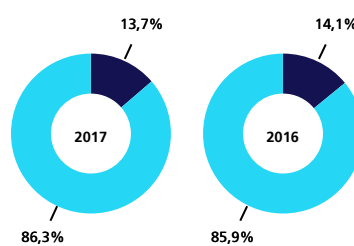
Punctualiteit vertrekkend verkeer

(in %)



Marktaandeel vracht Schiphol in %

Top-10 Europese luchthavens (in %)



Consumer Products & Services

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

Kerncijfers

EUR miljoen	2017	2016	%
Totale omzet	331	306	8,2
Bedrijfslasten	85	81	4,4
Afschrijvingen	30	27	9,9
EBITDA	246	224	9,6
Exploitatieresultaat	216	197	9,6
Gemiddelde vaste activa	359	348	3,1

EUR miljoen	2017	2016	%
Concessies	181	164	10,8
Parkeren	102	97	5,7
Verhuringen	17	17	2,0
Reclame en Media	17	17	3,0
Overige activiteiten	13	12	9,7
Totale omzet	331	306	8,2

Key performance indicators

Bestedingen per passagier retail airside

Per vertrekkende passagier (in EUR)

2017	13,35
2016	13,65

Bestedingen per passagier horeca airside

Per vertrekkende passagier (in EUR)

2017	4,68
2016	4,32

Parkeeropbrengsten

Per vertrekkende NL passagier (in EUR)

2017	7,68
2016	7,47

Concessie-inkomsten

Per vertrekkende passagier (in EUR)

2017	5,29
2016	5,14

Real Estate

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

Kerncijfers

EUR miljoen	2017	2016	%
Totale omzet	207	206	0,6
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	68	71	-4,7
Bedrijfslasten	112	109	2,7
Afschrijvingen	25	19	31,6
Bijzondere waardeveranderingen	-	2	-100,0
EBITDA	163	168	-3,0
Exploitatieresultaat	138	148	-6,4
Gemiddelde vaste activa	1.972	1.980	-0,4

EUR miljoen	2017	2016	%
Vastgoedbeleggingen gebouwen	83	72	14,5
Vastgoedbeleggingen terreinen	29	30	-3,6
Operationeel vastgoed	50	41	19,6
Overig	46	62	-26,4
Totale omzet	207	206	0,6

Key performance indicators

Direct rendement op kantoren¹

(in %)

2017 **5,5**

2016 **5,7**

Indirect rendement op kantoren¹

(in %)

2017 **8,4**

2016 **10,4**

Totaal rendement op kantoren¹

(in %)

2017 **14,4**

2016 **16,6**

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

Direct rendement op bedrijfsruimten¹

(in %)

2017 **8,2**

2016 **7,9**

Indirect rendement op bedrijfsruimten¹

(in %)

2017 **-8,2**

2016 **4,3**

Totaal rendement op bedrijfsruimten¹

(in %)

2017 **-0,6**

2016 **12,5**

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

Bezettingsgraad

(in %)

2017 **89,6**

2016 **88,7**

Alliances & Participations

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

Kerncijfers

EUR miljoen	2017	2016	%
Totale omzet	184	176	4,3
Bedrijfslasten	133	124	7,3
Afschrijvingen	21	15	39,8
EBITDA	64	53	20,9
Exploitatieresultaat	43	38	13,5
Resultaat deelnemingen incl rentebaten	78	74	5,0
Gemiddelde vaste activa	1.156	1.054	9,7

EUR miljoen	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige deelnemingen		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Totale omzet	13	13	100	91	71	73	184	176
Exploitatieresultaat	22	10	16	16	5	11	43	38
Resultaat deelnemingen incl rentebaten	77	74	-	-	1	-	78	74
Totaal resultaat	98	84	16	16	6	12	121	111
Gemiddelde vaste activa	901	861	201	145	54	48	1.156	1.054

Key performance indicators

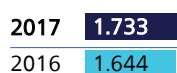
Eindhoven Airport

Aantal passagiers (x 1.000)



Rotterdam The Hague Airport

Aantal passagiers (x 1.000)



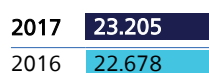
Parijs Charles de Gaulle en Parijs Orly (Frankrijk)

Aantal passagiers (x 1.000)



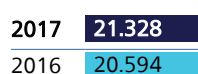
Brisbane Airport (Australië)

Aantal passagiers (x 1.000)



JFK IAT, New York (USA)

Aantal passagiers (x 1.000)



Onze positie in de keten

Het is onze maatschappelijke taak hoogwaardige luchthaveninfrastructuur aan te bieden. Als luchthavenexploitant zijn we verantwoordelijk voor de infrastructurele capaciteit en de processen die reizigers, airlines, vracht en bagage faciliteren. De Mainport Schiphol is een samenspel van veel partijen. De middelen en systemen die ze gebruiken zijn eigendom van de luchthaven of van sectorpartners. De vervoersprocessen vormen de basis van een complexe waardeketen.

Passagiersproces

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

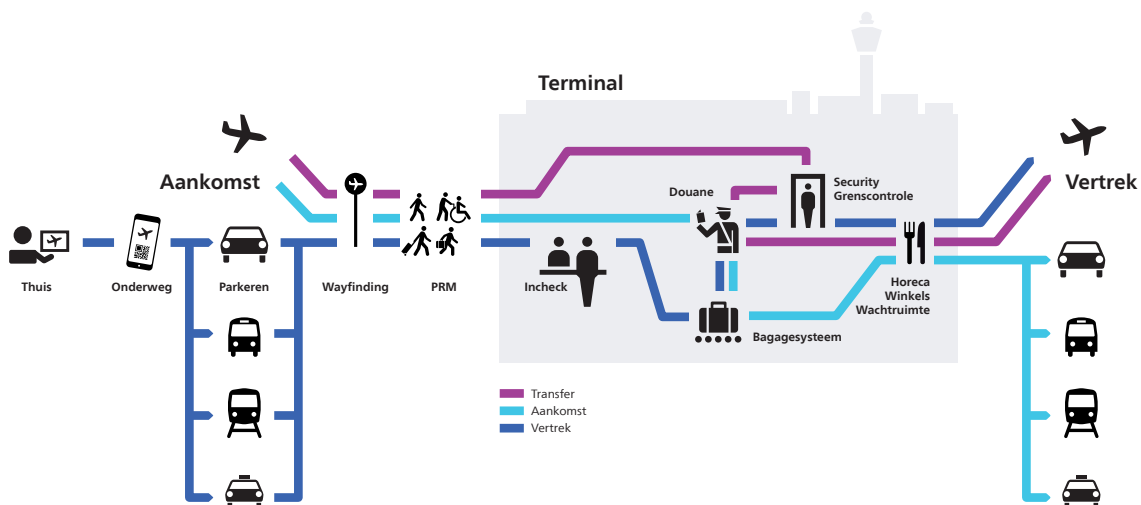
Op Schiphol kan de reiziger bagage inchecken met een self-service machine of aan een balie. Alle passagiers en bagage krijgen een securitycontrole; wie reist van of naar een niet-Schengenbestemming ondergaat ook een grenscontrole.

De passagier wacht in de lounge totdat hij kan instappen. De winkels en horeca daar zijn concessies; Schiphol en deze businesspartners ontwerpen het retailaanbod en de verblijfsconcepten. Wanneer alle werkzaamheden rondom het vliegtuig gereed zijn, stapt de passagier vanuit de terminal in het vliegtuig of wordt hij eerst met een bus naar het vliegtuig gebracht.

Passagiers die aankomen op Schiphol halen hun ingecheckte bagage op in de bagagereclaimhal; daar kan de douane de bagage nog controleren.

Passagiersketen

Passagier vertrekt, landt of stapt over op Schiphol



Airline-proces

Schiphol Group is eigenaar van de grond van het luchthaventerrein. Schiphol Group legt platformen en landingsbanen aan en bouwt en ontwikkelt vastgoed, wegen en parkeerterreinen. Vastgoed is eigendom van Schiphol zelf, of van de gebruiker. De terminal, de wegen en de parkeerterreinen zijn eigendom van Schiphol. De security- en schoonmaakbedrijven worden ingehuurd door de luchthaven. De luchtvaartmaatschappij is verantwoordelijk voor het veilig vervoeren van passagiers, vracht en bagage. De luchthaven is verantwoordelijk voor beschikbaarheid en veiligheid van landingsbanen, taxibanen, platforms en het terminalgebouw.

De aankomende of vertrekkende vlucht wordt begeleid door de luchtverkeersleiding. Schiphol is eigenaar van de landingsbaan. De luchtverkeersleiding bepaalt op welke baan het vliegtuig landt of vertrekt. Via een taxibaan rijdt het vliegtuig naar de gate of de opstelplaats op het platform bij aankomst of naar de startbaan voor vertrek.

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

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

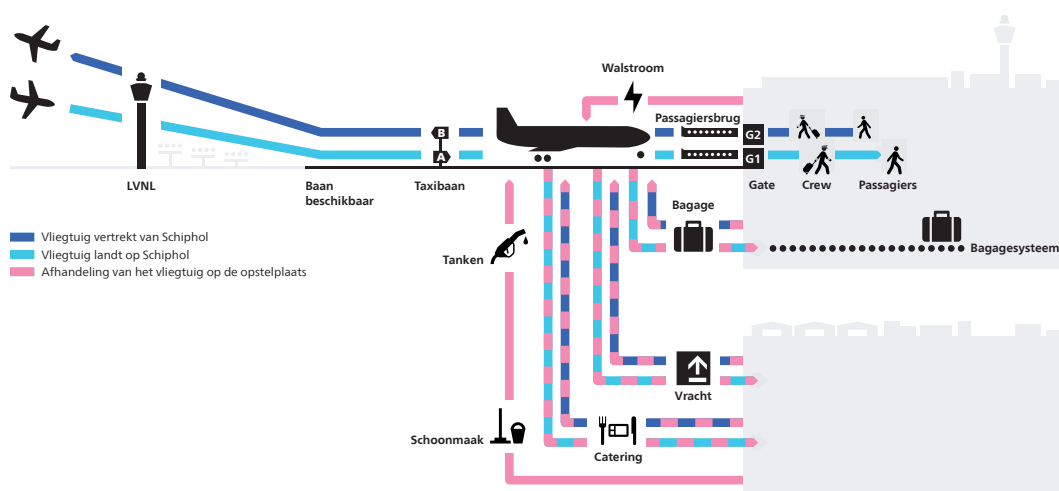
Slots: wie bepaalt wie er mag landen?

De Stichting Airport Coordination Netherlands, de onafhankelijke slotcoördinator, verdeelt de beschikbare capaciteit op onze luchthavens. Twee keer per jaar, een paar maanden voor het begin van het winterseizoen en het zomerseizoen, geeft de coördinator de 'slots' uit. Daarbij geldt het principe 'use it or lose it'.

Een luchtvaartmaatschappij bouwt een historisch recht op als ze 80 procent van de toegewezen slots heeft gebruikt. Dan geldt automatisch dat de airline het volgende seizoen deze slots weer kan vliegen. Een airline die de 80 procent niet haalt, verliest volgens de regels haar slots. Nu Schiphol de capaciteitsgrens van 500.000 vluchten per jaar nagenoeg heeft bereikt, is de kans groter dat maatschappijen de aangevraagde slots niet krijgen.

Airline-keten

Vliegtuig landt en vertrekt van Schiphol





onze strategie

Missie en ambitie

Royal Schiphol Group vervult een spilfunctie in de samenleving. Ook in 2017 zagen we een forse groei in het luchtverkeer via onze luchthavens. Amsterdam Airport Schiphol heeft het maximumaantal toegestane vliegtuigbewegingen vrijwel bereikt. Nieuwe afspraken over verdere duurzame ontwikkeling zijn nodig om Nederland optimaal te blijven verbinden met de rest van de wereld.



Onze rol in Nederland

De luchtvaart is niet meer weg te denken uit de maatschappij. Het is een vanzelfsprekendheid dat Nederland toegankelijk is via de lucht. Het grootste deel van dit luchtverkeer van en naar Nederland, verzorgd door meer dan honderd verschillende luchtvaartmaatschappijen, wordt gefaciliteerd door Amsterdam Airport Schiphol. Dit is de belangrijkste luchthaven van de groep. Ook de regionale luchthavens versterken de connectiviteit van Nederland.

Amsterdam Airport Schiphol wordt, net als de Rotterdamse haven, al sinds 1988 erkend als mainport. Schiphol is een internationaal knooppunt van lucht-, weg- en spoorverbindingen en fungeert als motor voor de Nederlandse economie. Ook Eindhoven

Airport maakt deel uit van een mainport: sinds december 2016 heeft ook de regio Eindhoven (Brainport) officieel deze status.

Nederland en met name de metropoolregio Amsterdam zijn voor internationaal georiënteerde organisaties en bedrijven aantrekkelijker geworden, mede dankzij onze luchthavens en in het bijzonder Amsterdam Airport Schiphol. De aanwezigheid van een grote luchthaven met een verfijnd bestemmingsnetwerk kan een doorslaggevend vestigingscriterium zijn.

De positie van de luchthavens brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee, met name omdat onze luchthavens zich ontwikkelen in dichtbevolkte gebieden. Daarnaast is de maatschappelijke discussie over de groei van de luchtvaart in Nederland veranderd, zeker met het

oog op de geplande opening van Lelystad Airport. Deze luchthaven gaat een aantrekkelijk alternatief zijn voor een deel van het niet-mainportgebonden luchtverkeer, met name leisurevluchten in Europa en de landen aan de Middellandse Zee.

In onze strategie houden we er rekening mee dat luchtvaart in Nederland weliswaar vanzelfsprekend is, maar niet groeit. We lopen nu tegen onze capaciteitsgrenzen aan. Schiphol heeft het maximum van 500 duizend vliegtuigbewegingen in 2017 al nagenoeg bereikt. Deze grens komt voort uit een afspraak met de omgeving, en we houden ons daaraan.

Onze missie: Connecting the Netherlands

Onze missie is Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld, *Connecting the Netherlands*. We leveren zo een bijdrage aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten. We creëren waarde voor de samenleving en de economie.

Schiphol Group faciliteert luchtvervoer van passagiers en vracht van en naar Nederland. Daarmee leggen we de basis voor onder meer internationale handel, kennisuitwisseling en toerisme. Dit noemen we 'connecting to compete'. Onze bijdrage aan het algemene en individuele welzijn scharen we onder 'connecting to complete': mede dankzij onze luchthavens zijn mensen beter in staat sociale contacten in het buitenland te leggen en te onderhouden, zich te verrijken met nieuwe ervaringen of zich te ontspannen in een andere omgeving. Goede en frequente verbindingen zijn belangrijke voorwaarden.

Verbindingen leggen doen we samen met sectorpartners, zoals luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, luchtverkeersleiding, douane en marechaussee. Samen met openbaarvervoerbedrijven, overheden en businesspartners maken we van onze luchthavens efficiënte knooppunten en aantrekkelijke verblijf- en werklocaties. We bieden faciliteiten voor vliegverkeer, en zetten

ons ervoor in dat de luchthavens over de weg en per spoor goed bereikbaar zijn of worden.

Onze ambitie: Europe's Preferred Airport

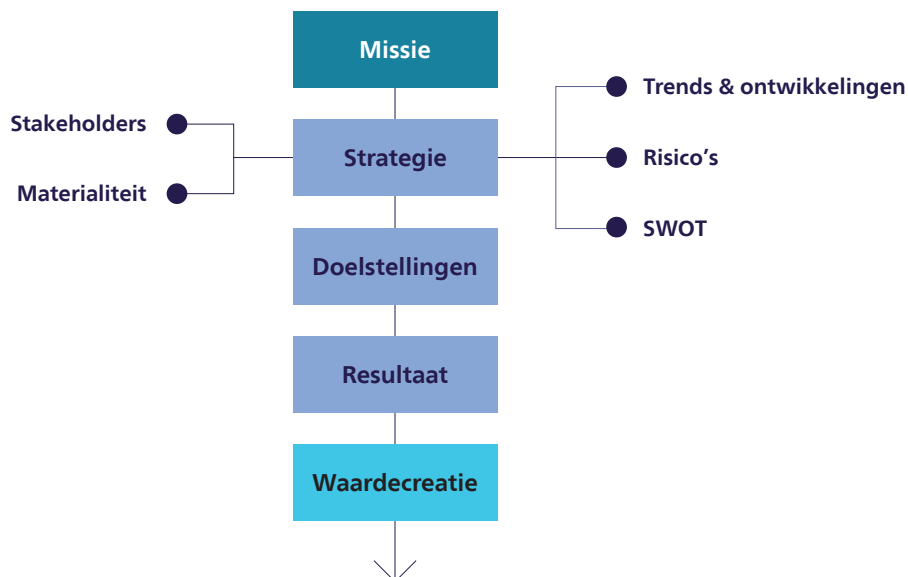
Nederland is geen grote markt, gezien de omvang van het directe afzetgebied en de aantallen (potentiële) passagiers. We blijven Amsterdam Airport Schiphol daarom ontwikkelen als luchthaven die meer is dan een vertrek-, overstap- of aankomstpunt van een vliegreis. We willen 'Europe's Preferred Airport'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

We blijven werken aan Amsterdam Airport Schiphol als multimodale hub; een knooppunt van vervoer die 'ease of travel' biedt voor miljoenen mensen. We ontwikkelen Schiphol tot een locatie waar bedrijven zich graag vestigen, als een ideale werkplek voor duizenden mensen en ook als een gebied waar mensen samenkomen, ontspannen en overnachten. Schiphol hoeft niet per se de grootste of de goedkoopste luchthaven te zijn, maar wel de luchthaven die hoge kwaliteit biedt tegen een redelijke prijs. Dit is voor ons de basis om Nederland optimaal te blijven verbinden.

Perform Today, Create Tomorrow

Uitgangspunt voor onze strategie is de vraag: 'Wat hebben we nodig om Royal Schiphol Group duurzaam en verantwoord verder te ontwikkelen?' We leggen het fundament voor morgen, terwijl we ook vandaag kwaliteit blijven leveren aan reizigers en luchtvaartmaatschappijen: Perform Today, Create Tomorrow.

Reporting leeswijzer



Trends en ontwikkelingen

In onze strategie houden we nadrukkelijk rekening met de omgeving en met de impact van onze activiteiten daarop. We spelen in op trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op onze bedrijfsvoering en ambities. Daartoe hebben we een reeks aan maatschappelijke, geopolitieke en economische ontwikkelingen benoemd, die we monitoren. In aansluiting daarop bepalen we welke (top)risico's we lopen en wat de mogelijke consequenties zijn voor de luchtvaart en Schiphol Group in het bijzonder. Waar nodig passen we ons beleid aan.

Ondanks de maatschappelijk-economische bijdrage van de luchtvaart in onze geglobaliseerde samenleving, lijkt zowel op lokaal als nationaal niveau het draagvlak tanende. We zien dat het vertrouwen in de ontwikkeling van onze luchthavens onder druk staat. Er is onrust ontstaan door onnauwkeurigheden in milieueffectrapportages, en er zijn vragen over veiligheid bij groei. In het maatschappelijk debat worden de noodzaak en de consequenties van de opening van de nieuwe luchthaven van Lelystad ter discussie gesteld. Daarnaast leidt de drukte in de terminal tot vragen over onze bedrijfsvoering.

Maatschappelijke en economische ontwikkelingen

Economische groei

Economische voorspoed betekent dat consumenten meer geld kunnen besteden aan vakanties en andere (familie- en vrienden)bezoeken in het buitenland. Bedrijven verruimen hun reisbudgetten. De economische opleving in Nederland, Europa en daarbuiten stuwt de groei van de luchtvaart. De lage olieprijs (en dus lagere kosten) versterken deze trend. De Nederlandse economie is in 2017 gegroeid met 3,1 procent. Dit is de grootste groei in tien jaar. De wereldhandel groeide met 4,5 procent. De verwachting is dat de groei ook in 2018 en 2019 doorzet.

Het aantal passagiers dat vanaf Europese luchthavens reisde, is in het afgelopen jaar toegenomen met 8,5% procent, zo heeft Airports Council International Europe (ACI Europe) becijferd. De hoeveelheid vracht vervoerd in Europa nam eveneens toe met 8,5%. Het aantal vliegtuigbewegingen steeg met 3,8%. Dat past in het beeld dat we zien bij de luchthavens van Schiphol Group. Het totaal aantal passagiers van Schiphol Group steeg met 8,4 procent naar 76 miljoen, en de hoeveelheid vracht steeg met 5,4 procent naar 1,75 miljoen ton.

De verwachting is dat wereldwijd het luchtvervoer in de komende jaren met gemiddeld

ongeveer 4,5 procent per jaar toeneemt. Een groot deel van die groei komt van opkomende economieën als China, India en Indonesië, waar vlieguren voor velen tot dusver geen gemeengoed is geweest. Urbanisatie en de opkomende middenklasse zijn belangrijke factoren voor de groei in deze landen.

Verstedelijking en globalisering

Globalisering zal doorzetten, evenals de trend dat mondiale economische en culturele netwerken zich concentreren in een beperkt aantal stedelijke regio's, de zogenoemde Global City Regions. Dit zijn de regiekamers van de wereldeconomie. Voor dergelijke regio's is uitstekende internationale bereikbaarheid essentieel. De groei van de Global City Regions stimuleert de vraag naar transport door de lucht. Op zichzelf heeft dat weer een versterkend effect: een betere connectiviteit maakt de Global City Regions binnen het mondiale economische verkeer nog aantrekkelijker.

Ook de Randstad is zo'n Global City Region. Deze regio is, zeker met de Rotterdamse haven en Brainport Eindhoven, een magneet voor buitenlandse bedrijven, zowel voor startups als grote ondernemingen. We zien dit terug in verscheidene ranglijsten van meest competitieve steden en landen. Volgens *The Global Competitiveness Report 2017-2018* van het World Economic Forum is Nederland de vierde meest concurrerende economie van de wereld, na Zwitserland, de Verenigde Staten en Singapore. De internationale bereikbaarheid via Schiphol speelt hierbij een belangrijke rol.

Nederland, met Amsterdam voorop, heeft zich ook bewezen als populaire bestemming voor buitenlandse toeristen. De aantrekkingskracht stimuleert de vraag naar vliegverkeer. Andersom werkt het ook: het groeiende aanbod aan verbindingen met Nederland maakt het voor toeristen aantrekkelijker om voor een vakantie in Nederland te kiezen. Naast Amsterdam zijn ook Rotterdam, Den Haag en Eindhoven in trek. Het aandeel van toeristen uit de 'opkomende landen' blijft groeien.

Geopolitieke ontwikkelingen

Geopolitieke ontwikkelingen hebben grote invloed op de luchtvaartsector. Ze kunnen onzekerheid en onrust veroorzaken, zoals bij terroristische aanslagen. Een ontwikkeling als de Brexit is zeer relevant voor Nederland en heeft

niet alleen invloed op de Europese economie en daarmee de ontwikkeling van het vervoer van passagiers en vracht door de lucht. Ook kan de Brexit de rechten van luchtvaartmaatschappijen – om vrij te vliegen tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU – in gevaar brengen. Nu wordt die vrijheid nog geboden, en Britse airlines kunnen vanaf Nederland ook naar alle EU-bestemmingen vliegen. Na de Brexit is dat niet meer automatisch het geval. Het is daarom van belang voor de Europese luchthavens, en ook voor Schiphol Group, dat er zo snel mogelijk een nieuw luchtvaartverdrag komt, waarin het vrije luchtverkeer tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU is geregeld.

Ontwikkelingen in de luchtvaart

Grenzen aan capaciteit

De capaciteit van grote luchthavens wordt in de komende decennia steeds schaarser. Eurocontrol verwacht dat in het jaar 2035 ongeveer 1,9 miljoen (12 procent) van het totaal aantal voorspelde vluchten niet kan plaatsvinden op de grote Europese luchthavens. Er komt een rem op de connectiviteitsontwikkeling in Europa en dit kan leiden tot economische schade en hogere ticketprijzen.

Door de toenemende schaarste in luchthavencapaciteit wordt de discussie over het gebruik hiervan steeds luider en prominenter gevoerd. We kunnen niet meer volledig voldoen aan de vraag naar slots. Deze grens kan de verdere ontwikkeling van de connectiviteit van Schiphol, een van onze strategische thema's, afremmen. Dit kan gevolgen hebben voor de concurrentiepositie van de mainport, de

Luchtruimvisie

Het realiseren van een goede luchtzijdige bereikbaarheid is een van de centrale punten in het Nederlandse luchtvaartbeleid, omdat dit (in toenemende mate) een van de knelpunten vormt voor de verdere ontwikkeling van de Nederlandse en Europese luchtvaart.

In de Luchtruimvisie doet het Rijk duidelijke uitspraken over de toekomstige ontwikkelingen en strategie ten aanzien van de inrichting, het beheer en het gebruik van het Nederlandse luchtruim. De Luchtruimvisie schept duidelijkheid voor gebruikers en geeft luchtverkeersdienstverleners een kader voor het aanpakken van de huidige knelpunten en toekomstige opgaven in het Nederlandse Luchtruim. Ten slotte worden concrete acties en maatregelen geformuleerd in de Beleidsagenda Luchtruim om uitwerking te geven aan de Nederlandse ambities om slim en duurzaam te ontwikkelen.

metropoolregio, en ook voor onze bijdrage aan de Nederlandse economie en de samenleving.

We verwachten wel dat passagiersvolumes op Schiphol nog zullen stijgen, ook zonder extra vliegtuigbewegingen: luchtvaartmaatschappijen kiezen voor grotere toestellen en zullen hogere bezettingsgraden realiseren om binnen de beschikbare capaciteit toch meer passagiers en vracht te vervoeren. Om een deel van de gevraagde capaciteit te kunnen accommoderen, is de planning dat Lelystad Airport in 2019 opengaat als commerciële luchthaven. Deze gaat een deel van het vakantie- en niet-mainportgebonden Schiphol-vliegverkeer overnemen.

Om duurzame ontwikkeling van Schiphol na 2020 te realiseren, zijn op korte termijn nieuwe afspraken nodig met de omgeving, overheid en andere stakeholders. Dit kan alleen met een integrale, breed gedragen visie op de toekomstige rol van de luchtvaart in Nederland en het belang daarvan voor de samenleving. Schiphol Group ontwikkelt een visie op haar rol daarin voor de periode na 2020. De overheid werkt zelf aan een nieuwe Luchtvaartnota.

Dynamiek lowcostairlines

De liberalisering van de Europese en wereldwijde luchtvaartmarkt heeft de afgelopen decennia gezorgd voor meer concurrentie tussen luchtvaartmaatschappijen. Onder meer hierdoor is het vliegen steeds goedkoper geworden. Het aanbod in routes en frequenties is enorm gegroeid.

De bestemmingen die aangeboden worden door lowcostcarriers zijn een niet meer weg te denken onderdeel van de connectiviteit van de Europese luchtvaart. Volgens Eurocontrol is het aandeel van deze airlines in het totaal aantal Europese vluchten gegroeid tot ruim 30 procent in 2017, waar dit 10 jaar geleden nog 19 procent was. Na de netwerkmaatschappijen als KLM en Lufthansa vormen zij het tweede segment in de markt.

Dé lowcostairline bestaat niet meer. Lowcostairlines nemen elementen over uit het businessmodel van de netwerkcarriers, of ze geven er hun eigen draai aan. Ze richten zich in toenemende mate ook op de primaire, grote luchthavens. Zo krijgen ze toegang tot het zakelijke marktsegment. Ook vliegen ze inmiddels op langeafstandbestemmingen. We

zien dit ook op Schiphol, bijvoorbeeld met Norwegian, die in 2018 naar Noord-Amerika gaat vliegen. Aan de andere kant groeien de netwerkcarriers naar de lowcostconcurrenten toe. Zo richten ze zelf dochtermaatschappijen op die tegen lagere kosten werken. In 2017 is Air France-KLM bijvoorbeeld begonnen met Joon.

Consolidatie en nieuwe samenwerkingsverbanden

Analisten verwachten dat de consolidatie in de luchtvaartmarkt doorzet: meer fusies, overnames, joint ventures en allianties. Om kosten te besparen en marktdekking te vergroten, werken airlines aan schaalvergroting en samenwerking. Sommige maatschappijen passen zich niet tijdig aan de veranderende omgeving aan en moeten het veld ruimen; afgelopen jaren zijn onder meer Malev, Air Berlin en Monarch failliet gegaan. De consolidatieslag heeft effect op de connectiviteit van Europese luchthavens, met name op die van luchthavens die hun hubpositie verliezen. Voor de connectiviteit van Nederland is het behoud van de hubpositie van Schiphol cruciaal. Het is daarom van groot belang dat de luchthaven blijft investeren in excellente faciliteiten voor een onderscheidend overstapproduct. Schaalvergroting levert ook nieuwe kansen op. Een voorbeeld is de samenwerking tussen KLM en Jet Airways uit India.

Groeiende hubconcurrentie

De sterke hubpositie van Schiphol is niet vanzelfsprekend. De concurrentie om de transferpassagier neemt toe. De komst van nieuwe vliegtuigtypen en ook de nieuwe generatie hubs kunnen onze luchthaven onder druk zetten. Nieuwe vliegtuigtypen als de Boeing 737Max, de A350 en de Boeing 787 Dreamliner leiden enerzijds tot versterking van de hubs, omdat Europese netwerkcarriers deze inzetten op hun eigen hubs. Anderzijds kunnen ze een bedreiging vormen, omdat luchtvaartmaatschappijen met deze nieuwe vliegtuigen, met een grotere actieradius, hubs kunnen 'overslaan'.

De nieuwe generatie hubs in het Midden-Oosten (Dubai, Qatar) en Turkije (Istanbul) betekent geduchte concurrentie voor de Europese hubluchthavens. De verwachting is dat deze druk zal toenemen. De hubcarriers van deze luchthavens hebben grote orders uitstaan voor nieuwe toestellen; de luchthavens zelf zijn fors

capaciteit aan het uitbreiden. Istanbul New Airport begint in 2018 haar activiteiten; het is de bedoeling dat deze volledig nieuwe luchthaven op termijn jaarlijks 150 miljoen passagiers zal verwerken. Ook binnen Europa ziet Schiphol haar concurrentie toenemen: hubs als Helsinki, Moskou en Brussel zijn in het afgelopen decennium snel gegroeid.

Ook de capaciteit voor vracht wordt beïnvloed door de schaarste. Als vrachthub profiteren Istanbul, Moskou en Leipzig van deze situatie.

Overige ontwikkelingen **Digitalisering & innovatie**

De reiswereld verandert snel, mede onder invloed van de nieuwe digitale mogelijkheden. We boeken online, staan altijd in verbinding met elkaar, ontvangen digitaal reisadvies op onze smartphone en delen ervaringen via social media. De reizigers rekenen in toenemende mate op gepersonaliseerde informatie en advies. Luchthavens moeten voorzien in deze behoefte en de passagier voor, tijdens en na de reis een 'seamless passenger journey' bezorgen. Als Europe's Preferred Airport en uit oogpunt van concurrentie willen we ook vooroplopen als 'digital airport'. Tegelijkertijd blijft de menselijke maat een onderscheidende factor voor een uitstekende passagiersbeleving.

Voor de digitale mogelijkheden van de nabije toekomst kijkt Schiphol naar allerlei innovaties via pilots en (alternatieve) proeftuinen. Hieronder vallen bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van robotica, drones, zelfrijdende voertuigen. Tegelijkertijd horen bij steeds verdergaande digitalisering ook risico's en bedreigingen, waardoor Schiphol toenemende aandacht moet hebben voor (cyber)security van de eigen IT-systemen en de systemen waarmee deze zijn verbonden. Dit betekent dat de rol van IT steeds belangrijker wordt, met een sterk groeiend en strategisch belang binnen het businessmodel van Schiphol. Bedrijfsbreed moet de rol van IT en digitalisering worden ingebed, niet in de laatste plaats bij onze medewerkers en businesspartners.

Het sterk groeiende digitale potentieel ontwikkelt Schiphol in versneld tempo met het Digital Airport Programma (DAP). Dit is zowel gericht op de mogelijkheden van vandaag als in de nabije toekomst.

Veranderend consumentengedrag

Het consumentengedrag is de laatste jaren sterk veranderd. Online shoppen is een bedreiging voor de traditionele winkels, ook op luchthavens, maar biedt tegelijkertijd een kans voor het ontwikkelen van een omnichannelbenadering. Luchthavens kunnen voor retail een proeftuin zijn. Winkels op luchthavens ontwikkelen een steeds gevarieerder en sneller wisselend aanbod, zowel online als offline. Ook op Schiphol zijn er steeds vaker popupwinkels. Het consumentengedrag zal blijven veranderen. Een groot deel van de toekomstige reizigers zal bestaan uit zogenoemde millennials. Behalve een hoogwaardige 'digital journey', zijn ook voor deze doelgroep beleving en sfeer belangrijk.

Duurzaamheid

De verwachting is dat in de luchtvaartsector de komende decennia het aantal passagiers zal verdubbelen in omvang, gedreven door bevolkingsgroei en hogere inkomens. Tegelijkertijd naderen we onze grenzen. Uitputting van de aarde en (lucht)vervuiling zijn mondiale thema's. Wereldwijd wordt de bijdrage van luchtvaart geraamd op 3 procent van de totale CO₂-emissies. Door de verwachte groei van de luchtvaart zal dit aandeel verder toenemen. De sector is nog grotendeels afhankelijk van fossiele brandstoffen.

Tegen deze achtergrond groeit nationaal en internationaal het bewustzijn over de invloed van de luchtvaart. Dit uit zich onder meer in zorgen die in de maatschappij leven over de impact op mens en milieu. De luchtvaartsector heeft zich binnen de International Civil Aviation Organization (ICAO) van de VN ten doel gesteld te werken aan het verminderen van CO₂-uitstoot. Dit doet de sector door middel van technologische innovaties, operationele efficiëntie en compensatie van uitstoot. Ook het Klimaatakkoord van Parijs uit 2015 en de Sustainable Development Goals zijn belangrijke doelstellingen en handvatten voor de verduurzaming van de sector.

Wat stakeholders materieel vinden

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

Materialiteitsanalyse 2017

Schiphol Group toetst bij interne en externe stakeholders welke thema's belangrijk zijn voor Schiphol Group en welke thema's invloed hebben op de stakeholders. Het proces is beschreven in Maatschappelijke verantwoording.

Veiligheid & Beveiliging blijft voor stakeholders het belangrijkste onderwerp. Vergeleken met 2016 hebben we een aantal nieuwe onderwerpen geïntroduceerd in de matrix, die voor Schiphol al belangrijke aandachtspunten waren: Integriteit, Digital en Community engagement.

Onderwerpen die zijn gerelateerd aan integriteit werden in voorgaande jaren beschreven bij Werkgeverschap en bij Opdrachtgeverschap. In 2017 hebben we ervoor gekozen om deze onderwerpen in het materiële thema Integriteit toe te lichten.

Ook Digital is nieuw in de matrix. Voor de maatschappij en voor Schiphol is digitalisering een ontwikkeling waar niemand omheen kan. Net als voorgaande jaren staat het onderwerp onder het strategische thema Excellent Visit Value. Digitalisering is een middel dat helpt om

processen te verbeteren, te verduurzamen en onze klanten beter te bedienen. Schiphol zit midden in de digitale transformatie, die voor zowel reizigers als airlines steeds zichtbaarder wordt.

Ook de activiteiten in het kader van Community engagement stellen we centraler. In 2017 werden volop maatschappelijke discussies gevoerd over de uitbreiding van onze luchthavens. Omwonenden hebben onder meer vragen en zorgen. Daarom is Community engagement nu een afzonderlijk thema waarop we sturen.

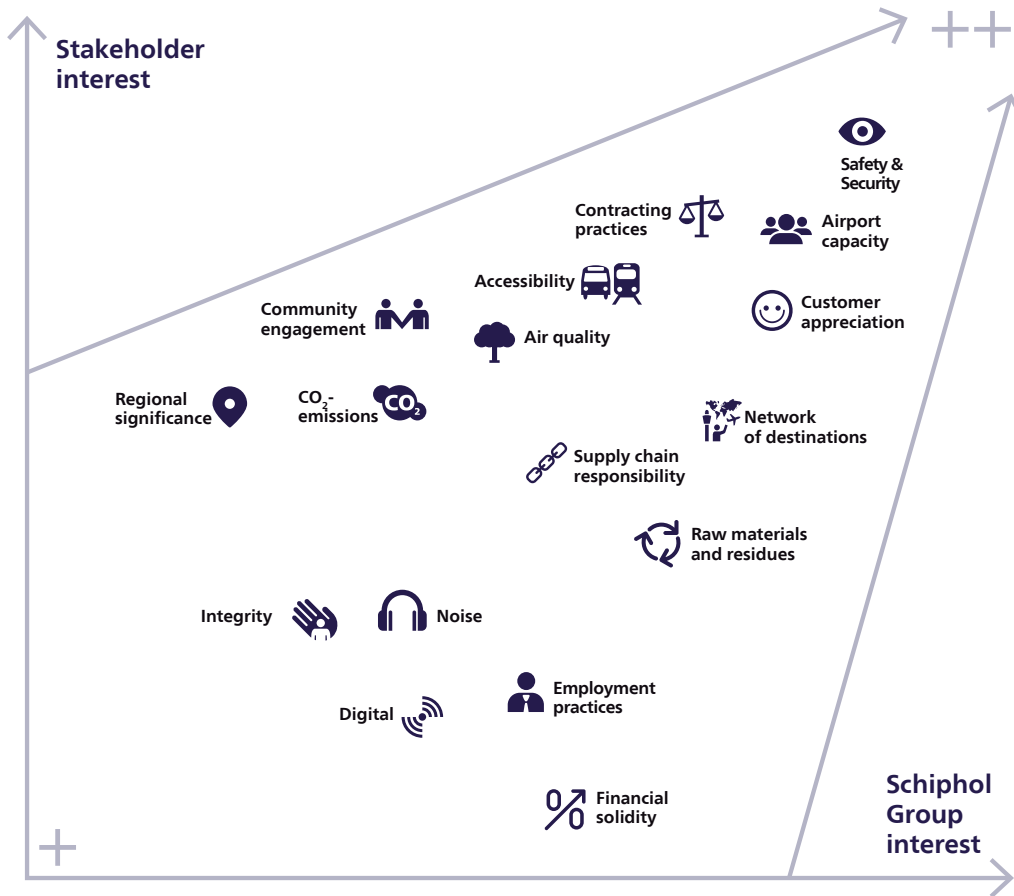
Eén onderwerp heeft in deze matrix duidelijk een andere positie gekregen: Luchthavencapaciteit is naar rechtsboven verschoven, voorbij Klantwaardering en Opdrachtgeverschap. Tijdens de zomerperiode heeft de capaciteit erg onder druk gestaan. Op de grond en in de lucht lopen we tegen de fysieke grenzen van de luchthaven aan. We bouwen aan een nieuwe pier en terminal en doen er alles aan om processen in de terminal zo efficiënt mogelijk in te richten.

Gelet op de invoering van de nieuwe EU-wetgeving inzake niet-financiële informatie in het bestuursverslag hebben we onderzocht of de daarin genoemde thema's materieel zijn. Over milieu, veiligheid en integriteit rapporteren we; het onderdeel mensenrechten is niet materieel omdat onze medewerkers grotendeels in Nederland werken.

Scope

De onderwerpen in de materialiteitsmatrix hebben betrekking op zowel Amsterdam Airport Schiphol als Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport. Gezien de voorgenomen ontwikkeling van Lelystad Airport is de verwachting dat de onderwerpen tevens op deze locatie zullen gaan spelen. Op Lelystad Airport heeft in 2017 nog geen niet-mainportgebonden commercieel passagiersverkeer plaatsgevonden. Daarom komt deze luchthaven niet terug in het materiële thema Netwerk van bestemmingen en Veiligheid. De Human Resources-gegevens van Lelystad Airport zijn kwantitatief meegenomen, over de overige onderwerpen is kwalitatief gerapporteerd.

Materialiteitsmatrix 2017



Sterkte-zwakteanalyse



Sterktes

- Netwerk van bestemmingen
- Moderne en goed geoutilleerde hubluchthaven
- Prijs-kwaliteitverhouding
- Innovatief vermogen
- Commerciële activiteiten
- Bewuste afweging people, planet en profit
- Bereikbaarheid via weg
- Bereikbaarheid met openbaar vervoer
- Reputatie en naamsbekendheid
- Netwerk internationale partners
- Sterk ontwikkelde AirportCity
- Ontwikkeling van de Randstad
- Luchthaven en regio sterke marktplaats
- Aantrekkingskracht van Nederland
- Groei vastgoedmarkt
- Duurzame pier, terminal en gebouwen



Kansen

- Groeiende vraag naar luchtvervoer en connectiviteit in globaliserende samenleving
- Populariteit metropoolregio als toeristische bestemming en vestigingsplaats
- Afspraken verdere ontwikkeling en groei luchthavens
- Initiatieven in keten op het gebied van innovatie en duurzaamheid
- Internationale activiteiten
- Nieuwe logistieke vrachtconcepten
- Samenwerking met airlines en andere partners op het gebied van duurzaamheid
- Single European Sky
- Verdere digitalisering en big data
- Vernieuwende retail en horeca

Zwaktes

- Relatief kleine catchment area en afhankelijkheid van transfermarkt
- Capaciteitstekort terminal
- Grenzen aan groei vliegverkeer
- Geen overeenstemming tussen stakeholders over "weg voorwaarts"
- Ligging beperkt uitbreidingsmogelijkheden
- Complex stelsel regels en afspraken voor gebruik landingsbanen en luchtruimcapaciteit
- Ligging ten opzichte van Azië ongunstig
- Afhankelijkheid van een aantal grote klanten
- Geen directe metroverbinding Schiphol-Amsterdam
- Geen HSL-Oostverbinding

Bedreigingen

- Toenemende concurrentie in transfermarkt
- Afname draagvlak voor groei
- Herindeling luchtruim
- Terrorisme- en cyberdreiging
- Geografische verplaatsing van vervoers- en handelsstromen
- Concurrentiedruk voor Europese netwerkcarriers
- Zorgen Amsterdam over toenemende overlast in de stad door sterke groei in het aantal toeristen
- Strengere security-eisen
- Kwaliteitsbeleving onder druk door drukte en grootschalige verbouwingen
- Veranderend consumentengedrag in retail
- Effecten ultrafijnstof
- Bodemverontreiniging door blusschuim

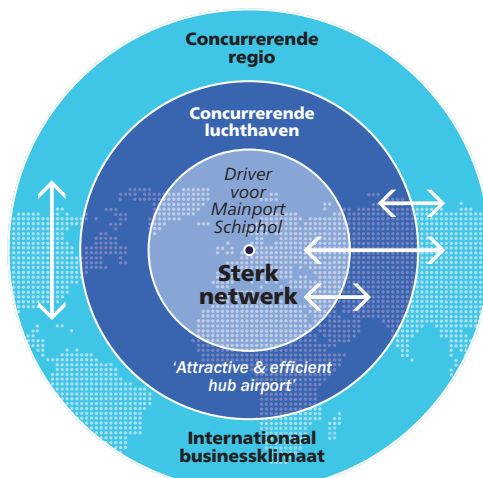
'Connecting the Netherlands': vijf thema's

Onze strategische uitgangspunten hebben we geformuleerd in het Strategisch Plan 2016-2020. Centraal daarin staat hoe we de connectiviteit van Nederland kunnen versterken en uitbouwen. We blijven Amsterdam Airport Schiphol ontwikkelen tot een van de belangrijkste hubluchthavens ter wereld, met een uitgebreid netwerk van (frequente) verbindingen. Ook de regionale luchthavens dragen bij aan het bereiken van onze doelstelling.



Mainport Schiphol

*Aantrekkelijke regio voor
wonen, werken en toerisme*



*Nederland als concurrerende
vestigingsplaats*

Strategische thema's

Onze missie en maatschappelijke opdracht zijn gebaseerd op vijf strategische thema's, elk met een eigen focus: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group, en Sustainable & Safe Performance. Onze strategie speelt in op trends en ontwikkelingen. Ook hebben we een analyse gemaakt van onze (top)risico's. De belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen staan in de SWOT.

Top Connectivity **De beste verbindingen**

De kracht van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen. Onze homecarrier KLM en haar partners nemen daarvan het leeuwendeel voor hun rekening. Dankzij het fijnmazige netwerk is Schiphol een van de belangrijkste knooppunten van Europa. We streven ernaar het netwerk zowel intercontinentaal als in Europa uit te breiden, vooral met bestemmingen die belangrijk zijn voor de mainport.

De sterke positie die we nu hebben is geen garantie voor de toekomst. Het bereiken van de afgesproken capaciteitsgrens van 500.000 vliegtuigbewegingen heeft al gevolgen voor onze connectiviteit. Bepaalde passagiers- en vrachtmaatschappijen op Schiphol hebben niet alle start- en landingsslots gekregen waarop ze hadden gerekend. We merken dat luchtvaartmaatschappijen inmiddels zelf actie ondernemen. Ze zetten ter compensatie grotere vliegtuigen in of kiezen voor een andere luchthaven.

De directe connectiviteit zal vanaf 2018 nauwelijks nog kunnen toenemen. We hebben afgesproken dat Schiphol 'selectief' kan groeien. Dat houdt in dat de luchthaven focust op mainportgebonden verkeer. De regionale luchthavens hebben een belangrijke functie voor niet-mainportgebonden verkeer, waaronder vakantievluchten. Eindhoven Airport is op dat gebied al jaren een succesvol alternatief voor Schiphol. Deze regionale luchthaven heeft in 2017 de mijlpaal van vijf miljoen passagiers per jaar bereikt en moet uitbreiden om aan de vraag

te voldoen. Lelystad Airport wordt ontwikkeld als commerciële luchthaven.

De ontwikkeling van Amsterdam Airport Schiphol is ook afhankelijk van de infrastructuur, zowel aan land- als aan luchtzijde. We gaan de huidige capaciteit in en rond de terminal nog efficiënter benutten en nieuwe capaciteit creëren. Eind 2019 nemen we de nieuwe pier in gebruik. Tot die tijd beschikken we over een tijdelijke extra vertrekhal boven op bagagehal Zuid. Vier jaar later gaat in dat gebied een nieuwe terminal open.

Bereikbaarheid blijft een belangrijk aandachtspunt. We stimuleren openbaar vervoer. De reizigers, bezoekers en medewerkers die wel met de auto komen moeten we voldoende keuze bieden om hun auto te parkeren. We bouwen daarom continu aan voldoende capaciteit, terwijl we prijs en kwaliteit goed bewaken. In 2017 hebben we met Valet Parking een goed alternatief geboden voor de afbraak van parkeergarage P2.

De toename van het aantal reizigers vraagt ook om de verdere ontwikkeling van het stationsgebied. Uitbreiding en vernieuwing zijn noodzakelijk om de drukte te faciliteren en tegelijkertijd het comfort van de openbaarvervoerreiziger op peil te houden of zelfs te verbeteren. We werken samen met NS, ProRail, de stadsregio en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Alleen verbetering van het station volstaat niet. Voor een volwaardig multimodaal knooppunt is aanvullende infrastructuur noodzakelijk. Schiphol is daarom voorstander van het doortrekken van de Noord/Zuidlijn vanaf Amsterdam-Zuid naar de luchthaven en naar Hoofddorp. We juichen toe dat het Rijk hiertoe een onderzoek start. Deze metro zal ook ruimte op het spoor creëren, omdat dan het aantal sprinters kan worden beperkt.

ACM-onderzoek

Op 12 oktober 2017 heeft de Autoriteit Consument en Markt (ACM) een conceptbesluit gepubliceerd over het onderzoek dat ze in 2013 is begonnen. Aanleiding was het 'shared vision'-traject dat Schiphol Group met KLM en de Nederlandse overheid heeft doorlopen. De ACM concludeert dat in deze relatie geen gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen. Schiphol en KLM hebben toezeggingen gedaan aan de ACM om de gesignaleerde risico's voor de mededinging weg te nemen: Schiphol en KLM spreken niet met elkaar over de positie van andere luchtvaartmaatschappijen, en Schiphol neemt eigenstandig besluiten over investeringen, tarieven en marketing. Twee marktpartijen hebben naar aanleiding van het conceptbesluit van de ACM hun zienswijzen ingediend. De ACM moet deze beoordelen, voordat de toezeggingen bindend kunnen worden verklaard.

Excellent Visit Value **Een aantrekkelijke luchthaven**

We ambiëren dat Schiphol 'Europe's Preferred Airport' is: de eerste keus van reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistieke dienstverleners. We zetten in op topkwaliteit van onze processen, onze voorzieningen en het commerciële aanbod.

De beleving van reizigers staat centraal. Allereerst zijn het aanbod van bestemmingen en

het aantal vluchten bepalend voor hun luchthavenkeuze. Als ze tevreden zijn over soepele procedures en een aantrekkelijk winkel- en horeca-aanbod reizen ze ook een volgende keer via Schiphol. We investeren in processen en middelen die deze beleving ten goede komen. De beleving kan de komende jaren onder druk komen te staan, omdat we grootscheeps gaan bouwen en verbouwen. We zullen extra inspanningen moeten leveren om negatieve effecten voor de reizigers tot een minimum te beperken.

We versnellen de digitalisering van de luchthaven. Door het optimaal benutten van het digitale potentieel gebruiken we de huidige capaciteit efficiënter. Automatisering bij de paspoortcontrole en extra securitylanes versoepelen bijvoorbeeld enkele processen. Met nieuwe technologie en innovatie voorzien we onze klanten en stakeholders van actuele informatie.

Voor reizigers en bezoekers zorgen wij voor een goede balans tussen het commerciële aanbod en de beleving. Een voorbeeld hiervan is de nieuw ingerichte Holland Boulevard. Reizigers verwachten een goede kwaliteit en service, maar ook een persoonlijke benadering. We gebruiken digitale mogelijkheden om de 'passenger journey' zo plezierig mogelijk te maken. Een voorbeeld is de verbeterde wayfinding-app.

Ons aanbod van retail en horeca houden we op een hoog peil. We zien echter dat de inkomsten bij de retail minder snel stijgen dan het aantal passagiers. Dit is in lijn met een maatschappelijke trend: consumenten kopen steeds meer online. Met onze businesspartners verbeteren we de processen. We doen mee met nieuwe initiatieven als Flio, een internationale app voor faciliteiten op luchthavens. Met tijdelijke retail units en popupwinkels spelen we snel in op trends en de veranderende wensen van bezoekers en passagiers.

Schiphol is ook een belangrijke vrachtluchthaven, dankzij de efficiënte en innovatieve logistieke keten. We ontwikkelen en gebruiken digitale oplossingen die leiden tot een hogere, betaalbare kwaliteit en tot lagere kosten voor afhandelaren en verladers. Het plafond aan vluchten zet ook de groei van vracht onder druk.

We blijven ons inspannen om op al onze luchthavens een aantrekkelijk product tegen een concurrerende prijs te bieden. We willen gunstig afsteken tegen de kwaliteit en het kostenniveau van concurrerende hubs. Na jaren van daling gaan onze tarieven in 2018 omhoog. Naar verwachting zullen de tarieven op Schiphol in de komende jaren verder stijgen als gevolg van aanzienlijke investeringen en lagere of weggevallen verrekeningen.

Competitive Marketplace **Een toplocatie**

We ontwikkelen onze luchthavens tot economische centra voor hun regio en – met name in het geval van Amsterdam Airport Schiphol – voor Nederland. Voor internationaal opererende bedrijven is de nabijheid van een luchthaven een belangrijke factor in de vestigingskeuze.

We verbeteren en verfijnen het concept AirportCity Schiphol continu. De 'luchthavenstad' is een hoogwaardige locatie voor werken en verblijf, met een uitstekende bereikbaarheid en goede parkeermogelijkheden. Kantoren, vergaderfaciliteiten en hotels dicht bij de terminal doen het erg goed, net als logistieke voorzieningen die direct grenzen aan het landingsterrein. Onze vastgoedportefeuille sluit hierop aan.

De werkomgeving verbeteren we door voorzieningen toe te voegen en innovatieve huurconcepten en diensten aan te bieden. Verder stimuleert Schiphol de logistieke sector in de regio. We onderzoeken kansen voor nieuwe business, onder meer door toepassing van nieuwe technologie. Zo wordt in 2018 een innovatieve oplossing getest; Just in Time Transport. Dit is een aanmeldsysteem, waarmee logistieke dienstverleners en truckers het aanleveren en ophalen van vracht in de loodsen vanaf het truckparkeerterrein beter kunnen plannen.

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

Development of the Group **Een sterke groep**

Schiphol Group profiteert van de synergie bij de verschillende onderdelen. Door nog meer samen te werken en gebruik te maken van de operationele en commerciële kennis en innovatiekracht van onze deelnemingen en samenwerkingsverbanden blijven we ook innovatief en onderscheidend. Het belang van de regionale luchthavens wordt steeds groter gezien de schaarse capaciteit. We coördineren grote investeringsprojecten daarom integraal. Synergie creëren we vooral door het beter benutten van het eigen luchthavennetwerk. We willen het beste halen uit het samenspel van de luchthaven Schiphol, de regionale luchthavens en de internationale activiteiten van de groep, met een focus op luchthavens die strategisch relevant zijn voor de mainport.

Daarnaast werken we binnen Schiphol Group aan een verdere verbetering van de organisatie door het versterken van een zakelijke cultuur en door onze commerciële mogelijkheden beter te benutten. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat we de eigen organisatie van Schiphol Group ontwikkelen naar een High Performance Organisation. We werken steeds meer agile.

We zijn gericht op het behalen van een redelijk rendement zodat we onze toekomstige investeringen zelfstandig kunnen blijven financieren. Door de hoge investeringen in infrastructuur en capaciteit in de komende jaren zal het rendement naar verwachting lager zijn dan het afgelopen jaar. Ons financiële beleid is en blijft te allen tijde solide.

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

Duurzaamheid en veiligheid zijn de basisvoorwaarden voor ons handelen en de activiteiten van alle luchthavens van de groep. Onze verantwoordelijkheid voor deze thema's, die het belang van de onderneming overstijgen, vormt een vast en integraal onderdeel van onze besluitvorming.

Een gezond en veilig werkklimaat voor medewerkers en een veilige omgeving voor reizigers en omwonenden hebben de hoogste prioriteit. Aan veiligheid doen we geen concessies. De Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) heeft in zijn rapport bevestigd dat Schiphol voldoet aan alle van toepassing zijnde (inter)nationale veiligheidsstandaarden. Samen met de ketenpartners blijven we hieraan voldoen.

We beheersen gezondheids-, veiligheids- en milieurisico's door middel van risk based Safety Management Systemen. We voldoen aan huidige en toekomstige regelgeving, en verbeteren het veiligheidsmanagement op de luchthavens in nauwe samenwerking met onze ketenpartners. We streven ernaar een High Reliability Organisation (HRO) te zijn met een proactieve gezondheids- en veiligheidscultuur. Dit alles betekent een consistent gebruik van onze veiligheidssystemen, een optimale wijze van organiseren en leiderschap dat leren en verbeteren voortdurend uitdraagt.

Schiphol Group heeft een voorbeeldrol voor het verduurzamen van de luchtvaartsector. We hebben drie doelen: een luchtvaartsector met een schone toekomst, toekomstbestendige luchthavens, en een gezonde werk- en leefomgeving. Aan deze doelen hebben we twee langetermijndoelstellingen gekoppeld: Schiphol is een klimaatneutrale luchthaven in 2040 en een zero waste airport in 2030. De Sustainable Development Goals (SDG's) gebruiken we om onze regie- en voortrekkersrol ook op de lange termijn in te vullen en te versterken.

Sustainable Development Goals

In 2016 hebben we onze activiteiten afgezet tegen de Sustainable Development Goals (SDG's). Van de zeventien SDG's zijn er zes die aansluiten op onze activiteiten en rol in de keten. Op deze SDG's vergroten we onze positieve impact en verkleinen we onze negatieve impact, om zo te werken aan een toekomstbestendige luchtvaartsector.

1. SDG 8 Decent work and economic growth
2. SDG 9 Industry innovation and infrastructure
3. SDG 11 Sustainable cities and communities
4. SDG 12 Responsible consumption and production
5. SDG 13 Climate action
6. SDG 17 Partnerships for the goals

Risico's

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

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

De belangrijkste risico's:




- **Verandering in vraag naar luchtvervoer:** kan ons netwerk negatief beïnvloeden, en onze relatief vaste kostenstructuur beperkt de flexibiliteit om onverwachte veranderingen in de vraag op te vangen.
- **Ontwikkeling van de capaciteit:** omstandigheden kunnen tijdens de lange ontwikkelperiode wijzigen, waardoor nieuwe capaciteit bij oplevering niet langer de benodigde oplossing biedt.
- **Veranderend consumentengedrag:** het ondervinden van sterke concurrentie van internet en omnichannel retailconcepten, waardoor de besteding per passagier in de retail aan luchtzijde onder druk staat.




- **Marktontwikkelingen in vastgoed:** de ontwikkeling van Schiphol als toplocatie blijft de focus, maar het aanbod elders en veranderende vraag van klanten kunnen hierop van grote invloed zijn.
- **Politieke omgeving:** integraal overheidsbeleid en een goed functionerende economische regulering zijn van groot belang voor de versterking van de mainport.
- **IT-infrastructuur en informatiebeveiliging:** de afhankelijkheid van IT wordt steeds groter en de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid zijn cruciaal.
- **Grote projecten:** de bewaking van de voortgang, het budget en de kwaliteit, zodat tijdig de juiste capaciteit beschikbaar komt en investeringen doelmatig zijn.
- **Internationaal ondernemen:** biedt mogelijkheden voor risicodiversificatie, maar kan ook bepaalde specifieke risico's met zich meebrengen.
- **Operationele risico's aviation:** veiligheid, businesscontinuïteit en afhankelijkheid van derden vragen om een goed beheer, zodat de groei op betrouwbare manier kan worden gefaciliteerd.
- **Compliancerisico's:** niet voldoen aan wet- en regelgeving en andere schendingen van integriteit kunnen leiden tot reputatieschade en verlies van draagvlak.

In de sectie Risicomanagement gaan we dieper in op de beheersmaatregelen.




Samenhang









Materiële onderwerpen

-  **Netwerk van bestemmingen**
-  **Luchthavencapaciteit**
-  **Bereikbaarheid**

-  **Klantwaardering**
-  **Beveiliging**
-  **Digital**

-  **Regionale betekenis**

-  **Werkgeverschap**
-  **Integriteit**
-  **Financiële soliditeit**

-  **Veiligheid**
-  **Community engagement**
-  **Geluid**
-  **CO₂-emissies**
-  **Luchtkwaliteit**
-  **Grondstoffen & reststromen**
-  **Opdrachtgeverschap**
-  **Ketenverantwoordelijkheid**

Strategic thema's



Toprisico's

- Veranderingen in vraag naar luchtvervoer
- Politieke omgeving
- Grote projecten
- Internationaal ondernemen
- Ontwikkeling van de capaciteit

- Veranderend consumentengedrag
- Politieke omgeving
- IT infrastructuur en informatiebeveiliging
- Grote projecten
- Operationele risico's aviation

- Veranderingen in vraag naar luchtvervoer
- Veranderend consumentengedrag
- Politieke omgeving
- Marktontwikkelingen in vastgoed

- Grote projecten
- Internationaal ondernemen
- Compliancerisico's

- Politieke omgeving
- Operationele risico's aviation
- Compliancerisico's



Doelstellingen

Onze langetermijnstrategie vertalen we elk jaar door in een vierjarig tactisch plan. Hierin is het budget voor het eerstvolgende jaar opgenomen plus de vooruitblik voor de drie jaren daarna. Het tactisch plan geeft concreet aan hoe we ervoor zorgen dat alle strategische mijlpalen van Schiphol Group worden gehaald. Een belangrijke voorwaarde in deze planning is dat we voldoen aan de vereisten van een solide financieel beleid. De onderneming dient haar kredietwaardigheid te behouden (A+ rating bij S&P) en robuust genoeg te zijn om mogelijke financiële tegenvallers op te vangen. Daarnaast wil Schiphol Group minimaal voldoen aan de rendementseis van de Nederlandse Staat, die voor 2018 op 5,6 procent is vastgesteld (rendement op eigen vermogen van Schiphol Group). Uit het tactisch plan volgt ook een managementagenda met de concrete acties en

doelstellingen voor het management voor het eerstvolgende jaar.

Managementagenda 2018

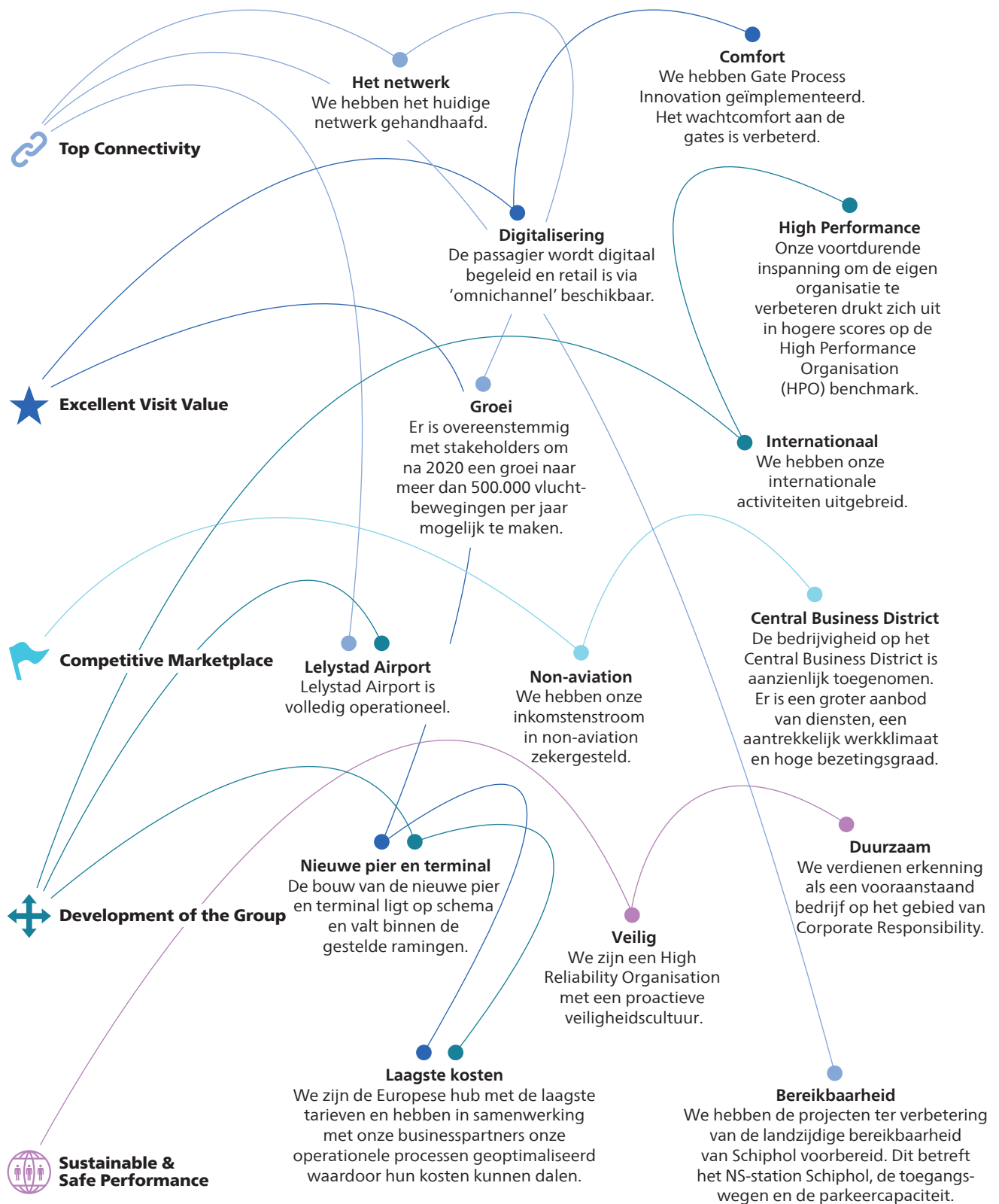
De doelstellingen voor 2018 worden ingegeven vanuit onze missie om Nederland te verbinden met de rest van de wereld. Deze missie wordt ingevuld door onze ambitie om Europe's Preferred Airport te zijn voor passagiers en airlines. Onder het strategisch plan 2016-2020 hebben we veertien doelstellingen geformuleerd voor 2020, die vrijwel allemaal nog actueel zijn en die daarom terugkomen in de managementagenda 2018.

Managementagenda 2018

Prioriteiten

- | | |
|--|-----------------------|
| Het verder ontwikkelen en vaststellen van een visie voor de ontwikkeling van de luchthaven Schiphol na 2020 en het gefaseerd ontwikkelen van capaciteit – <i>Publieke en politieke steun zijn hiervoor essentieel, alsmede de ontwikkeling naar een slimme en duurzame luchtvaartsector en het gereed zijn voor opening van Lelystad Airport.</i> | <input type="radio"/> |
| Het handhaven van de connectiviteit van het mainportnetwerk – <i>Onder meer door het behoud van meer dan driehonderd bestemmingen en een topdrie positie in vrachtvolume, ondanks de huidige slotschaarste.</i> | <input type="radio"/> |
| Het behoud van een hoog kwaliteitsniveau van processen en klanttevredenheid op een concurrerend kostenniveau – <i>Het bereiken van zowel interne als externe kwaliteitstargets en het ontwikkelen van een model om tevredenheid van luchtvaartmaatschappijen te meten. Het realiseren van een efficiënt en soepel consultatieproces onder de nieuwe Wet Luchtvaart en de daadwerkelijke kostenstijging in de tarieven verwerken, na consultatie van de luchtvaartmaatschappijen.</i> | <input type="radio"/> |
| Het uitvoeren van investeringsprojecten en de start van de uitvoerende werkzaamheden van de projecten uit het Capital Programme – <i>Dit betreft verschillende capaciteitsprojecten en de eerste werkzaamheden aan de landzijdige wegen en de nieuwe pier.</i> | <input type="radio"/> |
| Volledig implementeren van het Digital Airport Programme en het inzichtelijk maken van de gerealiseerde opbrengsten, behaalde efficiency en voordelen die dit oplevert voor airlines | <input type="radio"/> |
| Het behoud van een veilige operatie en het adresseren van de aanbevelingen uit het OvV-rapport samen met de sectorpartners – <i>Dit moet onder meer leiden tot implementatie van het Integraal Safety Management Systeem en uitvoering van het Schiphol4Safety programma. Ook zal er aandacht zijn voor de vereiste voortgang op het gebied van informatiebeveiliging.</i> | <input type="radio"/> |
| Voortgang maken op de langetermijndoelstellingen om klimaatneutraal en een zero waste luchthaven te zijn en een leidende rol in de sector nemen op het gebied van duurzaamheid. | <input type="radio"/> |
| Optimaliseren van consumenten- en parkeerbestedingen en verder ontwikkelen van de vastgoedportefeuille. | <input type="radio"/> |
| Ontwikkelen van de organisatie – <i>Het verder professionaliseren van de organisatie en de effectiviteit daarvan, het verbeteren van performance management en talent management.</i> | <input type="radio"/> |

Mijlpalen 2020





onze resultaten

Managementagenda 2017

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

Het grootste deel van de doelstellingen voor 2017 is gerealiseerd. Bij beoordeling van deze realisatie, is door de Raad van Commissarissen een bepaalde mate van gewicht toegekend aan specifieke prioriteiten. Hieronder wordt per prioriteit een korte toelichting gegeven op de behaalde resultaten.

Managementagenda 2017

Prioriteiten	Realisatie
Mogelijk maken van duurzame groei van de luchthaven – De onderhandelingen bij de Omgevingsraad Schiphol vorderen langzaam. Hierbij speelt mee dat het toenmalige ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu Infrastructuur en Waterstaat) een 'second opinion' op de MER-berekeningen heeft gevraagd. In het regeerakkoord is ruimte gecreëerd voor verdere (selectieve) ontwikkeling van de luchthaven Schiphol. Het Masterplan 2030 is intern afgerond; op dit moment wordt gewerkt aan draagvlak voor verdere uitwerking daarvan, alvorens dit plan definitief gemaakt zal worden.	
Een leidende rol in de sector op het gebied van CR – Een herziene visie op het gebied van duurzaamheid is ontwikkeld, waarbij onder andere twee langetermijndoelstellingen zijn gedefinieerd, welke in de komende jaren nader ingevuld zullen worden. Schiphol heeft een leidende rol in de Airports Sustainability Declaration en is betrokken bij diverse initiatieven op het gebied van duurzaamheid.	
Het waarborgen van een hoog kwaliteitsniveau van processen en klanttevredenheid, tegen concurrerende kostenniveaus – Het gemeten kwaliteitsniveau ligt iets onder de beoogde scores, met name op het aankomstproces. De kwaliteit van het transferproduct ligt iets boven het gestelde doel. Ten aanzien van diverse digitale initiatieven zijn roadmaps geformuleerd. De uitdaging ligt in het meetbaar maken van resultaten en het inzichtelijk maken van de opbrengsten en besparingen.	
Capaciteit voor 500.000 vliegtuigbewegingen op Schiphol faciliteren en voldoende capaciteit op de regionale luchthavens creëren, inclusief het verkrijgen van commitment voor opening van Lelystad Airport op uiterlijk 1 april 2019 – Ondanks dat de operatie tijdens de meivakantie op een aantal dagen niet goed is verlopen, is in de zomer van 2017 goed gedraaid. De tijdelijke vertrekhal 1A is binnen een half jaar en binnen budget opgeleverd. Het ministerie van I&W en LVNL hebben uitgesproken nog steeds achter de opening van Lelystad Airport per 1 april 2019 te staan. Gezien diverse ontwikkelingen op het gebied van onder andere het luchtruim en de publieke oppositie is dit nog onzeker.	
Het handhaven van de kwaliteit en connectiviteit van het netwerk – Met rond 320 bestemmingen blijft de connectiviteit op het gewenste niveau. Schiphol is nummer 1 in Europa op het gebied van directe connectiviteit en nummer 2 ter wereld op het gebied van hubconnectiviteit.	
Uitvoeren van investeringsprojecten en het zekerstellen van goede bereikbaarheid via de weg en met het openbaar vervoer – Niet alle geplande investeringsprojecten zijn op schema uitgevoerd door verschillende oorzaken. Op het gebied van landzijdige bereikbaarheid is goede voortgang geboekt. Ook de voorbereidende werkzaamheden, inclusief aanbestedingen, voor de bouw van de nieuwe pier en terminal zijn op schema.	
Optimaliseren commerciële omzet en benutting schaarse vierkante meters – De bestedingen op retail, food and beverage en parkeren zijn boven budget. Daarnaast is de bezettingsgraad van het vastgoed toegenomen.	
Versterken van afstemming met stakeholders – Op diverse dossiers is goede voortgang gemaakt, mede door goede afstemming en samenwerking met verschillende stakeholders. Hierbij gaat het onder meer om de stuurgroep die is opgericht voor het project 'biometric backbone', de aanpassing in de APV van gemeente Haarlemmermeer met betrekking tot taxirotselaars en het realiseren van financiering van voldoende capaciteit bij de Koninklijke Marechaussee vanaf 2019.	
Het realiseren van projecten met specifieke aandacht voor veiligheid – Op het gebied van veiligheidscultuur en -bewustzijn is ook goede voortgang gemaakt, waarbij de directie zeer betrokken is geweest. Ook ten aanzien van informatiebeveiliging is veel voortgang gerealiseerd en de basis gelegd voor volgende stappen op dit vlak.	
Ontwikkelen van de organisatie – De eerste resultaten van diverse organisatie-aanpassingen worden zichtbaar. De organisatie wordt – onder meer door het Capital Programme – internationaler en wendbaarder. De beoogde HPS-score blijft echter nog achter bij de doelstelling. Op het gebied van internationale deelnemingen worden op dit moment leads opgevolgd.	




 Target is gerealiseerd
  Target is grotendeels gerealiseerd
  Gedeeltelijk gerealiseerd
  Target is voor klein deel gerealiseerd

Onze resultaten

Royal Schiphol Group maakt bewuste afwegingen tussen people, planet en profit. Dat komt onder meer terug in onze investeringsbeslissingen, aanbestedingen en andere activiteiten. Onze resultaten laten zien hoe we onze verantwoordelijkheid nemen en een goede balans zoeken tussen de positieve en negatieve effecten van onze activiteiten.

Top Connectivity

Royal Schiphol Group kijkt terug op een goed jaar. De connectiviteit van onze luchthavens is verbeterd door een groei in het aantal bestemmingen. Ook het aantal passagiers is toegenomen. Tegelijkertijd zien we druk op onze capaciteit. Amsterdam Airport Schiphol heeft bijna het maximum aantal vliegtuigbewegingen bereikt en nieuwe 'slots' zijn niet voorhanden. Wel zijn we begonnen met de bouw van Lelystad Airport. De verdere ontwikkeling van het luchtverkeer is onderwerp van maatschappelijke discussies.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2017
Netwerk Handhaving netwerk met meer dan 300 bestemmingen		– Aantal bestemmingen Schiphol: 326 – Aantal passagiers Schiphol: 68,5 miljoen – Aantal vliegtuigbewegingen Schiphol: 496.748
Bereikbaarheid Projecten voor verbetering landzijdige bereikbaarheid voorbereid		– MIRT-verkenning loopt voor ontwikkeling Multimodale Knoop Schiphol – Bereikbaarheid per spoor en over de weg (omlegging A9) verbeterd
Luchthavencapaciteit Capital Programme Lelystad Airport volledig operationeel		– Voorbereidingen nieuwe pier en terminal in volle gang, meeste aanbestedingen gedaan volgens planning, landzijdige aanpassingen infrastructuur liggen op schema – Aanleg infrastructuur Lelystad op schema ten behoeve van opening in 2019
Groei Overeenstemming met stakeholders om na 2020 een groei naar meer dan 500.000 vluchtbewegingen per jaar mogelijk te maken		– Weinig voortgang in discussie in Omgevingsraad Schiphol – Vertrouwen onder druk door onduidelijkheid over juistheid MER-uitkomsten en nieuwe woningbouwplannen in de omgeving



Netwerk van bestemmingen

Royal Schiphol Group levert met haar luchthavens – Amsterdam Airport Schiphol voorop – een belangrijke bijdrage aan de internationale bereikbaarheid van Nederland. Het aantal bestemmingen en de frequentie van de vluchten bepalen de economische en maatschappelijke waarde van het netwerk.

Plafond vliegtuigbewegingen

Het aantal commerciële vliegtuigbewegingen op Schiphol is tot en met het operationeel jaar 2020 (1 november 2020) beperkt tot 500.000. Dit is vastgelegd in de Alders-afspraken. Deze limiet is in het operationeel jaar 2017 nagenoeg bereikt, en in de komende drie jaar is geen groei in vliegtuigbewegingen meer mogelijk. Dit bemoeilijkt de verdere ontwikkeling van het bestemmingsnetwerk; er kunnen alleen nieuwe routes worden ontwikkeld als bestaande frequenties worden verminderd of opgeheven.

Ook in 2017 hebben veel airlines gevraagd om extra slots. In het zomerseizoen lag de aanvraag 20 procent boven de beschikbare capaciteit en ook voor de winter (2017/'18) zijn er 15 procent meer slots aangevraagd dan er waren te vergeven.

Aantal bestemmingen

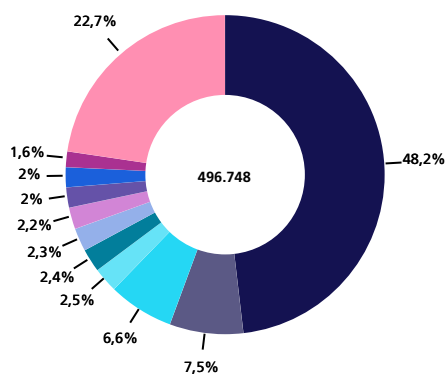
Het aantal directe bestemmingen vanaf Schiphol is in 2017 uitgekomen op 326 (2016: 322). Volgens het *Airport Industry Connectivity Report* van de koepelorganisatie ACI Europe had Schiphol daarmee in 2017 het beste netwerk aan directe bestemmingen en frequenties van Europa. Voor wat betreft het aantal overstapverbindingen moet Schiphol volgens dezelfde studie wereldwijd alleen Frankfurt voor zich dulden. Dallas-Fort Worth, Parijs-Charles de Gaulle en Atlanta volgen op plaats drie, vier en vijf.

Directe connectiviteit Europese luchthavens

Airport	(ranking in 2007)
1 Amsterdam Schiphol	(6)
2 Londen Heathrow	(2)
3 Frankfurt	(3)
4 Parijs CDG	(1)
5 Istanbul	(20)
6 München	(5)
7 Madrid	(4)
8 Barcelona	(7)
9 Rome FCO	(8)
10 Londen Gatwick	(9)

Het overgrote deel van de 326 bestemmingen, 305, betreft passagiersbestemmingen waarop ook vrachtvervoer mogelijk is. Het aantal vrachtbestemmingen komt uit op 160 (2016: 162). Het aantal bestemmingen waarop alleen met vracht wordt gevlogen is teruggelopen van 29 naar 21.

Vliegtuigbewegingen 2017 op Schiphol



KLM	239,311
easyJet	37,068
Transavia	32,949
Flybe	12,541
Delta Air Lines	11,676
Air France	11,599
British Airways	10,951
TUIfly	10,141
Vueling	10,060
Lufthansa	7,938
Overig	112,514

Bestemmingen vanaf Schiphol

De 326 directe bestemmingen liggen in 98 landen, en worden gevlogen door in totaal 104 luchtvaartmaatschappijen. Van deze bestemmingen zijn 132 intercontinentaal (2016: 128). Het aantal bestemmingen van KLM en haar (codeshare)partners is gestegen naar 215 (2016: 206).

Het hubnetwerk is uitgebreid met Freetown, Monrovia, Cartagena, San José, Mauritius en Bangalore als nieuwe intercontinentale bestemmingen. Binnen Europa is het hubnetwerk fijnmaziger met de bestemmingen Gdansk en Graz. Overige aanvullingen zijn Dallas-Fort Worth in de Verenigde Staten met American Airlines en binnen Europa (inclusief het gebied rond de Middellandse Zee) zijn Porto Santo, Sharmh el Sheikh, Katowice, Tirana en Trapani nieuwe bestemmingen.

Om het netwerk aan bestemmingen uit te breiden, hanteerde Schiphol het Airline Reward Programme (ARP). Met het bereiken van het plafond aan vliegtuigbewegingen is het ARP stopgezet.

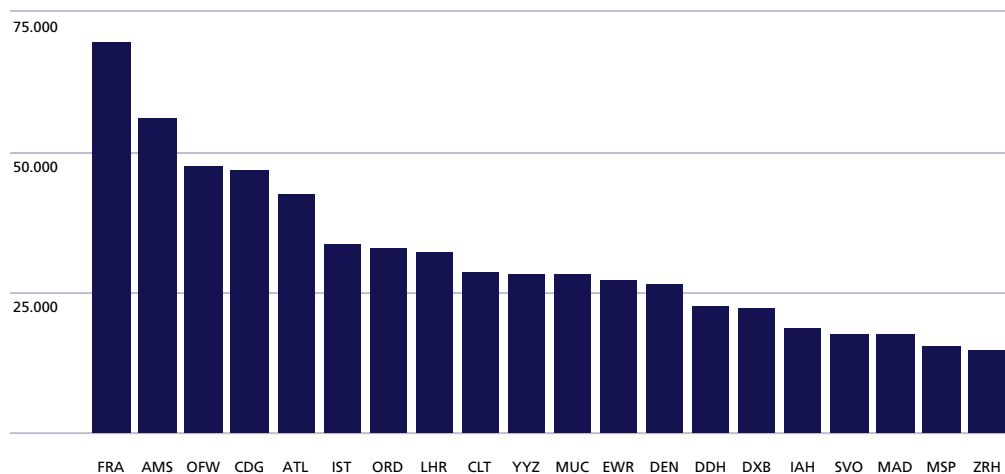
Capaciteitsdeclaratie

In het Operationeel Schiphol Overleg (OSO) komen senior managers van Schiphol, Luchtverkeersleiding Nederland, de airlines die hun basis op Schiphol hebben (KLM, Transavia, Martinair, TUIfly, Corendon Dutch Airlines en easyJet), en belangenbehartigers SAOC en BARIN vier keer per jaar bijeen. Het overleg staat onder voorzitterschap van de Director Operations van Schiphol. In het OSO worden de capaciteitsdeclaraties vastgesteld voor het maximaal aantal vliegtuigbewegingen voor het winter- en zomerseizoen. Ook bespreken de partijen belangrijke operationele kwesties of knelpunten. De slotcoördinator en vertegenwoordigers van het directoraat-generaal Bereikbaarheid van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn regelmatig als toehoorder aanwezig. Het toekennen van de slots (die voortvloeien uit het maximaal gedeclareerde bewegingen per seizoen) aan de luchtvaartmaatschappijen is de verantwoordelijkheid van de onafhankelijke slotcoördinator.

Omdat de belangen en groeiplannen uiteen kunnen lopen, streven de partijen ernaar in dit overleg zoveel mogelijk consensus over de

Hubconnectiviteit wereldwijd

Aantal overstapconnecties per week

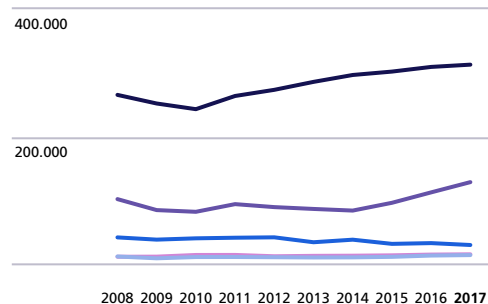


capaciteitsdeclaratie te bereiken. Voor het zomerseizoen 2017 en het winterseizoen 2017/2018 is deze consensus niet bereikt. Schiphol heeft haar verantwoordelijkheid genomen door eenzijdig de capaciteitsdeclaratie vast te stellen, na alle partijen te hebben gehoord. Een aantal airlines betwist dat Schiphol hiertoe is gerechtigd.

Netwerk regionale luchthavens

Het netwerk van onze regionale luchthavens is van andere aard dan dat van Schiphol. Waar onze grootste luchthaven zich richt op mainportgebonden verkeer, ligt de nadruk bij Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport op vluchten naar vakantie- en zakenbestemmingen met name binnen Europa (zoals Londen City en Londen Stansted).

Groei aantal vliegtuigbewegingen per Alders-segment



- Segment 1: Hub verkeer
- Segment 2: Non-hub verkeer op intercontinentale bestemmingen
- Segment 3: Non-hub verkeer op Europese bestemmingen
- Segment 4: Non-hub verkeer full freighter operaties
- Segment 5: Non-hub verkeer op vakantiebestemmingen

Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal bestemmingen in 2017 afgenomen tot 36 (2016: 38). Nieuwe directe verbindingen zijn Pula, Valencia, Venetië, Bergerac en Pisa. Het aantal bestemmingen op Eindhoven Airport is in 2016 met zes gestegen naar 81. Nieuwe bestemmingen van Eindhoven Airport zijn onder andere Edinburgh, Marsa Alam, Napels, Ohrid, Stockholm, Tel Aviv, Thessaloniki en Varna.

Passagiersontwikkeling

Het totaal aantal passagiers van Schiphol Group groeide met 8,4 procent van 70,0 miljoen naar 76,0 miljoen. Op Amsterdam Airport Schiphol groeide het aantal met 7,7 procent naar 68,5 miljoen passagiers (2016: 63,6 miljoen). De groei op Schiphol is een gevolg van een groei van 3,7 procent in het aantal vliegtuigbewegingen (van 478.864 naar 496.748). Daarbovenop is het gemiddeld aantal stoelen per vliegtuigbeweging gestegen van 165 naar 168,6. Deze toename is het gevolg van vlootvernieuwing van de homecarrier KLM en buitenlandse maatschappijen die grotere toestellen inzetten. De gemiddelde bezettingsgraad kwam in 2017 uit op 84,7 procent (2016: 83,8).

Op Schiphol is het OD-verkeer (Origin and Destination; met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt) substantieel gegroeid. Dit komt vanwege de sterke economische groei en de populariteit van Nederland en met name Amsterdam als toeristische en zakelijke bestemming. Het in zicht komen van de capaciteitsgrens van 500.000 vliegtuigbewegingen zal er mogelijk toe hebben geleid dat maatschappijen hun plannen om het aantal vluchten op Schiphol uit te breiden versneld hebben uitgevoerd.

Passagiersaantallen 2017 op Schiphol

aantallen per luchtvaartmaatschappij		Groei
KLM	32.862.599	7,6%
easyJet	5.554.115	3,8%
Transavia	5.249.403	11,7%
Delta Air Lines	2.821.932	5,6%
TUIfly	1.970.181	3,4%
Vueling	1.534.549	14,3%
British Airways	1.327.119	5,0%
Air France	1.271.213	8,2%
Lufthansa	832.026	1,9%
Flybe	781.498	6,3%
Overig	14.310.790	9,1%

Selectiviteitsbeleid

Met het oog op een selectieve ontwikkeling van de Mainport Schiphol is het soort bestemmingen voor ons belangrijk. Binnen het Aldersakkoord van 2008 zijn vijf segmenten verkeer gedefinieerd aan de hand van het belang voor de mainport. Het belang is bepaald op basis van de aard van de bestemming en het motief (zakelijk of anders) van de reizigers op die bestemming. Het gaat hier niet om het onderscheid tussen het 'type' maatschappij: een lowcostairline en een hubcarrier kunnen allebei relevant zakelijk verkeer naar een bestemming vliegen.

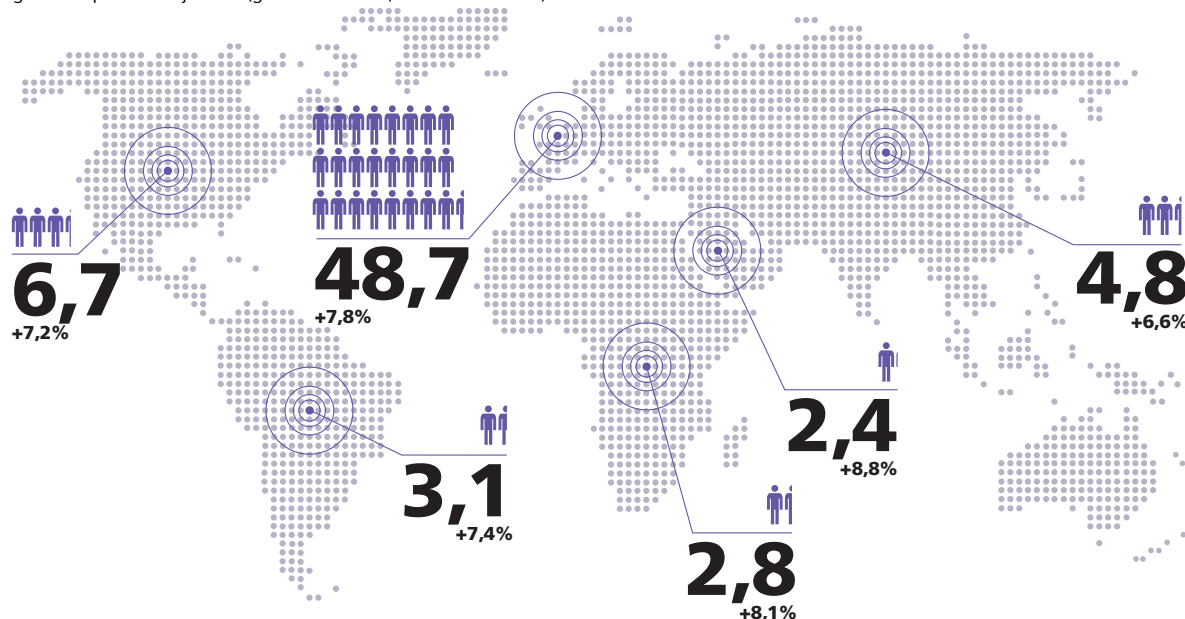
Een selectiviteitsbeleid dat is gebaseerd op de vijf segmenten is in de praktijk niet mogelijk gebleken. Het is daarnaast vanuit Europese regelgeving ook niet toegestaan om op selectieve basis slots toe te kennen en zo de ruimte voor airlines te sturen.

Voor de connectiviteit van Schiphol is ook de totale mix aan hubgerelateerde en andere niet hubgerelateerde point-to-point-maatschappijen belangrijk.

Airlines, brancheorganisaties, partners en overheden hebben hierover in september 2017 met het ministerie van (toen nog) Infrastructuur en Milieu gesproken. Het blijkt dat het akkoord, dat in 2008 door alle partijen werd gedragen, veel beperkingen kent en in praktijk niet uitvoerbaar is. Het ingebruiknemen van Lelystad Airport is voorlopig de enige manier om invulling te geven aan het selectiviteitsbeleid; door vluchten naar leisurebestemmingen elders een alternatief te bieden kan op Schiphol weer ruimte ontstaan om Mainport-gerelateerd verkeer verder te laten groeien.

Passagiersvolume en -groei per werelddeel

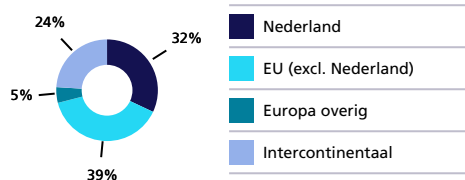
Passagiers Schiphol in miljoenen (groei t.o.v. 2016; exclusief transitie)



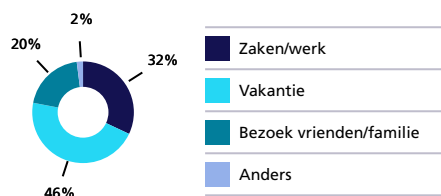
Reizigersprofiel

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

Woonachtig



Reismotief



Top-5 Europese bestemmingen

Luchthaven	Aantal passagiers
1. Londen Heathrow	1.688.997
2. Barcelona	1.361.334
3. Parijs Charles de Gaulle	1.263.470
4. Rome	1.111.831
5. Dublin	1.080.715

Top-5 intercontinentale bestemmingen

Luchthaven	Aantal passagiers
1. Dubai	902.591
2. Atlanta	802.550
3. New York	682.031
4. Toronto	569.498
5. Tel Aviv	566.095

Ontwikkeling marktaandeel Schiphol 2017

Het vliegverkeer binnen Europa groeide naar 71,4 procent van het totale passagiersvolume (2016: 70,9). De grootste groei in absolute zin komt van Spanje (9,3 procent) en het Verenigd Koninkrijk (4,8 procent), ondanks een eerdere negatieve verwachting vanwege de naderende Brexit. Ook Portugal laat een hoger passagiersvolume zien (11,2 procent).

Het totale aantal passagiers naar Schengenbestemmingen steeg in 2017 met 9,1 procent. Buiten Europa is het passagiersvolume in 2016 vooral gegroeid in verkeer met Afrika (7,1 procent). Het Verre Oosten blijft groeien (6,3 procent), gedreven door de hogere aantallen naar India (34 procent).

Het marktaandeel van Schiphol voor OD-passagiers in de catchment area is gestegen van 33 naar 34 procent. Het marktaandeel in de Europese toptien is gegroeid van 11,6 procent naar 11,9 procent. Schiphol is de snelste groeier in de toptien. Brussel komt weer uit ruim boven het niveau van voor de aanslagen in de zomer van 2015. Ook Eindhoven is gegroeid; de luchthaven heeft licht marktaandeel gewonnen ten opzichte van buitenlandse luchthavens.

Het transferverkeer groeide met 5,3 procent. Het totale aantal overstappende reizigers kwam daarmee op 25,3 miljoen. Door de aanzienlijke groei van OD-passagiers binnen Europa nam het aandeel transferreizigers op het totaal af van 37,8 naar 36,9 procent.

Regionale luchthavens

Op Eindhoven Airport steeg het aantal passagiers met 19,5 procent tot bijna 5,7 miljoen. Deze groei is met name veroorzaakt door een toename van het aanbod door Ryanair (22,0 procent), Transavia (26,0 procent) en Wizzair (19,0). Het voorgaande jaar had de luchthaven nog te maken met een tijdelijke sluiting vanwege werkzaamheden aan de start- en landingsbaan; in 2017 was de luchthaven ononderbroken operationeel.

Ontwikkeling marktaandeel Schiphol 2017 (in miljoenen, exclusief transit)

		Markt- Groei aandeel	
Londen LHR	78,0	3,1%	13,5%
Parijs CDG	69,4	5,4%	12,1%
Amsterdam AMS	68,4	7,7%	11,9%
Frankfurt FRA	64,4	6,1%	11,2%
Istanbul IST	63,9	5,9%	11,1%
Madrid MAD	53,3	5,9%	9,3%
Barcelona BCN	47,2	7,1%	8,2%
Londen LGW	45,6	5,6%	7,9%
München MUC	44,6	5,6%	7,7%
Rome FCO	40,8	-1,8%	7,1%

Rotterdam The Hague Airport heeft in 2017 18,0 procent minder vliegtuigbewegingen gehad. De capaciteit op Rotterdam Airport wordt bepaald door de geluidsruimte en niet door het aantal vluchten. Door grotere vliegtuigtypes en een hogere beladingsgraad is het totaal aantal reizigers met 5,4 procent toegenomen tot ruim 1,7 miljoen. De grootste bijdrage aan de groei wordt geleverd door Transavia. Met name de bestemmingen in Spanje en Portugal wonnen aan populariteit.

Vracht

Over geheel 2017 is het vrachtvolume gegroeid, van 1,66 miljoen ton naar 1,75 miljoen ton, een groei van 5,4 procent. Daarmee blijft Schiphol de derde vrachtluchthaven van Europa. In de eerste drie kwartalen van 2017 was de groei stabiel en kwam voor die periode uit op 8,2 procent. Naar november (de maand waarin het IATA winterseizoen start) toe zagen we een afname van de groei; in oktober nog slechts 0,9 procent en in de laatste twee maanden een krimp. Het volume daalde met 0,9 procent in november en met 6,1 procent in december.

De schaarste aan slots op Schiphol heeft het luchtvrachtvervoer parten gespeeld. In januari 2017 hebben we de airlines geïnformeerd over verwachte schaarste later in het jaar. Het negatieve effect van de schaarste is enigszins beperkt gebleven doordat de beladingsgraad is toegenomen en door een verschuiving van vracht van fullfreighters (toestellen met enkel vracht) naar de belly van passagiersvliegtuigen.

Een aantal maatschappijen, zoals AirBridgeCargo, Emirates en Suparna, heeft na 1 november een deel van de activiteiten verplaatst naar andere luchthavens. Het gaat hier om ongeveer twintig vrachtluchten per week.

Op Schiphol werd 60 procent van het vrachtvolume gevlogen in fullfreighters.

Digitalisering vrachtprocessen

In 2017 hebben we de 'compliance checker' geïntroduceerd. Deze online tool, onderdeel van het Smart Cargo Mainport-programma, inspecteert luchtvrachtbrieven en detecteert fouten. Dit betekent een versnelling van de vrachtstromen. We hebben de checker ontwikkeld in samenwerking met KLM en het vrachtcommunity platform Cargonaut.

In 2017 is een e-commerce luchtvracht community opgericht om de processen te verbeteren. Samen met de douane werken we aan het vereenvoudigen van de import en export van e-commerce bestellingen die per internet worden gedaan bij wereldwijde online retailers. Dit betreft veelal populaire en niet kostbare goederen. Aan de community nemen vooral logistieke bedrijven deel.

Drukte vrachtgebied

Schiphol kampt met een grote drukte aan vrachtwagens aan luchtzijde. Om die te verminderen, hebben we in 2017 de samenwerking Milkrun uitgebreid. Milkrun is een systeem waarin afhandelaren en expediteurs bij import vrachtwagens waar mogelijk delen. De beschikbare ruimte wordt zo beter benut en er zijn minder vrachtwagens nodig. Voor alle betrokken partijen levert Milkrun een besparing op. In 2017 hebben zich drie afhandelaren en een aantal truckers en forwarders aangesloten.

Vervoer medicijnen

We hebben het samenwerkingsprogramma Pharma Gateway Amsterdam uitgebreid van 13 naar 21 spelers. Alle belangrijke luchtvrachtpartijen die zijn betrokken bij het luchtvervoer van medicijnen doen mee. De meeste partijen hebben het IATA CEIV-certificaat, dat een waarborg is voor kwaliteit en garandeert dat dezelfde processen worden gevolgd. Het

doel van Pharma Gateway Amsterdam is beter in te spelen op de wensen van medicijnfabrikanten. Het luchttransport van medicijnen vormt bijna vijf procent van alle vracht. We verwachten dat dit segment sneller groeit dan andere soorten vracht.

Holland Flower Alliantie

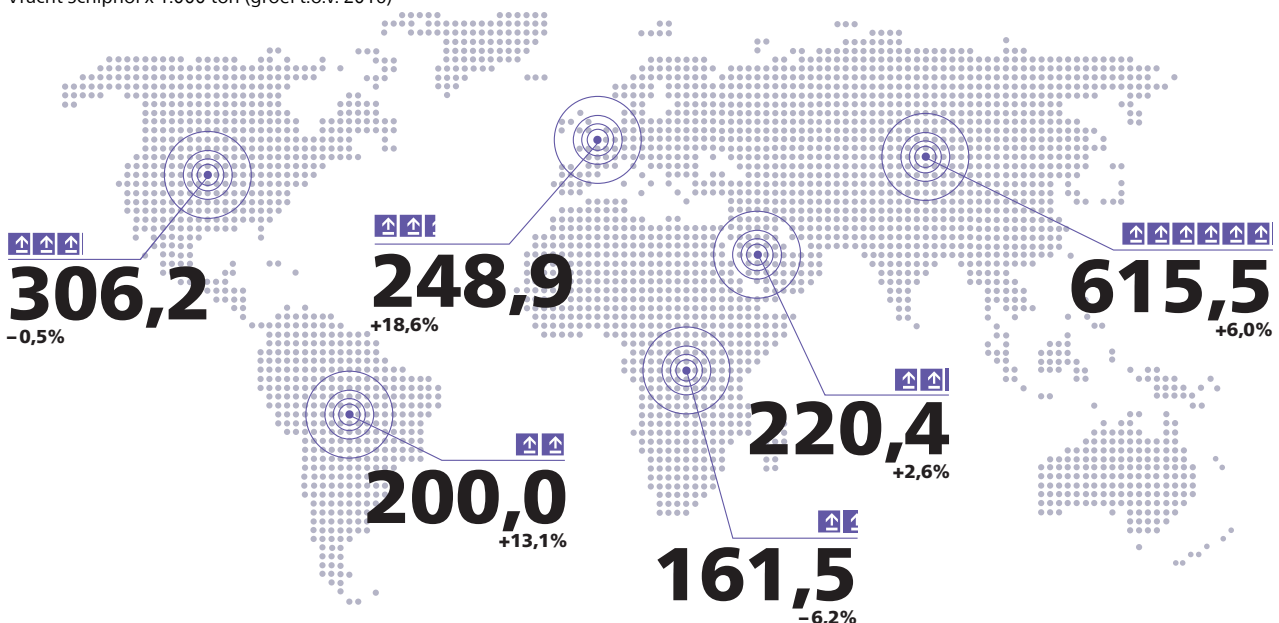
De Holland Flower Alliantie, onze samenwerking met KLM Cargo en Royal FloraHolland, is verder uitgebouwd. Er is een tool ontwikkeld die de levering en lading in het vliegtuig van bloemen uit Kenia inzichtelijk en voorspelbaar maakt. Partners in het transportproces, zoals afhandelaren, forwarders en expediteurs, hebben we een aantal keer bij elkaar laten kijken in de processen. Dit verhoogt het onderlinge begrip en samenwerking en daarmee de kwaliteit en levensduur van de bloemen.

Luchthavencapaciteit

Om de concurrentiepositie te versterken en de reizigers en luchtvaartmaatschappijen een topproduct te blijven bieden, investeert Schiphol Group fors in infrastructuur. Voor de verdere groei en versterking van Schiphol zijn een omvangrijke uitbreiding en vernieuwing van de faciliteiten noodzakelijk. Zo kunnen we op den duur de benodigde extra capaciteit bieden, de

Vrachtvolume en -groei per werelddeel

Vracht Schiphol x 1.000 ton (groei t.o.v. 2016)



kwaliteit structureel verhogen en de processen verder optimaliseren.

Capital Programme

Amsterdam Airport Schiphol is begonnen met een reeks grootschalige nieuwbouw- en verbouwingsprojecten. Een aantal projecten, zoals de nieuwe pier, zal over enkele jaren klaar zijn, andere nieuwbouw zal langer op zich laten wachten. Ondertussen gaat de luchthavenoperatie 'gewoon' door. We streven ernaar dat reizigers, airlines en andere gebruikers van Schiphol zo min mogelijk hinder ondervinden en dat de kwaliteit van onze diensten en infrastructuur op hoog niveau blijft. Het motto van het Capital Programme, het nieuwe organisatie onderdeel waar de uitbreidingsprojecten van Amsterdam Airport Schiphol zijn ondergebracht, is daarom ook: Perform Today, Create Tomorrow. Het Capital Programme kan de verschillende omvangrijke en complexe projecten, die veelal gelijktijdig worden uitgevoerd, optimaal op elkaar afstemmen en aansturen.

Masterplan

Tot 2025 staat een groot aantal investeringen gepland. De belangrijkste zijn: de nieuwe pier en terminal, en de herinrichting van vertrekhal 1. Daarnaast zijn er plannen voor de uitbreiding van parkeervoorzieningen, die eveneens in de periode tot 2025 moeten worden gerealiseerd.

Hoewel deze projecten rond 2025 gereed zijn, eindigt onze toekomst hier niet. De wereld om ons heen verandert snel, en dat vergt van Schiphol een proactieve opstelling. Daarbij moeten we ook een antwoord hebben op maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaat, uitstoot, de groei van de luchtvaart, draagvlak in de regio en uiteraard veiligheid. De antwoorden op deze vragen worden uitgewerkt in de nieuwe toekomstvisie 2040. Hierin zetten we onze koers tot 2040 uiteen: ze vormt de basis voor de ruimtelijke ontwikkeling van Schiphol. We streven ernaar om de visie in de loop van 2018 gereed te hebben.

Met de trends, ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken als context verkennen we momenteel meerdere opties om de luchthaven – zowel aan landzijde als luchtzijde – slim en duurzaam verder te ontwikkelen. De ruimtelijke ontwikkelingen werken we vervolgens uit in een nieuw Masterplan, waarin

Vracht en slots

Vrachtvervoerders lopen vaak een groter risico slots kwijt te raken. Ze werken flexibeler en vliegen onregelmatiger dan passagiersmaatschappijen. Een mogelijke oplossing voor de vrachtsector is een zogeheten 'local rule', een uitzonderingsregel, speciaal voor Schiphol, om slots die alsnog beschikbaar komen, met prioriteit uit te geven aan vrachtluchten.

Binnen de luchtvaart kan het Coördination Committee the Netherlandsde (CCN) de slotcoördinator adviseren slots op een andere manier beschikbaar te stellen. Alle sectorpartijen (luchthavens, LVNL en airlines) zijn hierin vertegenwoordigd.

Het CCN heeft in december een voorstel aangenomen voor een local rule. Voordat deze echter in gebruik kan worden genomen, moet deze nog worden getoetst: past deze binnen de wet past en kan de coördinator deze wel uitvoeren? Het belangrijkste is dat de local rule niet ingaat tegen de grondbeginselen van transparantie en gelijke behandeling van alle luchtvaartmaatschappijen. Het is niet bekend hoe lang de toetsing zal duren.



we met name ingaan op de fase na het afronden van de nieuwe pier en terminal. Uiteraard betrekken we onze belangrijkste stakeholders hierbij.

Nieuwe pier, nieuwe terminal

Schiphol heeft gedurende 2017 de locatie van de nieuwe pier voorbereid, met grondwerkzaamheden en een herstructurering van het platform en de aanleg van een rijbaan. Verder hebben we een begin gemaakt met het heiwerk voor de nieuwe pier. De planning is deze eind 2019 in gebruik te nemen. Ook is een gedeelte van Vrachtgebouw 1 (met voorterrein) van KLM afgebroken.

Capaciteit op Lelystad Airport

Royal Schiphol Group beheert naast Amsterdam Airport Schiphol de regionale luchthavens Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. Als onderdeel van het Aldersakkoord uit 2008 is afgesproken dat de capaciteit op Schiphol tot 1 november 2020 is gelimiteerd tot 500.000 vliegtuigbewegingen. Om toch in de groeiende behoefte naar luchtvaart te kunnen voorzien, is afgesproken dat Eindhoven Airport en Lelystad Airport (vanaf 2019) plaats bieden aan het zogenoemde niet-mainportgebonden verkeer.

Rotterdam The Hague maakt geen deel uit van deze afspraak. Op deze luchthaven is de geluidsruimte vol en is vooralsnog geen extra groei van vliegtuigbewegingen mogelijk.

Oorspronkelijk was het doel dat de eerste commerciële vluchten op 1 april 2018 van de nieuwe luchthaven van Lelystad zouden vertrekken. Omdat de luchtverkeersleiding dan nog niet alles gereed heeft, is in 2016 besloten de opening een jaar uit te stellen tot 1 april 2019. Lelystad Airport zal dan naar verwachting beginnen met vierduizend vluchten per jaar. De berekeningen in de milieueffectrapportage die ten grondslag ligt aan de ingebruikname van Lelystad Airport worden nu herzien door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De opening is gepland voor 1 april 2019. De nieuwe start- en landingsbaan is gereed, andere bouwwerkzaamheden zijn in volle gang.

Noot: Bij de vaststelling van het jaarverslag van Royal Schiphol Group door de Raad van Commissarissen en de externe accountant op 15 februari 2018, werd uitgegaan van de opening van Lelystad Airport voor commercieel leisure verkeer op 1 april 2019. Op 21 februari 2018 heeft de minister van Infrastructuur en Waterstaat besloten de opening uit te stellen; deze vindt nu naar verwachting in 2020 plaats.



Met de bouw van de pier komen we gedeeltelijk tegemoet aan de toenemende vraag aan vliegtuigopstelplaatsen (VOPs) en gates. De pier biedt plaats aan grote en middelgrote vliegtuigen.

De nieuwe terminal komt op het dak van bagagehal Zuid en een deel van de locatie waar parkeergarage P2 stond. Het contract voor het ontwerp van de terminal is in november 2017 getekend. De nieuwe terminal wordt verbonden met de bestaande terminal, waardoor we reizigers het hooggewaardeerde één-terminal-concept blijven aanbieden. We verwachten de oplevering van de nieuwe terminal in 2023. In 2026 nemen we aan de nieuwe pier twee extra vliegtuigopstelplaatsen voor grote vliegtuigen in gebruik.

In de ontwerpen hebben we hoge duurzaamheidsnormen opgenomen. Schiphol geeft hiermee uitdrukking aan haar ambitie om de luchthaven op duurzame wijze te exploiteren. De pier en de terminal krijgen een LEED Gold-certificering (Leadership in Energy and Environmental Design).



Medio 2017 zijn vier opdrachten gegund voor het projectmanagement en bouwmanagement van deze uitbreidingsprojecten. In het najaar is een hoofdaannemer gecontracteerd voor het aanleggen en aanpassen van wegen en leidingen. Er loopt een aanbestedingsprocedure voor een hoofdaannemer voor de bouw van de pier.

Herontwikkeling Vertrek 1 & Lounge 1

Een belangrijke project is het doortrekken van de mezzanine boven Vertrek 2 naar Vertrek 1. We creëren een grote securityverdieping, inclusief het Schengenfilter. Afhankelijk van de drukte kunnen we de securitylanes van Vertrek 1 en 2 flexibel inzetten. De securityuitbreiding is gereed in 2020.

Door de verhuizing van het Schengenfilter, dat nu nog achter de incheckbalies zit, krijgen we meer ruimte. Die kunnen we onder meer gebruiken om de capaciteit van het incheckgebied te vergroten. Ook het wachtcomfort zal erop vooruitgaan. De looproutes zullen veranderen; de passagiers moeten na de verbouwing eerst een verdieping omhoog voor de controle.

Tijdelijke vertrekhal in gebruik

Op 3 april 2017 is de tijdelijke vertrekhal (Vertrek 1A) geopend. Deze hal, boven op bagagehal Zuid, is nodig omdat de capaciteit van Vertrek 1 tijdens de verbouwing de komende jaren niet optimaal zal zijn. Mede dankzij een intensieve samenwerking met marktpartijen is een uitzonderlijke prestatie geleverd. Het complexe project, inclusief planontwikkeling, ontwerp, engineering, bouwen, testen en inbedrijfname, heeft ongeveer acht maanden in beslag genomen. De nieuwe voorziening is binnen de projectdoelstellingen gerealiseerd. In 2017 hebben al ruim 1,4 miljoen reizigers gebruik gemaakt van Vertrek 1A. De tijdelijke vertrekhal is geheel herbruikbaar.

Meer opstelplaatsen voor vliegtuigen

We hebben op Schiphol een tekort aan connected gates en moeten ook blijven zorgen voor voldoende opstelplaatsen voor vliegtuigen. In december is daartoe op Schiphol-Oost een nieuw vliegtuigplatform in gebruik genomen: het M-platform. Hier kunnen vliegtuigen parkeren die tijdelijk aan de grond staan, zogenoemde bufferplaatsen. Het aantal opstelplaatsen voor kleine en grote vliegtuigen op Schiphol-Oost is daarmee gestegen van drie naar tien. In de komende periode gaan we op het U- en het R-platform het aantal bufferplaatsen verder uitbreiden.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport kan niet of nauwelijks groeien in het aantal vliegtuigbewegingen, aangezien de geluidsruimte vol is. In 2017 heeft een onafhankelijke verkenning plaatsgevonden naar het draagvlak voor verdere ontwikkeling van de luchthaven. Dit draagvlak is er zolang de luchthaven binnen de huidige geluidsruimte blijft. Rotterdam The Hague Airport heeft voorgesteld de trauma- en politiehelikopters niet meer mee te rekenen, zodat deze geluidsruimte beschikbaar komt voor commercieel vliegverkeer. De voorbereiding voor de aanvraag van een nieuw luchthavenbesluit verkeert in de afrondingsfase. In 2017 is de luchthaven begonnen met het aanpassen van de vertrekhal, zodat de piekdruktes op de luchthaven beter worden opgevangen. Verder is de renovatie van het platform aan luchtzijde afgerond.

Eindhoven Airport anticipeert op verdere groei na 2020. Er is een masterplan opgesteld voor investeringen in de luchthaveninfrastructuur en in de bereikbaarheid aan land- en luchtzijde. Het masterplan maakt inzichtelijk wat de gevolgen kunnen zijn van een groei naar tien tot vijftien miljoen passagiers per jaar. In 2018 bereidt de luchthaven zich voor op verdere ontwikkeling. In maart 2017 is de nieuwe bagagehal (voor vertrekkende bagage) in gebruik genomen. De beschikbare capaciteit is hiermee ruim verdubbeld. Als de luchtvaartmaatschappijen geen grote wijzigingen in het bagagebeleid doorvoeren, volstaat deze capaciteit naar verwachting tot 2025. Ook de capaciteit van aankomende bagage is vergroot met een derde losband.

Op 27 mei is op Eindhoven Airport een gedeelte van een parkeergarage in aanbouw ingestort. Hierbij raakte gelukkig niemand gewond. Wel is de infrastructurele en financiële schade omvangrijk en heeft de instorting geleid tot vertraging bij een aantal bouwprojecten. Een deel van het terrein voor de terminal kon maandenlang niet worden gebruikt. Dit kwam de beleving voor passagiers niet ten goede en heeft onder meer omzetting op P1 tot gevolg gehad. Na uitvoerig onderzoek over de technische oorzaak van de instorting (een constructiefout) is begin december 2017 overeenstemming bereikt tussen BAM en Eindhoven Airport over de sloop en nieuwbouw van de garage. BAM gaat dit uitvoeren. In april 2018 begint BAM met de herbouw van de parkeergarage. Oplevering zal naar verwachting in juli 2019 plaatsvinden. De Onderzoeksraad voor Veiligheid is een onderzoek gestart naar de oorzaak van de instorting; de resultaten worden in de loop van 2018 verwacht.

Lelystad Airport is in 2017 begonnen met de bouw van de nieuwe terminal en de start- en landingsbaan. Eind 2017 was de verlengde baan gereed; eind 2018 zijn ook de terminal, de parkeerplaatsen en de extra toegangswegen klaar.

Perform today. Create tomorrow.

Schiphol stoomt zichzelf klaar voor de toekomst. Op een relatief klein, maar intensief gebruikt stukje Schiphol gaat veel gebeuren. In de geest van onze grondleggers bouwen we vandaag aan het Schiphol van morgen: **Perform today. Create tomorrow.**

Bekijk de investeringsprojecten.

www.schipholtomorrow.com

Upgrade Pieren D-G

De pieren D, E, F en G worden in fases gerenoveerd en opnieuw ingericht. Het traject duurt meerdere jaren en loopt waarschijnlijk tot 2021.

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Aanpassingen infrastructuur-landzijde

We leggen dit jaar nieuwe kabels en leidingen aan en passen de wegen aan, zoals de Havenmeesterweg. Daarna sluiten we deze weg om de nieuwe terminal te bouwen. We leiden het verkeer rondom het Jan Dellaertplein om naar een nieuwe weg tussen P1 en het voormalige P2. Deze nieuwe weg is in 2019 klaar.

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------	------	------	------	------	------	------	------	------

NS-station, Schiphol Plaza, Jan Dellaertplein en busstation

Dit jaar verwachten we de beslissing over de uitbreiding van het station. Vanzelfsprekend heeft dat invloed voor de gebieden om het station heen. Welke dat zijn, is afhankelijk van de genomen variant. De schatting is dat die werkzaamheden rond 2025 klaar zijn.

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------	------	------	------	------	------	------	------	------

P XXL

Rond maart 2018 valt de beslissing of dit een mogelijke locatie is voor een parkeergarage. Inclusief nieuwe kantoren.

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Vertrek 1 en Lounge 1

De bestaande ruimtes worden gerenoveerd en uitgebreid. In Vertrek 1 biedt een mezzanine meer ruimte voor check-in, security en wachtgebieden. In Lounge 1 – achter Vertrek 1 - worden routes verbeterd en wordt het aanbod aan voorzieningen groter. De werkzaamheden in Vertrek 1 en Lounge 1 zijn in 2022 klaar.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

Terminal, corridor en bagagekelder

De nieuwe terminal en corridor zijn klaar in 2023. De terminal heeft zijn eigen bagagekelder en afhandelingsysteem.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

Pier, platform en tijdelijke corridor

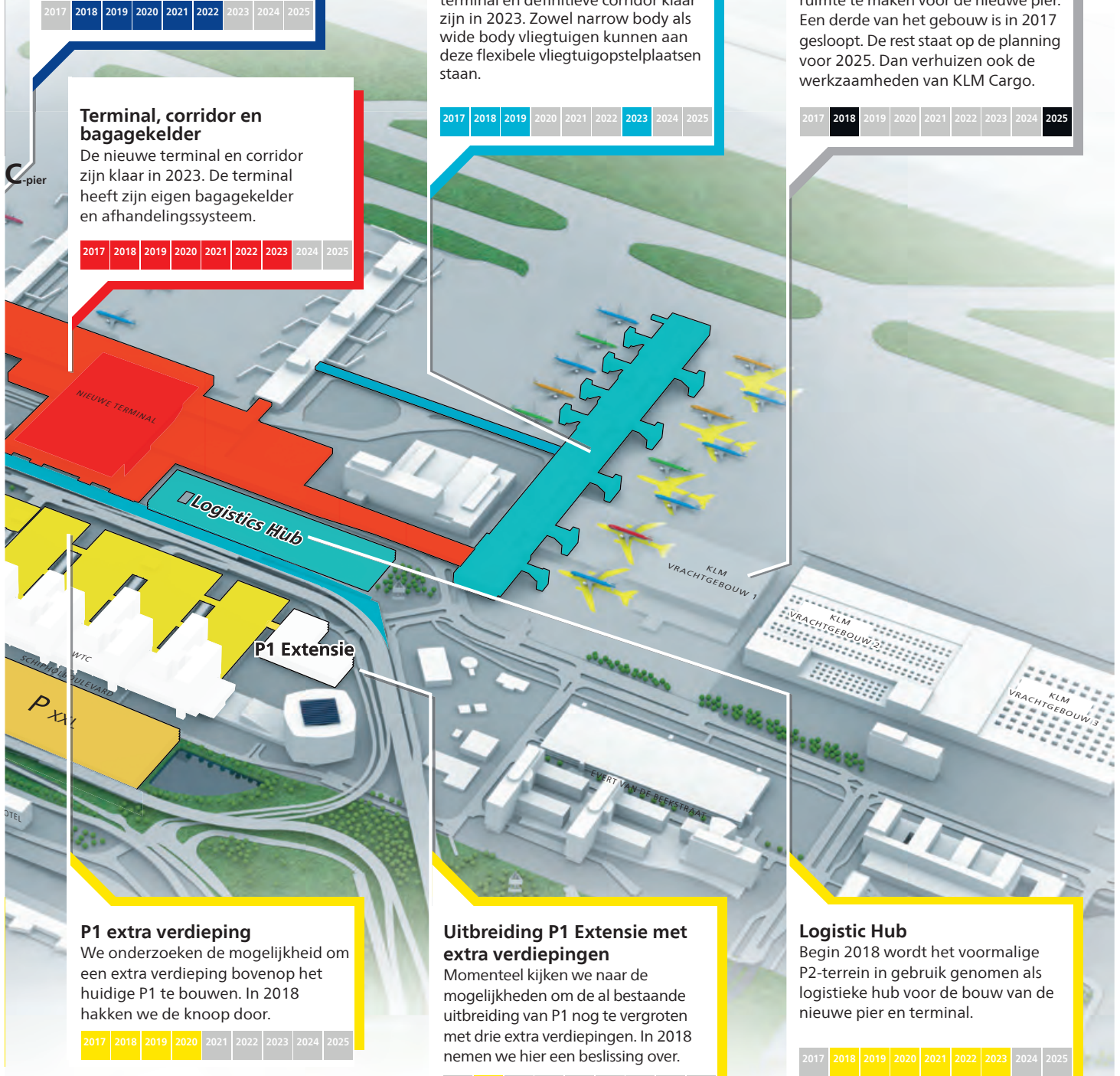
Aan het eind van 2019 zijn de pier en de tijdelijke corridor naar Pier B klaar voor gebruik. Die tijdelijke corridor wordt afgebroken als de nieuwe terminal en definitieve corridor klaar zijn in 2023. Zowel narrow body als wide body vliegtuigen kunnen aan deze flexibele vliegtuigopstelplaatsen staan.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

KLM Vrachtgebouw 1

In fases breken we dit gebouw af om ruimte te maken voor de nieuwe pier. Een derde van het gebouw is in 2017 gesloopt. De rest staat op de planning voor 2025. Dan verhuizen ook de werkzaamheden van KLM Cargo.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025



P1 Extensie

P1 extra verdieping

We onderzoeken de mogelijkheid om een extra verdieping bovenop het huidige P1 te bouwen. In 2018 hakken we de knoop door.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

Uitbreiding P1 Extensie met extra verdiepingen

Momenteel kijken we naar de mogelijkheden om de al bestaande uitbreiding van P1 nog te vergroten met drie extra verdiepingen. In 2018 nemen we hier een beslissing over.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

Logistic Hub

Begin 2018 wordt het voormalige P2-terrein in gebruik genomen als logistieke hub voor de bouw van de nieuwe pier en terminal.

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025



Bereikbaarheid

Een uitgekiend en robuust netwerk van multimodale verbindingen binnen Nederland en met de buurlanden is een voorwaarde om de concurrentiepositie van Nederlandse luchthavens veilig te kunnen stellen. Reizigers kiezen voor een bepaalde luchthaven op basis van prijs, het netwerk van bestemmingen en de frequentie van de vluchten, en ook bereikbaarheid. Voor bedrijven is bereikbaarheid een van de belangrijkste vestigingsfactoren.

Door de groei van het aantal reizigers wordt het steeds drukker op de wegen, op het station en op de parkeerplaatsen. Vanwege aanslagen op luchthavens onderzoeken we securitymaatregelen die nog meer druk op de capaciteit van de landzijdige infrastructuur leggen. Ontwikkelingen als autonoom rijden en autodelen zullen invloed hebben op de bereikbaarheid en de parkeerproducten. We nemen deze mee in onze plannen.

We werken aan een mobiliteitsstrategie waarin de nadruk ligt op collectief en schoon vervoer. Deze strategie omvat een nieuwe kijk op het gebruik van voorrijwegen en het verbeteren van de bereikbaarheid per motor, scooter en fiets. Samen met andere partijen werken we aan de infrastructuur, dienstregelingen en frequenties. We moedigen reizigers aan om voor korte afstanden per trein te reizen. We zien liever niet dat reizigers worden gehaald en gebracht; dat levert vier vervoersbewegingen op in plaats van twee.

Amsterdam Airport Schiphol

Knelpunten

Landzijdige bereikbaarheid is voor Schiphol een van de grote uitdagingen. Het huidige trein- en busstation en de wegen voor de terminal hebben steeds sneller capaciteitsproblemen. Als er geen maatregelen worden genomen, zullen bij verdere groei onveilige situaties kunnen ontstaan en bieden we reizigers, werknemers en bezoekers niet de gewenste kwaliteit. Om die reden wordt er met alle betrokken partijen gekeken naar maatregelen op de korte-, middellange- en lange-termijn.

Korte termijn

De treinperrons op NS-station Schiphol Airport zijn op piekmomenten erg druk. De kans bestaat dat de veiligheid in het geding komt en perrons moeten worden gesloten. In 2017 is extra personeel ingezet om de doorstroming te bevorderen op perrons 1 en 2, waar de treinen naar Amsterdam vertrekken. Daarnaast worden de trappen verbreed en de roltrappen sneller gemaakt. Er zijn extra lichtbakken met actuele treininformatie en elektronische bewegwijzering boven de perrons gehangen om treinreizigers te spreiden naar de juiste ingangen van de treinen.

Bij het busstation voor Schiphol Plaza kunnen er onveilige situaties ontstaan doordat busverkeer en overstekende reizigers elkaar kruisen. Ook binnen Schiphol Plaza is het druk. Om Schiphol Plaza overzichtelijker te maken, worden in samenwerking met NS en ProRail de treinticketautomaten in 2018 geclusterd.

Smart Mobility

Schiphol heeft het initiatief genomen om met vervoerspartners en belangengroeperingen de huidige knelpunten en mogelijkheden te bespreken. Schiphol heeft zich in 2017 aangesloten bij de Koplopergroep Smart Mobility in de metropoolregio Amsterdam. Samen met overheden, onderwijsinstellingen en grote bedrijven in de regio kijken we naar slimme, duurzame mobiliteitsoplossingen.

Met meetapparatuur op de wegen voor de terminal kunnen we de flow en de verblijfstijd van voertuigen op Schiphol-Centrum in kaart brengen en analyseren. We gebruiken dit systeem om bottlenecks in het verkeer op ons terrein op te lossen.

Middellange- en lange-termijn: MIRT-verkenning

Om de knelpunten voor de middellange en langere termijn op te lossen, is in september 2016 een MIRT-verkenning gestart voor de planperiode tot 2040. Deze verkenning focust op het borgen van de veiligheid, het vergroten van de capaciteit, en het gewenste kwaliteitsniveau. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Royal Schiphol Group, de Vervoerregio Amsterdam, ProRail en de Nederlandse Spoorwegen voeren de verkenning uit. De planning is dat de MIRT in 2018 wordt afgerond en er begin 2019 een voorkeurscenario op tafel ligt. De daaropvolgende jaren gaan de partijen dit verder uitwerken en de uitvoering

voorbereiden. De realisatie van het nieuwe knooppunt is voor omstreeks 2025 voorzien.

Lange termijn: doortrekken Noord/Zuidlijn
Schiphol is goed bereikbaar per trein en bus. Omdat op het spoor de uitbreidingsmogelijkheden beperkt zijn, pleit de luchthaven voor het doortrekken van de Noord/Zuidlijn vanuit Amsterdam, de herkomstplaats van een groot deel van onze reizigers en werknemers van Schipholbedrijven. Dit biedt ook kansen voor de ontwikkeling van de Kerncorridor, het economisch kerngebied tussen Amsterdam-Centrum en Hoofddorp. Met de doorgetrokken metrolijn kan ruimte vrijkomen op het spoor voor bijvoorbeeld meer internationale treinen.

Uit de Belevingsmonitor, een onderzoek van Schiphol, blijkt dat de waardering voor de bereikbaarheid van Schiphol verder is gegroeid. De score steeg van van 73 naar 74. Met name de bereikbaarheid van het openbaar vervoer (trein en bus) en voor de parkeerders is verbeterd.

Naar Schiphol per trein

Voor Schiphol zijn goede treinverbindingen naar economische toplocaties essentieel. In de eerste plaats binnen de metropoolregio Amsterdam, maar ook richting economische topgebieden in het achterland. Een betrouwbare en snelle verbinding tussen de Mainport Schiphol, de Zuidas en de technologische topregio Brainport Eindhoven is cruciaal en versterkt het internationale vestigingsklimaat. Vanuit Schiphol nemen passagiers de trein naar Antwerpen, Brussel, Parijs en diverse bestemmingen in Duitsland. Schiphol moedigt reizigers aan om voor afstanden korter dan vijfhonderd kilometer de trein te nemen in plaats van het vliegtuig. De trein is bij deze afstanden minder milieubelastend dan het vliegtuig. Stabiele en frequente treindiensten zijn een vereiste. Een hogesnelheidsverbinding naar Duitsland is daarbij essentieel.

Uit de Belevingsmonitor Schiphol blijkt dat met name de trein, met name het aantal treinverbindingen, goed scoort bij reizigers en bezoekers.

Naar Schiphol per bus

Het busvervoer is in 2017 aanbesteed, Connexion zet vanaf april 2018 elektrische bussen in. Het gebruik van de bus groeit verder, met name het aantal gebruikers van de

Sternetlijn naar het centrum van Amsterdam. De bereikbaarheid van Schiphol-Oost is in 2017 verbeterd door de aanleg van een nieuwe vrije busbaan naar het Hoogwaardig Openbaar Vervoersknooppunt (HOV) Noord. Samen met de provincie en de Vervoerregio Amsterdam leggen we op Schiphol-Oost een nieuwe snelbusverbinding aan. Naar verwachting wordt deze in de zomer van 2018 in gebruik genomen. Voor het overbruggen van afstanden tussen het HOV Oost-station en de diverse werklocaties op Schiphol-Oost komen er OV-fietsen. In 2019 wordt HOV Zuid gerealiseerd op Schiphol-Rijk.

Naar Schiphol over de weg

Rijkswaterstaat heeft in 2017 de omlegging van de A9 tussen het knooppunt Raasdorp en Badhoevedorp afgerond. De snelweg loopt nu niet meer door Badhoevedorp maar ten zuiden ervan. Schiphol heeft 30 miljoen euro in dit project van Rijkswaterstaat geïnvesteerd. De gehele nieuwe wegenstructuur zal in 2018 gereed zijn.

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

Vaker met de trein naar Schiphol

In 2017 namen reizigers vaker de trein naar Schiphol, 39,0 procent van het totaal. Het totale aandeel openbaar vervoer in de vervoerskeuze bedroeg 42,9 procent (2016: 42,4 procent). Het totale aandeel openbaar en collectief vervoer (hotelbussen, groepsbussen en taxibusjes) komt nu uit op 49,2 procent. Tegelijkertijd zien we een toename van het gebruik van de taxi. De lichte afname in parkeren kan mede worden verklaard door de veranderde parkeersituatie per 1 oktober.

Vervoerskeuze reizigers naar Schiphol

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

Parkeren

De routes naar de terminal en de parkeerlocaties zijn in 2017 gewijzigd met de omlegging van verkeersstromen en het sluiten van parkeergarage P2. Dit hebben we gedaan vanwege de bouw van een nieuwe pier en terminal. Omdat het aantal parkeerplaatsen op Schiphol-Centrum significant is gedaald, hebben we de parkeermogelijkheden opnieuw ingericht. De maximale parkeerduur in P1 hebben we beperkt tot 48 uur; daarmee garanderen we voldoende parkeercapaciteit voor zowel afhalers en wegbrengers als voor zakelijke reizigers die kort weg zijn. Voor de parkeerder die langer dan 48 uur op reis is, hebben we het nieuwe product P6 Valet Parking ontwikkeld. Voor deze valetparkeerders hebben we een eigen afgesloten terrein met 3.750 parkeerplaatsen. In 2017 is een uitbreiding van P1 achter het Hilton-hotel geopend. Verder zijn we begonnen met de aanbouw aan parkeergarage op P3 lang parkeren. Dit nieuwe deel, met 2.650 plaatsen, gaat begin 2019 open. Het sluiten van parkeergarage P2 en het aanpassen van het aanbod hebben uiteindelijk een minimaal effect gehad op het aantal parkeringen.

Taxi's

Schiphol wil reizigers en bezoekers hoogwaardig en duurzaam taxivervoer bieden.

Met onze vaste partners hebben we afspraken gemaakt over het serviceniveau voor ritten vanaf de standplaats aan het Jan Dellaertplein voor Schiphol Plaza. Tot januari 2017 was er een periode met veel overlast van taxi's die niet bij Schiphol of bij Stichting Taxi Controle waren aangesloten. Per 1 februari 2017 heeft de gemeente Haarlemmermeer de lokale regelgeving met een algemene politieverordening (APV) aangepast: in een aangewezen gebied rondom de terminal geldt een verbod voor het aanbieden van taxidiensten. De taxidiensten aangesloten bij Schiphol of Stichting Taxi Controle zijn daarvan uitgezonderd. Sinds de wijziging van de regelgeving is de overlast afgenomen. Door een goede samenwerking tussen Schiphol en de gemeente Haarlemmermeer zijn het toezicht en de handhaving van het verbod sterk verbeterd. Het aantal 'ronselaars' neemt gestaag af. Schiphol kan hierdoor de taxiservice weer op het gewenste niveau brengen.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport onderzoekt de mogelijkheid om Mobility as a Service (MaaS) te faciliteren. Uit marktonderzoek in de zomer van 2017 is gebleken dat medewerkers van de luchthaven, de ketenpartners en ook passagiers belangstelling hebben voor dit nieuwe mobiliteitsplatform, dat realtime persoonlijke reisinformatie geeft. In november 2017 hebben medewerkers van onder meer de luchthaven, Aviapartner en Transavia meegedaan aan een pilot. De resultaten worden uitgewerkt.

Het sterk groeiend aantal reizigers van en naar Eindhoven Airport veroorzaakt een forse toename van het verkeer. Niet alleen de wegeninfrastructuur in de directe omgeving wordt daardoor overbelast, ook op bedrijventerrein Flight Forum is de verkeersdruk hoog. De bereikbaarheid van Eindhoven Airport via het openbaar vervoer kan worden verbeterd met een NS-intercitystation Eindhoven-Noord aan het bestaande spoor Eindhoven-Den Bosch. Het nut en de noodzaak van dit station is onderwerp in de discussie rondom een mogelijke verdere ontwikkeling van Eindhoven Airport in de periode 2020-2030. Besluitvorming hierover verwachten we nog niet in 2018. Verder wordt hard gewerkt aan een hoogwaardig openbaarvervoernetwerk in de regio Eindhoven, waarin de luchthaven een belangrijk knooppunt vormt.

Naar en van het werk op Schiphol

Onder Schipholwerkers zien we geen grote wijzigingen in vervoerskeuze. Dit is vooral te verklaren door het 24-uurskarakter van het werk dat direct met het vliegverkeer heeft te maken. Voor iemand die buiten kantooruren werkt, is vaak geen passend openbaar vervoer beschikbaar. Schiphol en de vervoersregio doen er alles aan om de kwaliteit van het busnet te behouden. Schiphol spant zich met de partners in het Vervoers Coördinatiecentrum in om voor Schipholwerkers een flexibel mobiliteitspakket aan te bieden. Daarmee kunnen ze switchen: bijvoorbeeld de ene week autodelen, de andere week met het OV.

(in %)	2017	2013	2010
Trein	18,8	17,8	19,7
Bus	9,2	8,6	8,6
Totaal openbaar vervoer	28,0	26,4	28,3
Auto, weggebracht of meerrijder	5,9	6,4	7,2
Auto, alleen	58,0	59,7	56,9
Fiets, bromfiets, motor en anders	8,1	7,5	7,6

Bron: Mobiliteitsonderzoek Schiphol

In de aanloop naar de opening van Lelystad Airport investeren de luchthaven en partijen in de omgeving in de bereikbaarheid van het vliegveld, zowel per auto als met het openbaar vervoer. De provincie Flevoland zorgt voor de aanleg van de ontsluitingswegen. Er loopt een verkenning naar een snelle busverbinding tussen treinstation Lelystad Centrum en de luchthaven. Ook wordt de A6 verbeterd. Daarnaast zijn er plannen voor een e-bikeroute van station Lelystad Centrum naar de luchthaven. De regionale overheden onderzoeken, in overleg met NS, of en hoe de dienstregeling van vertrekkende en aankomende treinen kunnen aansluiten op het vliegverkeer. Vanaf 2018 zal Lelystad Airport actief in overleg treden met NS, zodra er meer duidelijkheid is over luchtverkeersleidingscapaciteit en de vliegschema's.

★ Excellent Visit Value

We hebben er ook in 2017 alles aan gedaan reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistiek dienstverleners een excellente en veilige ervaring te bieden. Op Amsterdam Airport Schiphol ging na een verbouwing de Holland Boulevard open, waarmee het gebied achter de securitycontrole aan aantrekkelijkheid heeft gewonnen. We zijn Schiphol ook verder aan het ontwikkelen tot vooraanstaande 'digital airport', met comfortabele, innovatieve processen voor al onze klanten. De havengelden voor de airlines, die in 2017 zijn verlaagd, gelden als zeer concurrerend.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2017
Digitalisering De passagier wordt digitaal begeleid; retail is via 'omnichannel' beschikbaar		– Digital Airport Programme levert een aantal ontwikkelingen op zoals Seamless Flow, Smart Airport Data en PRI (persoonlijke reizigers informatie)
Comfort We hebben Gate Process Innovation geïmplementeerd. Het wachtcomfort aan de gates is verbeterd		– Ambitie project is bijgesteld – Contracten en realisatie F- en G-pier lopen, aanbesteding D- en E-pier in volle gang
Concurrerende tarieven We zijn de Europese hub met de laagste tarieven en hebben in samenwerking met onze businesspartners onze operationele processen geoptimaliseerd waardoor hun kosten kunnen dalen		– Gunstige uitgangspositie in SEO benchmark, maar vasthouden aan laagste kostenpositie lastig als gevolg van grote nieuwe investeringen

Klantwaardering

Op al onze luchthavens zetten we in op constante hoge kwaliteit. Schiphol wil tot de Europese topluchthavens behoren. Dat kunnen we alleen realiseren als Schiphol comfort en service op het hoogste niveau biedt. Zowel met de Belevingsmonitor Schiphol als met onderzoeken op Eindhoven en Rotterdam volgen we de waardering van de reiziger. Daarnaast participeert Schiphol in het ASQ-benchmarkonderzoek, waarin Schiphol wordt vergeleken met de belangrijkste Europese concurrenten.

Amsterdam Airport Schiphol

In 2017 is de waardering van Schiphol door de reizigers licht gegroeid. De NPS (Net Promoter Score) is gestegen van 32 in 2016 naar 34 in 2017, wat vooral is te danken aan de waardering door de transferreizigers. Bij deze groep is de NPS gestegen van 35 (2016) naar 38. De transferreiziger is onder meer te spreken over de (kortere) wachttijd voor de paspoortcontrole in de transferfilters. Dat komt vooral door de self-servicecontrole No-Q; in 2016 maakte 20 procent van de overstappende reizigers hier gebruik van, in 2017 ruim 40 procent. Andere aspecten die in de mening van transferreizigers zijn verbeterd: de sfeer, vriendelijkheid van medewerkers bij de paspoortcontrole, wayfinding en hygiëne.

Bij de opstappende reizigers is de waardering licht gestegen. De NPS is gestegen van 30 in 2016 naar 31 in 2017, ondanks de krapte in capaciteit die de kwaliteitsperceptie onder druk heeft gezet. De wachtrijen bij de check-in, de security en de paspoortcontrole veroorzaakten in het voorjaar een daling in de waardering. Later in het jaar zien we herstel; de personele bezetting bij de

vertrekfilters was toen verhoogd en de tijdelijke vertrekhal 1A inmiddels vol in gebruik. Ook de waardering voor het parkeren ondervond een tijdelijke daling. Dit is toe te schrijven aan de sluiting (en sloop) van parkeergarage P2.

Met name dankzij de waardering voor het transferproces heeft Schiphol haar concurrentiepositie verbeterd ten opzichte van de andere Europese luchthavens. Schiphol is in de Airport Service Quality-benchmark, waarin veertien middelgrote en grote hubs worden vergeleken, gestegen van de zevende naar de vijfde plaats. Als alleen wordt gekeken naar de opstappende reizigers, handhaaft Schiphol zich op de zesde plek.

De komende jaren gaan we nieuwe uitdagingen aan. De groei in het aantal passagiers zal weliswaar minder hoog zijn dan in de vorige jaren, maar er zullen verbouwingen plaatsvinden die de kwaliteitsperceptie onder druk kunnen zetten.

Heropening Holland Boulevard

In september 2017 is de nieuwe Holland Boulevard geopend. Deze brede passage, tussen de E- en F-pier, biedt de reizigers een goede balans tussen winkels, horeca en andere vormen van ontspanning, waarmee ze even uit het reisproces kunnen stappen. Met veel glas en lage wanden is een fris en open (zit)gebied gecreëerd. De nieuwe dependance van het Rijksmuseum is het iconisch middelpunt, en de nieuwe Airport Library biedt reizigers Nederlandse literatuur in ruim veertig talen. NEMO Science Museum geeft een kijkje in de wereld van de wetenschap en technologie. Voor de Holland Boulevard heeft kunstenaar Florentijn Hofman twee reusachtige knuffeldieren vervaardigd. In het vernieuwde gebied is ook een lang gekoesterde wens van onze Privium-leden in vervulling gegaan: een lounge achter de securitycontrole. We zien dat de nieuwe Holland Boulevard, na de opening van de nieuwe Lounge 2 in de zomer van 2016, bijdraagt in de stijging van de waardering voor ons shopping- en verblijfsproduct.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport voert continu passagiersonderzoek uit om de klantwaardering te meten. De NPS is in 2017 licht gestegen naar het hoge niveau van 52 (2016: 50). Tijdens de pieken in de zomerperiode stond de klantbeleving in de vertrekhal enigszins onder

druk. Met behulp van trainingsprogramma's verbetert de luchthaven de klantgerichtheid.

De NPS van Eindhoven Airport is in 2017 gedaald van 35 naar 22. Dat is toe te schrijven aan de overlast door het instorten van de parkeergarage in aanbouw, waardoor de terminal slechter bereikbaar is. Met steeds meer reizigers, is het drukker geworden in de terminal, met name tijdens de piekperiodes. Dat ervaren de reizigers zelf ook.

Awards

In 2017 hebben Royal Schiphol Group en haar luchthavens zich op verschillende manieren onderscheiden.

Royal Schiphol Group

- Air Transport Research Society (ATRS): meest efficiënte luchthavengroep in Europa

Amsterdam Airport Schiphol

- ACI Europe Best Connected Airport 2017
- ACI Europe Second best world wide hub connectivity in 2017
- Business Traveller UK: Best European Airport 2017 (28e achtereenvolgende jaar)
- Business Traveller Poland: Best Airport in the World 2016
- Routes Europe Marketing Award (in de categorie meer dan 20 miljoen passagiers)
- World Routes Marketing Award (in de categorie meer dan 50 miljoen passagiers)
- Baxter Travel Media Annual Agents' Choice Awards (Canada): Favorite International Airport (13de jaar op rij)
- CAPA Centre for Aviation: Airport of the Year 2017 (in de categorie meer dan 30 miljoen passagiers)
- Air Transport Research Society (ATRS): Amsterdam Airport Schiphol meest efficiënte Europese luchthaven (in de categorie meer dan 40 miljoen passagiers)
- Future Travel Experience (Ierland): Most Innovative Airport
- American Institute of Aeronautics, American Association of Airport Executives and Airports Consultants Council: Jay Hollingsworth Speas Airport Award 2017 voor het Landartpark Buitenschot

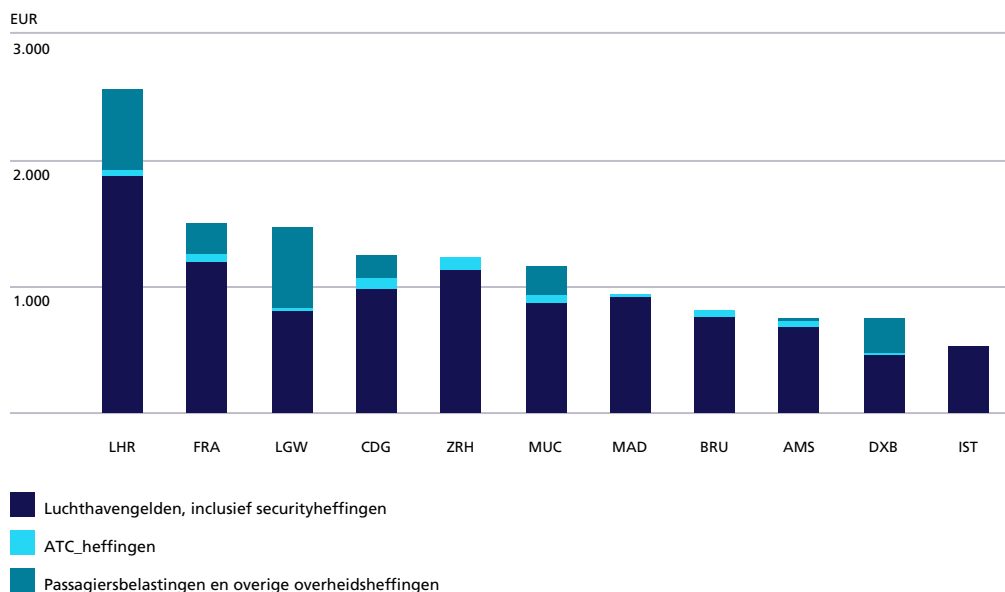
Eindhoven Airport

- Red Dot Award in categorie 'Spatial communications', gewonnen door DAY Creative Business Partners voor het ontwerp van de nieuwe gates
- Tulip Inn Hotel of the Year 2017 (van Golden Tulip)

Brisbane Airport

- Skytrax: Best Airport in Australia/Pacific Region en Best Airport Staff Service in Australia/Pacific Region

SEO benchmark luchthavengelden en overheidsheffingen 2016



Concurrerende tarieven

De tarieven van Amsterdam Airport Schiphol voor het gebruik van de luchthaven zijn gereguleerd en worden jaarlijks vastgesteld na een uitgebreide consultatie met de luchtvaartmaatschappijen. Ze zijn onderworpen aan toezicht van de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Deze economische regulering is onderdeel van de Wet luchtvaart.

De regionale luchthavens vallen vooralsnog niet onder deze regulering. Aangezien Eindhoven Airport in 2017 meer dan vijf miljoen reizigers heeft ontvangen, zal deze luchthaven vanaf 2019 wel met tariefregulering te maken krijgen. De luchthaven treft daartoe voorbereidingen.

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

Elk jaar voert de Stichting Economisch Onderzoek (SEO) in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een benchmark uit. Daarin kijkt ze naar zowel havengelden als overheidsheffingen van Schiphol en haar belangrijkste concurrenten. Uit de SEO

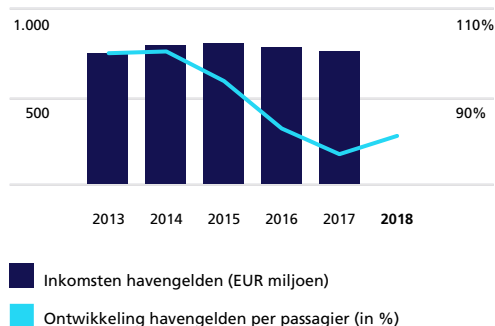
benchmark over 2016 blijkt dat acht concurrenten duurder waren dan Schiphol. De benchmark over 2017 verschijnt in het voorjaar van 2018.

Tarieven in 2017 en 2018

Per 1 april 2017 zijn de tarieven met 7,1 procent verlaagd. Na een zorgvuldige consultatie van de airlines heeft Schiphol op 31 oktober 2017 haar tarieven en voorwaarden per 1 april 2018 vastgesteld. Voor 2018 is besloten de tarieven te verhogen met gemiddeld 5,4 procent. De zogenoemde aviation charges gaan daarbij gemiddeld 3,9 procent omhoog en de security charges 8,0 procent.

Havengelden

(EUR miljoen)



Na vaststelling van de tarieven zijn gebruikers in de gelegenheid klachten in te dienen. De ACM heeft twee klachten ontvangen van airlines. De autoriteit, die de klachten nog inhoudelijk beoordeelt, heeft bevestigd dat ze in de

ontvangen klachten geen redenen ziet om de tarieven en voorwaarden zoals vastgesteld door Schiphol per 1 april 2018 op te schorten. Naar verwachting zullen de tarieven in de komende jaren verder stijgen als gevolg van aanzienlijke investeringen en een hogere gemiddelde vermogenskostenvoet.

Tariefperiode 2019-2021

Met de nieuwe Wet luchtvaart verandert in 2018 de consultatie. Eén keer in de drie jaar vindt een uitgebreide consultatie van de tarieven voor een periode van drie jaar plaats. De daaropvolgende twee jaren is er een minder intensieve consultatie. De regelgeving bij de drie jaar tariefperiode is gericht op het minder extreem laten schommelen van de tarieven tussen de opvolgende jaren. Het betekent echter niet dat voor alle drie de jaren hetzelfde tarief geldt; deze zullen jaar op jaar nog steeds fluctueren. De eerste consultatie volgens de nieuwe wet betreft de tariefperiode 2019-2021.

Beveiliging

Een betrouwbare en adequate beveiliging is cruciaal voor de luchthavenoperatie. We zetten alles op alles om dat samen met onze partners optimaal te organiseren. In 2017 was de druk groot. Dat kwam enerzijds door het groeiend aantal passagiers en daarmee de grotere drukte bij de security en de paspoortcontrole, anderzijds door de recente aanslagen op luchthavens in het buitenland. Het dreigingsniveau voor mogelijk terrorisme in Nederland is onveranderd 'substantieel' gebleven.

Beveiliging op luchthavens is een complexe aangelegenheid. Er zijn alleen al in en om de terminal een groot aantal partijen bij betrokken: behalve Schiphol en haar medewerkers ook onder meer de Koninklijke Marechaussee, de Douane en beveiligingsbedrijven.

Landzijdige veiligheid

Na de aanslagen op andere luchthavens in de afgelopen jaren is er een intensieve samenwerking opgezet tussen Schiphol en overheidspartijen. Gemeenschappelijk doel is de kans op en de effecten van een aanslag te minimaliseren.

Onder leiding van het publiek-private platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol (BPVS), heeft Schiphol samen met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), Koninklijke Marechaussee, de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) en de gemeente Haarlemmermeer een dreigings- en risicobeoordeling gemaakt voor de publieke gebieden op de luchthaven Schiphol. Hier zijn preventieve en repressieve beheersmaatregelen uitgekomen, toebedeeld aan betreffende partijen. De analyse is besproken met diverse stakeholders.

De tijdelijke stuurgroep Landzijdige Veiligheid van Amsterdam Airport Schiphol heeft daarnaast onderzocht hoe andere luchthavens omgaan met de dreiging en houdt de ontwikkelingen binnen brancheorganisatie ACI en de EU nauwlettend in de gaten. De tijdelijke stuurgroep heeft de ontwikkelingen op Schiphol, zoals het Masterplan, het Capital Programme en het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) gemonitord en een programma van eisen opgesteld met security-eisen voor de huidige en de toekomstige landzijdige infrastructuur. Doel is de publiek toegankelijke gebieden en bedrijfsmiddelen zo goed mogelijk te beschermen tegen een mogelijke terroristische aanslag.

In oktober 2017 is het bedrijfsbrede programma Landzijdige Veiligheid opgestart. Binnen dit programma vallen de uitvoering en beheersing van de preventieve en repressieve beheersmaatregelen die na de dreigings- en risicobeoordeling zijn toebedeeld aan Schiphol. We werken daarin ook samen met de andere Nederlandse luchthavens van Schiphol Group.

Invoering CT-scans

Schiphol gaat volledig over op de invoering van CT-scans bij de controle van handbagage van passagiers. Dit heeft de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding besloten na succesvolle pilots; het is vastgelegd in een aanwijzing van de NCTV. Bij gebruik van de CT-scans mogen passagiers vloeistoffen en de laptop in hun tas laten zitten. Deze nieuwe apparaten beschikken over software die een 3D-beeld van de inhoud van de bagage creëert. De securitymedewerker kan de scan draaien voor een nauwkeurige inspectie. De eerste drie nieuwe CT-apparaten zijn in 2017 geplaatst; in totaal worden in de komende periode 84 scans geïnstalleerd. Eind

2018 zijn alle niet-Schengen securitylanes over op de CT-scans. Een jaar later volgen de Schengen-securitylanes. Ook is Schiphol, in het kader van EU-regelgeving, begonnen met het vervangen van de screeningsmachines voor ruimbagage. Op 1 september 2020 moeten alle machines voldoen aan de hoogste standaard.

Extra securitymaatregelen naar VS

In juli 2017 is de zogenoemde 'Emergency Amendment' van de Amerikaanse overheid in werking getreden. Deze omvat aanvullende securitymaatregelen voor luchtvaartmaatschappijen die naar de Verenigde Staten vliegen. In samenwerking met de luchtvaartmaatschappijen heeft Schiphol aan de gates een proces ingericht met extra controles van elektronische apparaten. Bij de aanpassing hebben zich geen operationele verstoringen voorgedaan.

Preclearance

De Nederlandse regering heeft in februari 2017 besloten de onderhandelingen met de Verenigde Staten over de 'preclearance' voorlopig op te schorten. Aanleiding hiervoor waren de beoogde nieuwe inreisbeperkingen naar de VS. Deze situatie is in de rest van het jaar niet gewijzigd, wat onder meer te maken had

met de Nederlandse verkiezingen en de daaropvolgende kabinetsformatie. Preclearance is een service waarbij de reizigers al op de luchthaven van vertrek de grens met de VS passeren, zodat ze bij aankomst in de VS de mogelijk lange wachtrijen bij grenscontroles ontlopen.

Druk op security- en grenscontrole

We willen dat reizigers zo snel mogelijk de securitycontrole doorlopen, zonder concessies te doen op het gebied van veiligheid. Door de sterke groei van het aantal passagiers nam de druk op securitycontrolepunten verder toe. Met name de groei van het aantal reizigers binnen Schengen was groot. Schiphol heeft hierop ingespeeld met een nieuwe, tijdelijke Schengen-vertrekhal. Vertrek 1A, met zes securitylanes, ging op 3 april 2017 open. Het aantal reizigers naar Schengenbestemmingen dat een controle moet ondergaan wordt hierdoor beter verspreid; van de ruim negen miljoen reizigers naar Schengenbestemmingen hebben in 2017 ruim 1,4 miljoen gebruik gemaakt van Vertrek 1A.

Ook dit jaar kampte de Koninklijke Marechaussee nog met tekorten in de personele bezetting voor de grenscontroles op Schiphol. Er kwamen stapsgewijs 135 fte extra beschikbaar in 2017. Voor 2018 loopt dit aantal op naar 200 en in 2019 naar 417. In tijden van tekorten worden medewerkers van andere diensten ingezet bij de grenscontroles, wat ook in 2017 is gebeurd.

De krapte in capaciteit bij de grenscontroles kan voor een deel worden opgelost door verdere automatisering van het grensproces. Samen met de overheid heeft Schiphol het afgelopen jaar extra No-Q poorten geplaatst. Deze No-Q poorten regelen de geautomatiseerde identiteitscontrole op basis van gezichtsherkenning. In het totaal zijn er nu 84 poorten. Met de uitbreiding is ook het gebruik ervan toegenomen; Zo'n tien miljoen passagiers van en naar niet-Schengenbestemmingen maakt nu bij de grenscontrole gebruik van No-Q, vier miljoen meer dan in 2016. Eén op de drie passagiers gaat nu door deze poorten. Schiphol is samen met de overheid en leverancier Vision Box bezig de No-Q te verbeteren, onder meer omdat de apparaten nog te storingsgevoelig zijn.

IT-security

IT-security is een onderwerp dat topprioriteit heeft. Het IT Securityprogramma werkt aan de

Wachtrijen in meivakantie

In de eerste dagen van de meivakantie ontstonden op verschillende momenten lange wachtrijen. Bij vertrek vanaf Schiphol zijn er drie plaatsen waar reizigers te maken kunnen krijgen met een wachtrij: de incheckbalies van de luchtvaartmaatschappijen, de securitycheck en de paspoortcontrole.

Schiphol heeft naar aanleiding van de drukte diverse maatregelen genomen. Dit in overleg met de andere verantwoordelijke partijen, zoals de luchtvaartmaatschappijen (die de incheckbalies bemannen) en de Marechaussee (verantwoordelijk voor de paspoortcontrole). Het doel was een herhaling van de problemen te voorkomen tijdens de zomerdrukte. De maatregelen omvatten onder meer een openstelling van alle securitylanes in Vertrek 1 en 2 van 6.00 uur tot 20.00 uur in juli en augustus, en een uitbreiding met twee extra securityfilters in Vertrek 2.

Een opvallende maatregel was de introductie van de 'small bags only lanes' tijdens piekuren. Passagiers met weinig handbagage konden door een speciale lane met minder wachttijd. De reacties waren positief. Schiphol gaat hier in 2018 mee door. Door de maatregelen zijn de zomer-, herfst- en kerstvakantie operationeel goed verlopen. Schiphol meet met wachttijdsensoren de wachttijd van passagiers in de securitylanes. Vanaf de start van de zomer in juni was de wachttijd van meer dan 90 procent van de vertrekkende passagiers tien minuten of minder. Schiphol gebruikt de ervaringen in het beleid voor de piekdrukte in 2018.

continue verbetering van de IT (cyber)security en informatiebeveiliging. Veel initiatieven zijn inmiddels structureel in de organisatie geborgd. Het zijn de kerntaken van het Schiphol Cyber Security Center (SCSC). Het SCSC heeft een actief programma om medewerkers te trainen en de bewustwording te vergroten.

IT-weerbaarheid in het Schiphol-ecosysteem

Oktober was voor de vijfde keer de nationale Cyber Security Month. Tientallen organisaties in Nederland voerden in deze maand activiteiten uit om de weerbaarheid van mensen in hun eigen organisatie en in de maatschappij te verhogen. Op 2 oktober is de landelijke campagne Alert Online van start gegaan, met Schiphol als hoofdpartner.

Schiphol is lid van de Cyber Security Raad, onder meer omdat we beseffen dat weerbaarheid niet eindigt bij de grenzen van de eigen bedrijfsvoering of het luchthaventerrein. We hebben ook een leidende rol op ons genomen in het CYSSSEC, Cyber Synergie Schiphol Ecosysteem. Dit is een samenwerking die is gericht op het versterken van cybersecurity, het vergroten van de weerbaarheid en het benutten van economische kansen voor en samen met alle (publieke en private) partijen binnen het Schiphol-ecosysteem.

Digital

Schiphol wil technologie en het digitale potentieel optimaal benutten en versneld ontwikkelen met het Digital Airport Programma (DAP). Hiervan profiteren zowel airlines, ketenpartners en reizigers. DAP is zowel gericht op de mogelijkheden van vandaag als in de toekomst. Als Europe's Preferred Airport en uit het oogpunt van concurrentie willen we ook vooroplopen als 'digital airport'.

Digitale pijlers

Digitalisering en digitale innovatie zijn belangrijk voor het waarmaken van onze ambitie. Schiphol wil met de groeiende digitale mogelijkheden inspelen op zich snel ontwikkelende maatschappelijke en technologische trends. De inzet en het strategisch belang van Informatie Technologie (IT) nemen hierdoor aanzienlijk toe, zeker gezien de ontwikkeling van de luchthaven.

Intensieve samenwerking tussen alle bedrijfsonderdelen en met onze partners is een vereiste.

Schiphol Group heeft in januari 2017 een Chief Digital Officer (CDO) benoemd, die de verantwoordelijkheid heeft een duurzame digitale organisatie te ontwikkelen. Die is gebaseerd op een aantal pijlers:

- relevante (persoonlijke) informatie voor reizigers en airlines;
- een biometrisch reisproces (Seamless Flow);
- het inzetten van realtime data bij Airport Control voor voorspelbaarheid van processen voor reizigers, bagage en vluchten;
- het slim inzetten van alle data die op Schiphol worden verzameld (Smart Airport Data);
- het realiseren van een 'volledig connected airport' waarbij processen van relevante partijen met elkaar zijn verbonden met behulp van het Internet of Things.

In 2017 is de informatievoorziening over landzijdige bereikbaarheid en het vertrekproces uitgebreid. De website en de Schiphol- app hebben een nieuw design gekregen. Wayfinding is geïntegreerd in de Maps-app van Apple. We delen interface-data met airlinepartners, zodat we onze reizigers en bezoekers ook via hun kanalen kunnen bereiken. In 2018 gaan we de data over het reisproces na de securitycontrole en het transfer- en aankomstproces verder verbeteren.

Seamless Flow

Schiphol heeft voortvarend gewerkt aan het project Seamless Flow. Met Seamless Flow stroomlijnen we met behulp van biometrie de reis van de passagiers door alle processen op de luchthaven. Nadat de passagiers eenmalig zijn geïdentificeerd met het paspoort en een gezichtsscan, kunnen ze alle 'touchpoints' passeren zonder elke keer het paspoort en de boardingpass te tonen. Het is de bedoeling dat we in 2018 een pilot uitvoeren met kleine aantallen passagiers.

We hebben in samenwerking met KLM een proef gedaan met 'biometrisch instappen'. Dit heeft geleid tot een verfijning van het proces en de techniek. Verder hebben we samen met de Koninklijke Marechaussee een proefopstelling gebouwd voor het testen van de nieuwe generatie grensprocessen. De eerste tests hebben we in de zomer van 2017 gedaan.

Bij Seamless Flow zijn veel partijen betrokken met uiteenlopende belangen. In de stakeholderdialoog hierover in 2017 hebben we deze belangen in kaart gebracht. Hoewel Seamless Flow een goed initiatief wordt gevonden, is het belangrijk dat de reiziger te allen tijde eigenaar blijft van zijn of haar gegevens. De vraag rijst dan ook wie er op welk moment toegang heeft tot die data. Seamless Flow moet voldoen aan Nederlandse en Europese wetgeving. Ook de kosten afgezet tegen de (kwalitatieve) opbrengsten wegen mee.

Reizigers, bagage en vluchten waren tot begin 2017 drie apart aangestuurde processen. Er is een geautomatiseerde tool van deze drie processen in ontwikkeling. Medewerkers zien nu een geïntegreerd dashboard met alle relevante gegevens. Door de data van de drie processen te combineren kan het systeem voorspellen hoe het proces gaat lopen, of waar oponthoud ontstaat. Het systeem geeft vervolgens mogelijke verbeteringen of oplossingen aan, waaruit de beste kan worden gekozen. Hiermee kunnen we proactiever sturen op een efficiënte passagiers- en vluchtoperatie.

Smart Airport Data richt zich exclusief op de data van Schiphol. We hebben een platform ontwikkeld waar data van Schiphol centraal worden verzameld. Door het slim combineren van data krijgen we nieuwe inzichten. Deze nieuwe inzichten stellen we ter beschikking aan sector- en businesspartners, die de data kunnen gebruiken voor hun processen. Verschillende airlines maken hiervan gebruik, bijvoorbeeld in hun apps voor reizigers, of om hun operationele prestaties te verbeteren. Op verzoek van een

aantal airlines heeft Schiphol een dataprotocol opgesteld.

Het gebruiken en delen van data en datadiensten gebeurt volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die in mei 2018 in werking treedt. Hiermee voldoet Schiphol aan alle wettelijke privacy-eisen.

Innovatieve middelen als probleemoplossers

We hebben innovatieve middelen onder meer ingezet als probleemoplosser. Voorbeelden daarvan zijn: het identificeren van lege parkeerplekken op P3, smart camera's bij kiss & ride voor een optimale flow. Verder hebben we een test gedaan met een chatbot, die passagiers antwoord geeft op veelgestelde vragen, en de robot Pepper, die aanwijzingen geeft bij de securitycheck.

Regionale luchthavens

Eindhoven Airport is bezig met het ontwikkelen en optimaliseren van onlinediensten voor reizigers. Een voorbeeld hiervan is EMMA: Eindhoven Airport's Makkelijke Mobiele Assistent. Deze mobiele app neemt passagiers bij de hand van voordeur tot vliegtuigdeur. In december 2017 is er een eerste versie van EMMA opgeleverd. Vanaf januari 2018 zal de luchthaven een test uitvoeren met een klantenpanel om de app te verbeteren.

De luchthaven werkt aan een nieuw onlineplatform. Ze gaat reizigers behalve parkeren ook andere producten online aanbieden. Hierbij valt te denken aan een fast track ticket voor de securitycheck en toegang tot een mogelijke toekomstige lounge. Gedurende 2017 is Eindhoven Airport hierover in gesprek geweest met verschillende potentiële partners. Ze heeft gekozen voor een pilottraject met het Britse e-commerce platform Aeroparker. Tijdens de pilotperiode worden in eerste instantie de verkoopprestaties van de huidige parkeerwebshop vergeleken met die in de Aeroparker-omgeving. In 2018 worden de uitkomsten van deze pilot besproken.

De verdere digitalisering zal bij Eindhoven Airport ook zichtbaar worden bij security. De luchthaven gaat in 2018 een pilot uitvoeren met biometrische herkenning.

Hackathon: incubator voor innovatie

Innoveren kan Schiphol niet alleen. Daarom openen we onze deuren voor talenten met hackathons. Hiermee geven we talenten op het gebied van IT en technologie de kans gedurende zo'n 48 uur hun ideeën los te laten op actuele en toekomstige uitdagingen. Ze krijgen toegang tot relevante data. Dit zorgt voor een 'pressure cooker'-effect, waardoor er verrassende oplossingen kunnen ontstaan. In 2017 was Schiphol een drijvende kracht achter twee hackathons. In een hackathon samen met zes Europese luchthavens met de titel (*recoding aviation*) kwam de winnaar met een concept om timeslots in te voeren voor de securitycontrole, wat de basis werd voor de pilot die in november is uitgevoerd. De tweede hackathon ging over de mobiliteit: met NS en de ANWB daagde Schiphol deelnemers uit Nederland mobieler te maken. De winnaar kwam met een app die slechtzienden zelfstandiger maakt.

Competitive Marketplace

De luchthavens van Royal Schiphol Group vervullen een belangrijke nationale en regionale functie. Amsterdam Airport Schiphol vergroot de aantrekkingskracht van Nederland (en Amsterdam in het bijzonder) en is aanjager van werkgelegenheid en toerisme. De hubluchthaven draagt bij aan een gunstig vestigingsklimaat, wat in 2017 een rol heeft gespeeld bij de komst van bijvoorbeeld het Europees Medicijn Agentschap (EMA). We hebben Schiphol verder ontwikkeld als 'marktplaats', met een groeiende community van bedrijven en hun medewerkers. Eindhoven Airport is essentieel onderdeel van Brainport Eindhoven, de regio met veel hightechbedrijven die inmiddels is aangemerkt als mainport.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2017
Non-aviation Inkomstenstroom in non-aviation activiteiten zekerstellen		<ul style="list-style-type: none"> – Meer omzet uit non-aviation activiteiten – Koopintentie omhoog door digitalisering en omnichannelaanpak – Opbrengsten retail zitten weer in de lift – Proactieve ontwikkeling parkeerproducten, Valet Parking succes na sloop P2
Central Business District De bedrijvigheid op het Central Business District laten toenemen. We werken aan een groter aanbod van diensten, een aantrekkelijk werkklimaat en hoge bezettingsgraad		<ul style="list-style-type: none"> – De positieve ontwikkelingen in vastgoedsector zetten door. Hoge bezettingsgraden – The Base wordt uitgebreid met nieuwe aanbouw The Base D – Steeds groter aanbod van diensten – Spot Community succesvol, opening The Square

Regionale betekenis

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

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

Mede door de hoge kwaliteit van het Nederlands netwerk van luchtverbindingen hebben veel multinationals de afgelopen jaren een Europees distributiecentrum of hoofdkantoor in de omgeving van Amsterdam gevestigd. Recente voorbeelden hiervan zijn Salesforce, Netflix en Kraft Heinz. Hiermee wordt de aantrekkelijkheid van de regio Amsterdam aangetoond.

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

Werkgelegenheid

De luchtvaartsector is een motor voor werkgelegenheid. Uit recent onderzoek (2017) over de arbeidsmarkt op Schiphol in 2016 blijkt dat de luchthaven werk biedt aan ongeveer 65 duizend personen bij ruim vijfhonderd bedrijven. Bijna 44 duizend personen zijn werkzaam bij bedrijven die direct betrokken zijn bij het luchtvervoer, zoals luchtvaartmaatschappijen, afhandeling, onderhoud en luchtverkeersleiding.

Eindhoven Airport is met vijftienhonderd arbeidsplaatsen uitgegroeid tot een van de grotere regionale werkverschaffers. Rotterdam The Hague Airport levert directe en indirecte

werkgelegenheid aan 2.500 werknemers. Op Lelystad Airport zijn 471 personen werkzaam.

De luchthavens en de luchtvaart bieden een grote verscheidenheid in banen, van transport tot retail, en daarmee ook een relatief groot aantal laaggeschoolde arbeidsplaatsen. Dit maakt Schiphol juist voor een metropoolregio als Amsterdam een belangrijke werkgever. Ongeveer 60 procent van de op Schiphol werkzame personen woont in Noord-Holland; ongeveer een derde van het totaal aantal Schipholwerkers woont in Amsterdam, Haarlemmermeer en Almere. Aan de andere kant genereert de Mainport Schiphol ook veel internationaal geïntereerde en hoogwaardige werkgelegenheid bij de hoofdkantoren en bedrijven in haar omgeving.

Toerisme en congressen

Toerisme levert een belangrijke impuls aan de Nederlandse economie. Het aantal inkomende toeristen is volgens het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) en Holland Marketing in 2017 gestegen met 11 procent naar 17,6 miljoen (2016: 15,8 miljoen). Een deel van het verkeer komt niet via de luchthavens; met name reizigers uit Duitsland en België komen doorgaans per auto. Om de passagiersaantallen uit de overige landen te blijven accommoderen, is een goed netwerk van bestemmingen en frequenties van belang.

Het NBTC voorziet dat de vraag naar reizen vanuit het Verenigd Koninkrijk naar Nederland onverminderd groot blijft, ondanks de Brexit. Wat betreft intercontinentale vluchten is de Verenigde Staten het grootste herkomstland voor inkomende toeristen. Zij profiteren van het routenetwerk op Schiphol en een aantrekkelijke economie. Azië groeit, met name vanuit India en China. Rusland en Brazilië lijken in 2017 de weg omhoog weer te hebben ingezet.

De connectiviteit van Schiphol draagt ook bij aan de positie van Nederland in de congresmarkt. Volgens de meest recente gegevens van de International Congress and Convention Association (ICCA) staat Nederland op de negende plaats van de wereldwijde ranglijst van georganiseerde congressen. In Europa is Nederland nummer 6.

Ontwikkelingen vastgoed

Schiphol Real Estate heeft in 2017 onderzoek laten uitvoeren onder de gebruikers van de panden op en rond de luchthaven. Daaruit blijkt dat ze zeer te spreken zijn over het werken op de locatie Schiphol. De 'bewoners' zijn positief over zowel de kantoren zelf als over de omgeving. Van hen beoordeelt 85 procent het gebouw en de werkplek als goed tot uitstekend, 80 procent vindt de omgeving goed tot uitstekend. De goede bereikbaarheid en voorzieningen, maar ook het internationale karakter en de dynamiek maken dat Schiphol aanvoelt als een poort naar de wereld, aldus de ondervraagden.

Uitbreiding kantoren

We hebben in 2017 met de bouw van The Base D een begin gemaakt met de uitbreiding van het aantal kantoren. Alle gebouwen in het Central Business District zijn nagenoeg volledig bezet. De vraag naar kwalitatief hoogwaardig vastgoed blijft groot. We treden niet alleen als verhuurder op, maar in toenemende mate ook als facilitator van huurders.

Het gebouw The Outlook wordt voor een groot deel SMART gemaakt met een fijnmazig netwerk van sensoren die onder meer bezetting en beschikbaarheid van ruimten, temperatuur, geluidsniveau, luchtvochtigheid, CO₂-gehalte en lichtniveau meten. Eigenaar en huurder kunnen het gebouw zo efficiënter gebruiken, wat leidt tot reductie van energieverbruik. Een van de andere innovaties voor kantoren is het flexibel verhuurconcept Spacemaker: bedrijven bieden

AirportCity: Schiphol als marktplaats

Onze luchthavens zijn economische centra voor hun regio. De mainport versterken we door de 'marktplaats' Schiphol verder te ontwikkelen. We beschouwen het luchthavengebied als een hoogwaardige locatie voor werk en verblijf. Amsterdam Airport Schiphol is een dynamische stad op zichzelf, een AirportCity.

Om als vestigingsplaats concurrerend te blijven, maken we Schiphol zo interessant mogelijk voor internationaal opererende bedrijven. We investeren continu in flexibele verhuurconcepten, gezonde en duurzame gebouwen; we passen ook slimme technologie toe. Het Central Business District (CBD) van Schiphol is een goed vestigingsalternatief ten opzichte van de Zuidas. We stimuleren de logistieke sector in de regio en onderzoeken kansen voor nieuwe business.

Schiphol voorziet in een variëteit aan voorzieningen voor werken, verblijf en ontspanning, die we continu nog aantrekkelijker maken. Onze uitgangspunten zijn hierbij flexibiliteit, multifunctionaliteit, connectiviteit, beleving en 'value for money'. Schiphol wordt meer en meer een inspirerende ontmoetingsplek.

hun eigen ruimten te huur aan, met Schiphol als faciliterend platform.

Schiphol investeert ook in de verbetering van het openbaar gebied, zoals het nieuwe plein The Square (tussen The Base en het Hilton). Op kleinere schaal verbeteren we het gebied met onder meer 'street art'.

Het Hilton-hotel is eind 2017 verkocht aan een investeringsmaatschappij. Schiphol zal alleen nog als erfpachter betrokken blijven bij dit iconische gebouw. Verder hebben we in 2017 een begin gemaakt met de realisatie van de nieuwe (intercontinentale) Crown Lounge van KLM. Deze ontwikkeling, aan luchtzijde in de terminal te midden van het operationele proces, zal twee jaar in beslag nemen.

Schiphol SPOT

Schiphol bevindt zich op een terrein met veel bedrijven en collega's. Om deze mensen met elkaar te verbinden, heeft Schiphol Real Estate in 2015 de SPOT-community opgezet. Deze community verbindt de medewerkers van de bedrijven met elkaar door middel van events en kennisuitwisseling. De community telt inmiddels 380 verschillende bedrijven. In 2017 organiseerde SPOT diverse evenementen, zoals de foodtrucks naast gebouw The Base, gratis workshops, de opening van het nieuwe publieksplein The Square, een TEDxAmsterdam-event en een kerstontbijt.

Logistiek vastgoed

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

De bezettingsgraad in de logistieke markt is het hoogst bij modern logistiek vastgoed op een goede locatie. Op Schiphol zien we dat terug in de zeer hoge bezetting van de eerste linie vrachtgebouwen. Op Schiphol-Zuidoost hebben we de drie parkeerterreinen voor vrachtwagens verbeterd.

Duurzaam bouwen

Op de luchthaven is een mortuarium op de grens van airside en landside, waardoor overledenen direct van en naar het vliegtuig kunnen worden gebracht. In het mortuarium is rekening gehouden met verschillende culturen en rouwrituelen. Nabestaanden kunnen er ook afscheid nemen. Het mortuarium moest worden verplaatst vanwege de bouw van de nieuwe pier en terminal. Op de nieuwe locatie kan het mortuarium ongeveer vijftien jaar staan, wat relatief kort is. Daarom is besloten het mortuarium cradle-to-cradle te ontwikkelen, zodat materialen na de levenscyclus gemakkelijk weer in een ander object kunnen worden gebruikt. Het is het eerste gebouw op en van Schiphol dat op deze manier is gebouwd. Ook is het mortuarium het eerste gebouw van Schiphol dat aan de BREEAM Outstanding criteria voldoet. We zetten altijd zo hoog mogelijk in bij BREEAM-certificering voor nieuwe gebouwen.

The Base D krijgt het BREEAM-label Excellent. Het merendeel van de gebouwen van Schiphol in het CBD heeft inmiddels een BREEAM InUse Good of hoger certificaat behaald.



Regionale luchthavens

Eindhoven Airport bevindt zich in het hart van Brainport, een toptechnologieregio van wereldformaat en groeiversneller van de Nederlandse economie. De luchthaven is uitgegroeid tot een van de grotere regionale werkverschaffers. In april 2017 heeft de regio Zuidoost-Brabant de Brainport Nationale Actieagenda opgesteld, waarin ze aangeeft dat verdere ontwikkeling van Eindhoven Airport nodig is om haar ambities te verwezenlijken. Brainport Eindhoven benadrukt het belang van een goed geoutilleerde en goed bereikbare luchthaven die met de regio meegroeit.

De Brainportregio is internationaal zeer in trek, blijkt uit de Global Talent Competitiveness Index van de gerenommeerde businessschool Insead. Op deze lijst bezet Eindhoven de negende plaats, tussen onder meer San Francisco, Parijs en Dublin. Dit biedt ook kansen voor de ontwikkeling van Eindhoven Airport en de daar gevestigde bedrijven.

↕ Development of the Group

Royal Schiphol Group wil het beste halen uit het samenspel tussen Amsterdam Airport Schiphol, de regionale luchthavens en de internationale activiteiten. De luchthavens vullen elkaar aan en versterken elkaar. Integriteit is een basisprincipe. We groeien verder naar een High Performance Organisation (HPO), een kwaliteitsorganisatie die oog heeft voor de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers en kansen voor minderbedeelden op de arbeidsmarkt.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2017
High Performance Hogere scores op de High Performance Organization (HPO) benchmark		– HPO-score 6,8, target 2017 was 7,3
Internationaal Uitbreiding van de internationale activiteiten		– Internationale activiteiten dragen significant bij aan het resultaat van de groep – Opvolging nieuwe internationale leads

Werkgeverschap

Schiphol Group opereert in een omgeving die onderhevig is aan trends en ontwikkelingen. Onze organisatie moet wendbaar zijn om snel respons te kunnen geven. Dit vraagt een grote flexibiliteit van onze medewerkers. Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit zijn daarvoor in toenemende mate belangrijk.

Schiphol Group werkt bij voorkeur met medewerkers die hun werk bij ons bedrijf zien als onderdeel van hun eigen carrière en persoonlijke ontwikkeling. Ze willen bij Schiphol Group werken om zowel waarde toe te voegen als te leren. In een dergelijke loopbaan past ons mobiliteitsbeleid: we kijken regelmatig gezamenlijk of het voor de medewerker goed is een andere functie binnen of buiten de organisatie te vervullen.

De populatie van Schiphol Group kenmerkt zich door een groot aantal medewerkers die al vele jaren zeer gemotiveerd werkzaam zijn voor ons bedrijf. Daarnaast creëren we ruimte voor de instroom van nieuwe medewerkers. In de dynamiek van onze organisatie zien we ook nieuwe functies ontstaan, die andere expertises vereisen. De medewerkers van Royal Schiphol Group zitten in diverse leeftijdsgroepen en hebben uiteenlopende lengtes van dienstverband. Het bedrijf kent een grote verscheidenheid aan functies. In 2017 zijn in toenemende mate ook anderstalige

medewerkers aangetrokken. En steeds meer wordt Engels de voertaal.

HPO

Schiphol werkt toe naar een High Performance Organisation (HPO). De doelstelling is een zo wendbaar mogelijke, lerende organisatie te ontwikkelen. De thema's van HPO zijn het werken aan een hoge kwaliteit van managers en medewerkers, continu verbeteren, investeren in langetermijnontwikkeling en het verbeteren van een open en actiegerichte cultuur.

We meten de ontwikkeling naar HPO periodiek en waar nodig sturen we bij. We hebben in 2017 voor de tweede keer de HPO-score vastgesteld bij de medewerkers van Schiphol. Deze kwam ondanks diverse initiatieven uit op 6,8, hetzelfde als een jaar eerder, een half punt lager dan onze doelstelling van 7,3. De ontwikkelingen in het afgelopen jaar met een grote groei in passagiers, veel verbouwingen en organisatieaanpassingen vragen veel van onze medewerkers; intern kan dit wringen. Daarom zijn we desondanks trots dat we hetzelfde niveau handhaven. We verwachten dat het een grote uitdaging zal zijn om ons uiteindelijke doel voor 2020 te realiseren; een score van 8,0.

De aanbevelingen uit de HPO-meting van 2017 richten zich op een resultaatgerichtere en op een meer teamgerichte aansturing van medewerkers (op basis van dezelfde prioriteiten). Een andere aanbeveling is dat managers meer begeleiding

moeten geven aan hun medewerkers zodat deze hun werk zo goed mogelijk doen.

Duurzame inzetbaarheid

In het vijfde jaar van ons actieve beleid om arbeidsmobiliteit te bevorderen zien we dat het thema duurzame inzetbaarheid en continu leren steeds meer gemeengoed is in onze organisatie. De digitale transformatie van onze organisatie heeft in 2017 een vlucht genomen. Er zijn andersoortige functies bijgekomen, en binnen een aantal afdelingen ontstaan andere manieren van werken. Dit is een organisch veranderingsproces dat we stimuleren.

Schiphol bevordert interne mobiliteit. We zijn ervan overtuigd dat het werkplezier en de arbeidsproductiviteit toenemen als de medewerker op het juiste moment verandert van functie of werkplek. We hebben als doelstelling dat jaarlijks 15 procent van de medewerkers van functie verandert, binnen of buiten onze organisatie. Ook in 2017 is dit gelukt: het mobiliteitspercentage kwam uit op 21,7 procent (2016: 19,6 procent). In ons beleid passen ook personeelsuitwisselingen en detacheringen binnen de groep. In 2017 zijn 39 medewerkers voor langere of korte tijd gedetacheerd. Een voorbeeld hiervan zijn de medewerkers die tijdelijk op Lelystad Airport zijn gestationeerd in verband met de verwachte opening van de luchthaven.

Extra aandacht is er ook voor de oudere medewerkers. In 2017 is een pilot gestart waarin medewerkers ouder dan vijftig jaar een training hebben gevolgd van vijf dagdelen. Deze training is gericht op hoe ze tot aan het pensioen gemotiveerd en met toegevoegde waarde werkzaam kunnen zijn. De deelnemers oordeelden positief over de training. We gaan hier in 2018 mee door.

De medewerkers in continudiensten hebben ook in 2017 extra aandacht gekregen. We anticiperen op de toekomstige situatie waarin medewerkers van zestig jaar en ouder geen nachtdiensten meer hoeven te lopen. Dit gaan we invoeren per 1 april 2018, volgens de afspraak die we hebben gemaakt met de vakbonden.

Het aantal deelnemers aan het vitaliteitsprogramma kwam wederom uit op 257. Onderdeel van dit programma is ook de mogelijkheid tot individuele coaching; hieraan

hebben twintig personen deelgenomen, wat door de jaren heen een stabiel aantal is gebleken.

In 2017 heeft een aanbesteding plaatsgevonden voor een arbodienstverlening. De uitvraag was gericht op duurzame inzetbaarheid. De gecontracteerde dienstverlener zal zich de komende jaren, naast de begeleiding van niet-inzetbare medewerkers, vooral richten op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, en hoe deze daar zelf aan kunnen bijdragen.

Inclusief ondernemen

Schiphol Group werkt vanuit de visie dat we mensen waarderen om wie ze zijn, hun kwaliteiten en talenten. Medewerkers moeten zich thuis voelen, ongeacht bijvoorbeeld hun culturele of arbeidsachtergrond, sekse, gaardheid of lichamelijke beperking.

Schiphol Group heeft haar ambities voor inclusief ondernemen verder vormgegeven. Schiphol stimuleert werk voor alle mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt: in 2017 zijn bij Schiphol Group zijn twee medewerkers uit de doelgroep in dienst getreden.

We willen medewerkers met een andere culturele achtergrond aan Schiphol Group binden. Ons doel voor 2017 was dat we 10 procent van de nieuwe vacatures wilden invullen met mensen met een niet-westerse achtergrond. We kwamen uit op 4,8 procent voor Schiphol Group. Voor de bepaling van een niet-westerse achtergrond maken wij gebruik van de CBS definitie. Bij indiensttreding kunnen medewerkers optioneel het geboorteland van diens ouders vermelden. Doordat deze wijze van registratie gedurende 2017 is ingevoerd bedraagt de response rate in 2017 slechts 34,2 procent. Gecorrigeerd naar response rate bedraagt het aantal nieuwe vacatures met mensen met een niet-westerse achtergrond 11,5 procent. In 2018 zetten we opnieuw in op 10,0 procent.

Werk voor jongeren

We hebben in 2017 123 stagiaires begeleid en daarnaast een groot aantal eendaagse oriëntatiestages georganiseerd. Dit past bij het Jongerenakkoord dat Schiphol in 2014 heeft getekend; een initiatief dat de kansen voor jongeren op werk moet vergroten. We hadden onszelf ten doel gesteld 20 procent van het aantal vacatures in te vullen met jongeren (onder

de 27 jaar); we zijn uitgekomen op 21,8 procent voor Schiphol Group. We houden ook in 2018 vast aan deze doelstelling. Een continue instroom van jong talent draagt bij aan een inclusief en evenwichtig personeelsbestand.

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

Man-vrouwverhouding

Schiphol heeft in de hogere managementlagen een evenwichtige verdeling van mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Het is in lijn met de Wet bestuur en toezicht, die inhoudt dat ten minste 30 procent van onze directie en Raad van Commissarissen vrouw is. Onze directie heeft al sinds 1 september 2014 een verdeling van 50 procent vrouwen en 50 procent mannen. Ook de samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet: vanaf april 2015 zijn er vijf mannelijke commissarissen en drie vrouwelijke (37 procent).

De uitdaging voor 2018 is om over de volle breedte en in alle soorten functies binnen de onderneming een goede man/vrouw-verdeling te waarborgen. Zowel in het totaal aantal leidinggevende functies als organisatiebreed is de verhouding mannen/vrouwen in 2017 licht gestegen ten opzichte van vorig jaar: we zijn uitgekomen op 31 procent.

Medewerkers maken kennis met Digital

Bij het ontwikkelen van digitale producten en diensten is het ook belangrijk medewerkers te betrekken bij het proces. We willen ze perspectief bieden op duurzame inzetbaarheid op Schiphol en daarbuiten. In 2017 heeft Schiphol verschillende inspiratiesessies, workshops, masterclasses en een 'digital week' georganiseerd om alle medewerkers de voordelen van digitale toepassingen te laten ervaren. De 794 deelnemers gaven hun sessies het rapportcijfer 8. In totaal waren er 1726 inschrijvingen voor de dertig verschillende onderwerpen. We gaan hier in 2018 mee verder. We zijn van plan ook andere stakeholders hierbij te betrekken, zoals airlines, afhandelaren, cargopartners, aannemers en de Koninklijke Marechaussee.

Arbeidsomstandigheden

De meeste medewerkers van Schiphol Group werken in Nederland en vallen daarmee onder Nederlandse wet- en regelgeving. Schiphol respecteert de mensenrechten en volgt de richtlijnen van de overheid. We hebben geen eigen beleid ontwikkeld op mensenrechten. In de cao zijn de aard van de werkzaamheden, arbeidsomstandigheden en werktijden vastgelegd. Ook zijn onze medewerkers vrij zich te verenigen in bijvoorbeeld vakbonden. We gaan geen arbeidsovereenkomsten aan met jongeren onder de achttien jaar. Bij onze dienstverleningscontracten (bijvoorbeeld security of schoonmaak) letten we er scherp op dat de contractpartij de voor de sector geldende cao hanteert. Schiphol Group staat geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden toe en hanteert de cao als minimumniveau.

Ontwikkeling medewerkers in cijfers

Het aantal fte is in 2017 gestegen naar 2.246 (2016: 2.078). Deze stijging wordt vooral verklaard door het aannemen van medewerkers ten behoeve van Capital Programme en IT. Onze medewerkers hebben een jaarcontract of een vast contract. Met medewerkers die niet onder een cao vallen maken we afzonderlijke afspraken.

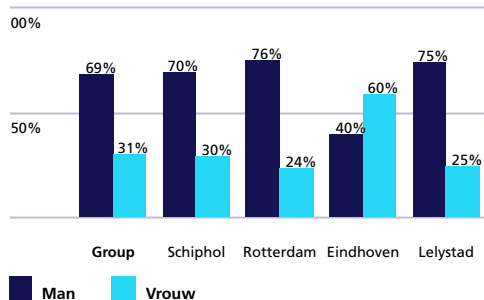
Aantal medewerkers 2017

(Per locatie, in % van gemiddeld aantal fte)



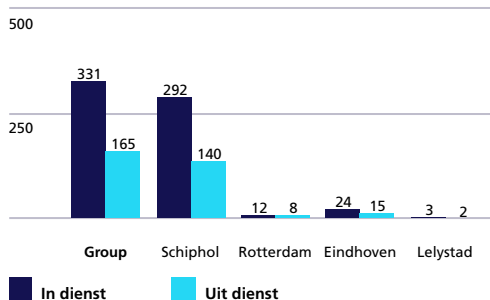
Man-vrouwverhouding

(In % van aantal medewerkers per locatie)



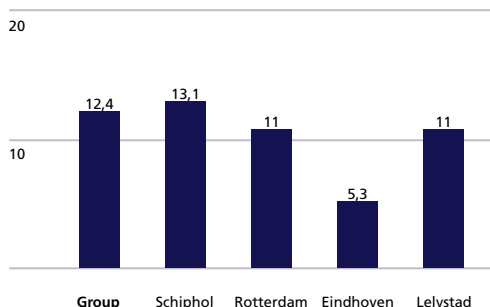
Personeelsverloop

(Aantallen per locatie)



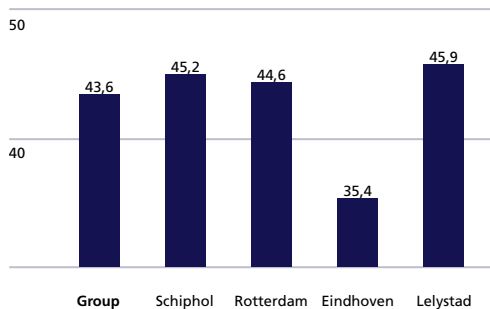
Gemiddelde lengte dienstverband Schiphol Group

(In jaren per locatie)



Gemiddelde leeftijd medewerkers

(In jaren per locatie)



Het verzuimpercentage voor Schiphol is in 2017 gestegen van 4,1 naar 4,5, met name als gevolg van een aantal langdurig zieke medewerkers. De Verbaannorm voor Schiphol Nederland B.V., een indicatie voor een realistisch ziekteverzuim, is 3,6 procent. Het ziekteverzuim op Rotterdam The Hague Airport bedroeg 2,7 procent (2016: 2,7). Het ziekteverzuim op Eindhoven Airport kwam in 2017 uit op 2,1 procent (2016: 4,6). Lelystad kende in 2017 een ziekteverzuim van 1,4 procent (2016: 2,7 procent).

Het toegenomen aandeel verzuim langer dan zes weken is de belangrijkste reden van het stijgen van het verzuimpercentage. Met name

psychische gezondheidsklachten die worden veroorzaakt door een combinatie van privé- en werkgerelateerde factoren liggen hier aan ten grondslag.

Ziekteverzuimbegeleiding heeft binnen Schiphol een belangrijke focus. Hiervoor worden continu extra capaciteit en deskundige begeleiding ingezet. Een belangrijke element is preventie van verzuim.

Een organisatie in ontwikkeling vraagt veel van de wendbaarheid van haar medewerkers. Ook in 2017 hebben we voor het middel en hoger management intervisiebijeenkomsten georganiseerd om te werken met het ICF-model. Dit classificatiemodel (International Classification of Functioning, Disability and Health) geeft de mogelijke oorzaken voor verzuim. Het biedt het management het inzicht dat nodig is voor een goede dialoog met de medewerkers met als doel uitval te voorkomen.

Integriteit

Schiphol staat erop dat alle medewerkers zich integer gedragen. Dit onderwerp staat daarom hoog op de agenda. Het doel van het compliancebeleid is om de relevante compliancerisico's voor Royal Schiphol Group te identificeren en te beheersen. Daarnaast wordt beoogd om integer gedrag te stimuleren en te realiseren conform de Royal Schiphol Group kernwaarden betrouwbaar en duurzaam. Het compliancebeleid is gericht op het waarborgen van de goede reputatie van Royal Schiphol Group en het behouden van haar positie als Europe's Preferred Airport.

Onze gedragsregels beschrijven het gewenste gedrag. Medewerkers onthouden zich nadrukkelijk van niet gewenste omgangsvormen, zoals seksuele intimidatie, discriminatie en pesten. Ook bevatten de gedragsregels voorschriften voor het gebruik van door Schiphol ter beschikking gestelde communicatiemiddelen en -faciliteiten, zoals laptop en telefoon, e-mail, internet en social media. Van alle werknemers wordt verwacht dat ze zich houden aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving, waaronder op het gebied van anti-discriminatie, mededinging, overheidsaanbesteding, privacy, fraude,

corruptie en omkoping. De voorbeeldrol van de leidinggevenden is cruciaal. Medewerkers wordt gevraagd elk jaar een onlinetraining in gedragsregels te volgen.

In 2015 hebben we het programma Mind Your Step geïntroduceerd om de integriteit binnen onze organisatie te bevorderen. We hebben dit integriteitsprogramma in 2017 opnieuw onder de aandacht van medewerkers gebracht door middel van een mailing naar het huisadres, een campagne via interne communicatiekanalen, integriteitssessies en 'legal awareness'-sessies. De regels over het gebruik van social media zijn aangepast aan de eisen van de tijd. Daarnaast hebben we twee bijeenkomsten georganiseerd met de interne compliance officers en is aandacht besteed aan de interne meldprocedure. Integriteit is nu ook een standaardonderdeel in de introductiepresentaties voor nieuwe medewerkers. Ook externe medewerkers attenderen we op onze gedragsregels. Hiermee hebben we een hogere bewustwording bereikt en een meer open dialoog over dilemma's. Het heeft ook geleid tot meer meldingen bij de Integriteitscommissie.

Rapportage over het monitoren van de werking en naleving van de gedragsregels verloopt via de integriteitscommissie. De integriteitscommissie onderzoekt de meldingen, waar nodig worden mensen aangesproken en wordt actie ondernomen. De commissie brengt twee keer per jaar, anoniem, verslag uit aan de Corporate Compliance Officer en jaarlijks aan de COR over het aantal en de aard van de door de commissie behandelde zaken en uitspraken. Tevens rapporteert de Integriteitscommissie jaarlijks aan de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen, de directie en de externe accountant.

Begin 2018 is de Schiphol-website uitgebreid met een sectie over integriteit. Daar zijn de gedragsregels en -codes in een oogopslag te zien. Bezoekers kunnen (mogelijke) schendingen van integriteit melden.

In augustus verschenen berichten in de media over een fraude-incident in 2016 bij Schiphol Real Estate (SRE). Dit incident werd reeds in het jaarverslag van 2016 vermeld. Schiphol heeft in 2016 ook aangifte gedaan bij de FIOD, het onderzoek loopt nog.

Informatiebeveiliging

We hebben bij medewerkers in 2017 extra nadruk gelegd op het belang van informatiebeveiliging en privacyregels, onder meer door middel van intensieve campagnes, interactieve workshops en (online)trainingen. Aandacht was er nadrukkelijk voor de nieuwe regels die gelden vanaf 25 mei 2018, als gevolg van de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De implementatie van de AVG binnen ons bedrijf is geïntensiveerd. De Schiphol Privacy Office heeft de leiding over dit proces, in samenwerking met het Schiphol Cyber Security Center en onze dochtermaatschappij Schiphol Telematics.

Leveranciers

De bewaking van onze integriteit kunnen we als regieorganisatie alleen waarmaken als ook onze leveranciers integer zakendoen onderschrijven. Schiphol Group heeft een leverancierscode, waarin staat omschreven wat we van leveranciers verwachten op het gebied van integriteit en Corporate Responsibility. We verwachten ook dat ze melding doen van niet zorgvuldig, niet ethisch of niet integer handelen, via de contactpersoon of bij de Integriteitscommissie van Schiphol Group. Ook medewerking aan eventuele onderzoeken die betrekking hebben op meldingen van (vermoedens van) schendingen van de leverancierscode valt daaronder. Contractuele relaties met leveranciers die bewust de wet overtreden, bijvoorbeeld ten aanzien van discriminatie en ontoereikende arbeidsomstandigheden, of een substantiële gedragsregel van Schiphol schenden, zullen we per ommegaande beëindigen. Dit is opgenomen in het Corporate Inkoopbeleid.

Schiphol heeft een ketenverantwoordelijkheid en hanteert in contracten met leveranciers een code die is gebaseerd op onze gedragsregels. We zijn in gesprek met leveranciers om integriteit (nog) beter te borgen in onze samenwerkingsrelaties.

In 2017 zijn er 26 meldingen geweest bij de Integriteitscommissie (2016: 16). Dit betreft geen meldingen van fraude, omkoping of corruptie. De stijging is het gevolg van een grotere bewustwording ten aanzien van het melden van incidenten. Deze 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 spreken we betreffende medewerkers aan.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport hanteert binnen de lopende cao dezelfde gedragsregels ten aanzien van integriteit als Schiphol Group. In 2017 hebben geen incidenten plaatsgevonden.

Eindhoven Airport heeft een Leidraad Integriteit. Deze leidraad beschrijft de manier waarop medewerkers op integere wijze een bijdrage kunnen leveren aan de ambities en doelstellingen van de luchthaven en aan het streven een betrouwbare en betrokken (business)partner te zijn en blijven. Er waren geen incidenten in 2017.

Lelystad Airport hanteert dezelfde regels als Schiphol Group. In het verslagjaar waren er geen incidenten.

Financiële soliditeit

Royal Schiphol Group streeft met haar financiële beleid naar een solide vermogenspositie en goede kredietwaardigheid met minimaal een A-rating bij twee gerenommeerde kredietbeoordelaars. Dit is van groot belang om noodzakelijke grootschalige investeringen te 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.

Het dividend wordt jaarlijks uitgekeerd aan de aandeelhouders. In 2017 heeft Schiphol Group 148 miljoen euro uitgekeerd, waarvan 137 miljoen euro aan de Nederlandse Staat, de gemeente Amsterdam en de gemeente Rotterdam.

Rendement

Schiphol Group voert een solide financieel beleid. Onze financiering betrekken we zelfstandig via de kapitaalmarkt en banken. We hebben vier aandeelhouders, waarvan de Nederlandse Staat

met bijna 70 procent van de aandelen de grootste is.

De Nederlandse Staat heeft voor Schiphol in 2017 een nieuwe rendementsnorm van 5,6 procent op het eigen vermogen vastgesteld. Dit is een verlaging ten opzichte van de eerder gehanteerde rendementseis van 6,7 procent van het eigen vermogen als gevolg van de lage rente. 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. Met de nieuwe Wet luchtvaart wordt een mechanisme ingevoerd, waarbij Schiphol een deel van het rendement boven een dergelijke rendementsnorm kan aanwenden om de luchthaventarieven te verlagen.

Kredietwaardigheid

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

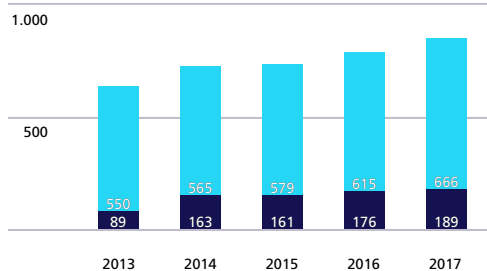
De langetermijnrating van Standard & Poor's is in 2017 ongewijzigd gebleven op A+ met een 'stable outlook'. De langetermijnrating van Moody's is ongewijzigd gebleven op A1, eveneens met een 'stable outlook'.

Sturen op kosten

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

BA Aviation kosten

EUR miljoen



■ Afschrijvingen
■ Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen)

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

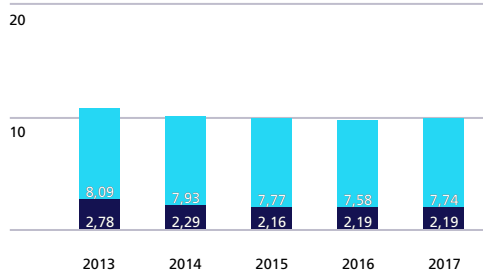
We volgen onze kostenontwikkeling via de indicator kosten per Work Load Unit (WLU: één passagier of 100 kilogram vracht). De kosten per WLU zijn voor Amsterdam Airport Schiphol in 2017 licht gestegen naar 9,9 euro in 2017 (2016: 9,8). Daarmee zijn we terug op het niveau van 2015, dat lager was dan de voorgaande jaren. Door de groei in het aantal passagiers hebben we extra maatregelen moeten nemen om lange wachtrijen te voorkomen. Op 1 april 2017 hebben we een tijdelijke vertrekhal geopend. Daarnaast zijn extra kosten gemaakt voor het Digital Airport Programme.

Belang van non-aviation activiteiten

De non-aviation activiteiten dragen substantieel bij aan het rendement en de financierbaarheid van Schiphol Group. Deze activiteiten genereren 45 procent van de netto-omzet en meer dan 100 procent van het exploitatieresultaat, aangezien de aviation-activiteiten een verlies hebben geleden. Met deze non-aviation activiteiten is het mogelijk economische waarde en financieringsruimte te creëren. Het rendement op aviation-activiteiten is als gevolg van de

Kosten per WLU (Aviation)

EUR per WLU

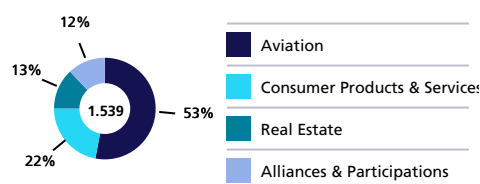


■ Afschrijvingen per WLU
■ Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen) per WLU

economische regulering laag en in 2017 zelfs negatief, omdat de gereguleerde gemiddelde vermogenskostenvoet is vastgesteld op 1,8 procent in 2017 en de kosten van de extra maatregelen niet worden doorbelast aan de luchtvaartmaatschappijen. Zonder de bijdrage uit non-aviation activiteiten zou Schiphol Group niet zelfstandig financierbaar zijn en is er onvoldoende risicospreiding.

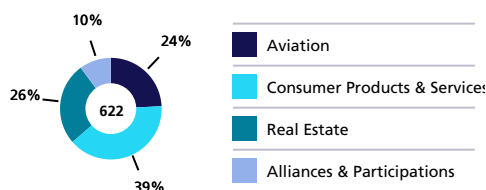
Netto-omzet

(EUR miljoen)



EBITDA

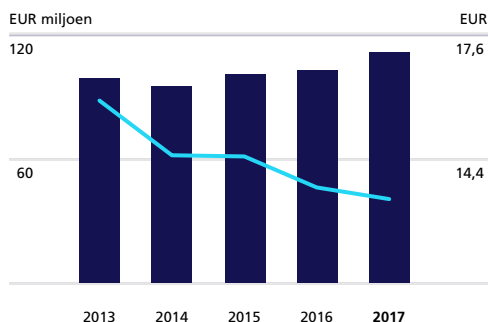
(EUR miljoen)



Consumer Products & Services

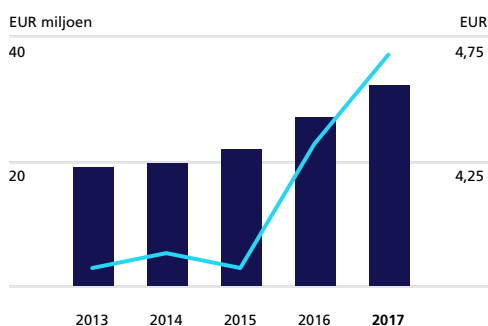
De bijdrage over de afgelopen jaren van de business area Consumer Products & Services is vooral terug te zien in de groei van de concessie-inkomsten en de parkeeromzet.

Retail concessie-inkomsten en bestedingen per passagier airside



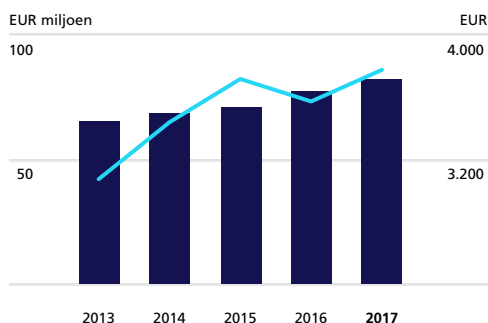
■ Concessie-inkomsten retail airside (EUR miljoen)
■ Bestedingen per passagier retail airside (EUR)

Horeca concessie-inkomsten en bestedingen per passagier airside



■ Concessie-inkomsten horeca airside (EUR miljoen)
■ Bestedingen per passagier horeca airside (EUR)

Opbrengst (publieks)parkeren en opbrengst per parkeerplaats



■ Opbrengst (publieks)parkeren (EUR miljoen)
■ Opbrengst parkeren per parkeerplaats (EUR)

Bestedingen per passagier in EUR

	2017	2016	Index
Retail airside	13,35	13,65	97,8%
Horeca airside	4,68	4,32	108,4%
Totaal	18,03	17,97	100,4%

Aantal outlets Schiphol

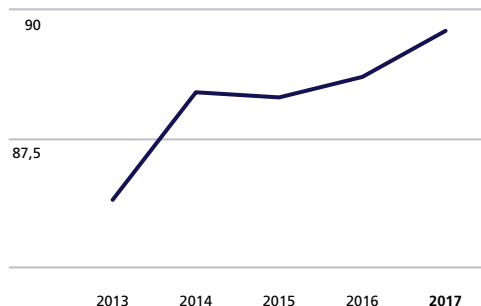
	Airside	Schiphol Plaza
Horeca	76	31
Retail	192	49
Services	21	0
Totaal	289	80

Real Estate

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

Bezettingsgraad commercieel vastgoed

(in %)

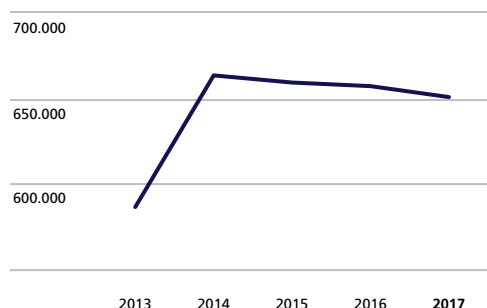


In 2017 is de bezettingsgraad gestegen naar 89,6 procent (2016: 88,7). Een aantal belangrijke nieuwe huurders is aangetrokken voor bestaand en herontwikkeld vastgoed, waaronder The Base, het kantorencomplex dat nu het hart vormt van het Schiphol Central Business District. Daarnaast is een aantal belangrijke huurders behouden door recente contractverlengingen voor de langere termijn. Ook de waardering van het commerciële vastgoed zit verder in de lift, mede door de gunstige ontwikkeling van de

bezettingsgraad en de nieuwe, maar ook verlengde langlopende huurcontracten.

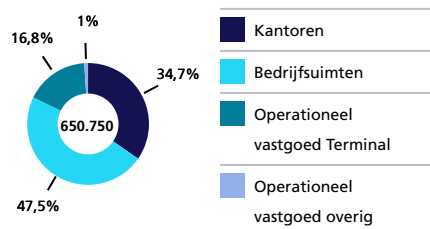
Vastgoedportefeuille

(in m²)



Vastgoedportefeuille naar categorie

(in % van totaal aantal m² vastgoedportefeuille)



Bijdrage regionale en internationale activiteiten

Nederland verbinden met de rest van de wereld gebeurt niet alleen via Amsterdam Airport Schiphol. Ook onze regionale luchthavens (Eindhoven, Rotterdam The Hague en in de toekomst Lelystad) vergroten onze connectiviteit en dragen bij aan het resultaat. Door het netwerk van binnenlandse luchthavens worden bovendien zowel de positieve impact als de lasten meer geografisch verdeeld.

Onze internationale activiteiten versterken de organisatie en bevorderen het verkeer van passagiers en vracht. Ze leveren tevens een belangrijke bijdrage aan onze financiële soliditeit en spreiden het ondernemingsrisico. Daarmee werken ze mee aan de versterking van de positie van de mainport. De participaties in Groupe ADP, Brisbane Airport Corporation en onze overige internationale activiteiten droegen in 2017 36 procent bij aan het nettoresultaat.

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

Sustainable & Safe Performance

Veiligheid is voor Royal Schiphol Group prioriteit nummer één. Daar is niet aan te tornen. Iedereen op of nabij de luchthavens moet verzekerd zijn van een veilige en gezonde omgeving. In 2017 hebben we ons ingespannen om het veiligheidsdenken op de locatie Schiphol nog proactiever te maken. Ook duurzaamheid heeft een prominente plek in onze strategie. We doen er alles aan om de positieve impact te vergroten en de negatieve impact van onze activiteiten te verkleinen. We beseffen dat er zorgen leven bij omwonenden over geluidhinder en luchtkwaliteit. Als betrokken buur voeren we hierover continu overleg.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2017
Duurzaam Erkenning verdiend als een vooraanstaand bedrijf op het gebied van Corporate Responsibility	●	<ul style="list-style-type: none"> – Leidende rol op duurzaamheidsgebied in de sector – Twee langetermijndoelstellingen vastgesteld: Schiphol is een klimaatneutrale luchthaven in 2040 en een zero waste airport in 2030 – Transparantiebenchmark Economische Zaken: 3de positie
Veilig We ontwikkelen ons tot een High Reliability Organisation met een proactieve veiligheidscultuur	●	<ul style="list-style-type: none"> – On track om in 2020 een HRO Level 4 cultuur te hebben – Samen met de sector gestart met ontwikkeling Integral Safety Management System (ISMS)

Verduurzaming van luchthavens






Schiphol Group maakt op diverse vlakken vorderingen met de verduurzaming van de bedrijfsprocessen. De Corporate Responsibility-thema's raken steeds meer vervlochten met diverse beleidsterreinen. Op verschillende niveaus nemen we CR mee in de afwegingen: bij investeringsbeslissingen, bij aanbestedingen voor bouw en renovaties en in de operatie. Voor het jaarverslag betekent dit dat de resultaten op dit gebied op verschillende plekken aan bod komen. Voor een belangrijk deel in dit hoofdstuk maar ook elders vermelden we onze CR-inspanningen en -prestaties.

Schiphol Group heeft op het internationale podium opnieuw een lans gebroken voor het verduurzamen van luchthavens. CEO Jos Nijhuis heeft tijdens het Airports Going Green-congres 2017 een award in ontvangst genomen als erkenning voor zijn inspanningen om duurzaamheid een strategisch onderwerp te

maken in de luchtvaartsector. Tijdens hetzelfde congres ondertekenden een aantal airports de Airports Sustainability Declaration. Ook Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport zijn nu aangesloten.

Schiphol was in mei 2017 een van de deelnemers aan de expeditie naar Spitsbergen om daar de gevolgen van klimaatverandering te aanschouwen. Een gevarieerde delegatie van Nederlandse organisaties hebben besproken welke kruisbestuivingen mogelijk zijn om de energietransitie, het mobiliteitsvraagstuk en de overgang naar een circulaire economie te bespoedigen.

In het Regeerakkoord 2017-2021 benadrukt de Nederlandse regering het belang van de energietransitie, schone mobiliteit, circulariteit en het verduurzamen van de luchtvaart. Schiphol Group is al actief op deze thema's en kijkt ernaar uit om deze activiteiten samen met haar stakeholders voort te zetten in de komende jaren.

SDG	Bijdrage	Lees meer
SDG 8	 <p>Schiphol Group heeft maatschappelijke impact door het creëren van werkgelegenheid op en rondom de luchthaven, circa 65.000 werknemers en 500 bedrijven. Daarnaast is er via indirecte werkgelegenheid op de luchthaven sprake van een aanzienlijke toegevoegde waarde voor de B.V. Nederland door een significante bijdrage aan het Nederlands Bruto Binnenlands Product.</p>	<p>Regionale betekenis Werkgeverschap Opdrachtgeverschap Financiële soliditeit</p>
SDG 9	 <p>We investeren continu in onze infrastructuur en capaciteit om reizigers en bezoekers te faciliteren en daardoor als multimodaal knooppunt te kunnen blijven fungeren. De nieuwe pier, de nieuwe terminal en de terminal van Lelystad Airport krijgen een LEED certificering. Kantoorgebouwen en het mortuarium hebben een BREEAM certificering.</p> <p>Daarnaast streven we naar schone mobiliteit om de luchtkwaliteit te verbeteren. We nemen daarbij een proactieve rol richting onze sectorgenoten en businesspartners.</p>	<p>Luchthavencapaciteit Bereikbaarheid Competitive marketplace Luchtkwaliteit</p>
SDG 11	 <p>De luchthavens van Schiphol Group zijn gevestigd in gebieden waar wonen, werken, recreëren en ondernemen centraal staan. Door met partners te werken aan het verduurzamen van de activiteiten en de vermindering van hinder dragen we bij aan een leefbare en gezonde woon- en werkomgeving. Schiphol voldoet aan de eisen voor de luchtkwaliteit en 42,9 procent van de reizigers komt met openbaar vervoer naar Schiphol.</p>	<p>Bereikbaarheid Regionale betekenis Geluid Community engagement Luchtkwaliteit</p>
SDG 12	 <p>Van aanbieder tot reiziger, de hele keten moet bewuster worden van de impact en de mogelijkheden om natuurlijke hulpbronnen duurzaam te beheren en te gebruiken. Via de luchthavens van Schiphol Group reizen ongeveer 70 miljoen mensen, die wij zo verantwoord mogelijk willen faciliteren.</p> <p>Schiphol draagt met de zero waste ambitie bij aan circulaire oplossingen. We hebben een onderzoek uitgevoerd naar de stromen die de luchthaven in en uit gaan. Het percentage gescheiden operationele reststromen bedraagt 42,3 procent. We nemen duurzaamheid mee in aanbestedingen en participeren actief in samenwerkingsverbanden om bewuster en efficiënter om te gaan met natuurlijke hulpbronnen.</p>	<p>Netwerk van bestemmingen Grondstoffen en reststromen Opdrachtgeverschap Stakeholders</p>
SDG 13	 <p>Schiphol Group stapt over op duurzame energie en brandstoffen om onze directe impact op klimaatverandering te verminderen. De CO₂-uitstoot per passagier is gereduceerd. Ook werken we aan klimaatadaptie door als organisatie voorbereid te zijn op veranderende, extremere weeromstandigheden.</p>	<p>CO₂-emissies</p>
SDG 17	 <p>Schiphol Group vervult een leiderschapsrol om kennisdeling en samenwerking te bespoedigen via het Airports Sustainability Declaration netwerk. Via de in 2016 opgestelde Airports Sustainability Declaration committeren luchthavens zich om meer samen te werken teneinde samen sneller te verduurzamen. In 2017 zijn er 23 ondertekenaars van de Airports Sustainability Declaration bijgekomen. Bovendien betreft Schiphol Group bedrijven, ondernemers en kennisinstellingen bij haar uitdagingen.</p>	<p>Ketenverantwoordelijkheid Stakeholders</p>

Verrassende impact

In 2017 heeft adviesbureau Metabolic onderzoek gedaan naar alle stromen die Schiphol in en uit gaan. Het doel was om vast te stellen waar in ons ecosysteem verspilling voorkomt met een negatieve impact op mens, milieu en economie. De studie leverde twee belangrijke inzichten op. Het bureau heeft ons gewezen op de impact van voedselconsumptie en elektronische reststromen op het milieu. Deze stromen waren nog geen onderdeel van ons zero waste programma.

We hebben met de nieuwe telefoons en de IT-hardware aanbestedingsbeslissingen genomen die ten goede komen aan het verminderen van de elektronische reststroom.

Naar aanleiding van het onderzoek hebben we een bijeenkomst georganiseerd met de concessionarissen in de terminal over de impact van voedsel op het milieu. In 2018 zullen we met meer stakeholders de inzichten delen en gezamenlijk zoeken naar mogelijke aanpassingen en innovaties.

De impact van energie, gas, brandstoffen en kerosine is evident. We zien in de resultaten een bevestiging dat het een juiste beslissing was om in 2017 een samenwerking met Eneco aan te gaan.

Vanwege de grote afhankelijkheid van kerosine kan een luchthaven op dit moment nog niet circulair zijn. Bouwmaterialen hebben onze volle aandacht, conform de uitkomsten van de studie. In 2018 herijken we onze Corporate Responsibility-strategie. De studie naar het metabolisme van de luchthaven nemen we daarin mee.

Veiligheid

Veiligheid heeft prioriteit in de bedrijfsvoering van ons en die van onze partners. Een veilige en gezonde (werk)omgeving op de luchthavens is een verantwoordelijkheid van iedereen. Samen met sector- en businesspartners werken we aan veiligheid voor reizigers, bezoekers en medewerkers, en aan veiligheid op de werkplek. Als exploitant ziet Schiphol Group toe op navolging van regels. Het veiligheidsdenken moet elke dag 'top of mind' zijn. Het is nog urgenter in periodes van grote verbouwingen,

wanneer nog meer externen actief zijn op ons luchthaventerrein.

De luchthavens kennen een aantal operationele toprisco's op het gebied van veiligheid. Daartoe behoren onder meer runway incursions, vogelaanvaringen en brandveiligheid. Er zijn verschillende afdelingen, overleggen en managementsystemen om de veiligheid te borgen en te monitoren.

Proactieve veiligheidscultuur

Ons doel is Schiphol voor 2020 te ontwikkelen tot een High Reliability Organisation (HRO) met een proactieve veiligheidscultuur. Dit meten we aan de hand van de Health, Safety and Environment (HSE)-cultuurladder van Hudson. In 2016 zijn we begonnen met het programma Schiphol for Safety (S4S), om een veiligheidscultuurverandering in gang te zetten. In 2017 hebben we nulmetingen uitgevoerd bij een groot aantal afdelingen van Schiphol om vast te stellen hoe medewerkers de veiligheidscultuur binnen ons bedrijf ervaren. Aan de hand van de resultaten neemt elke afdeling maatregelen om een proactieve cultuur te creëren. De Safety Review Board monitort de voortgang van het programma.

Binnen het programma zijn in 2017 activiteiten georganiseerd om op de hele Schiphollocatie proactief veiligheidsdenken te stimuleren. Zo hebben we video's gemaakt over gedrag en hoe we veiligheid organiseren en (digitale) brochures en hulpkaarten. Verder hebben we masterclasses georganiseerd over specifieke thema's en artikelen gepubliceerd in het magazine *Op Schiphol*, dat binnen onze eigen organisatie en op verschillende locaties op Schiphol wordt verspreid. Het S4S-programma loopt tot 1 januari 2019.

Safety Walks

In 2017 hebben de directie en de leden van het kernteam acht Safety Walks gelopen. Het doel van deze rondgangen is dat leidinggevenden en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over veiligheid en dilemma's op dit gebied. Door de Safety Walks krijgen ze inzicht waar medewerkers in de dagelijkse bedrijfsvoering tegenaan lopen. Tijdens een walk worden procedures en gedrag tegen het licht gehouden en wordt bekeken hoe iedereen in de praktijk met veiligheid en veiligheidsregels omgaat. De rondgangen hebben plaatsgevonden aan luchtzijde, de bouwplaats van de

Rapport Onderzoeksraad voor Veiligheid

In 2017 heeft de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) het rapport *Veiligheid Vliegverkeer Schiphol* uitgebracht. De raad, die een aantal incidenten op de luchthaven nader heeft bekeken, wilde onder meer achterhalen of er structurele oorzaken zijn aan te wijzen zoals het ontwerp, de ligging en het gebruik van de luchthaven. De conclusie is dat er geen redenen zijn om aan te nemen dat de huidige operaties op Schiphol onveilig zijn, maar dat bij verdere groei maatregelen nodig zijn.

De onderzoeksraad beveelt onder meer aan dat veiligheidsrisico's met betrekking tot relaties en interacties tussen de afzonderlijke partijen (interfaces) gezamenlijk worden gemanaged. De sector voert deze aanbeveling uit door gezamenlijk een Integral Safety Management System (ISMS) te ontwikkelen. Met deze integrale aanpak loopt Nederland voorop in de wereld.

De raad wijst op de complexiteit van Schiphol, zowel wat betreft ontwerp als de afhandeling van het vliegverkeer. Voor de situatie op Schiphol met vijf hoofdstart- en landingsbanen en het systeem van geluidspreferent vliegen om geluidshinder voor de omgeving waar mogelijk te beperken, zijn veiligheidsaanbevelingen geformuleerd.

Om verdere groei op termijn veilig te kunnen garanderen, worden nu al diverse maatregelen genomen. Veel van deze maatregelen hebben betrekking op de uitbreiding van de grondcapaciteit, zoals de aanleg van de nieuwe pier en de aanleg van een dubbele taxibaan over de A4. Op dit moment onderzoekt Schiphol of het nodig is rond de Kaagbaan een taxibaan aan te leggen.

Schipholbustunnel en in de winkelgebieden in de terminal. Als resultaat van de walks zijn er elf concrete verbeteracties geïdentificeerd; deze variëren van het stimuleren van orde en netheid op de randwegen tot het beter bekend maken van Schiphol's noodnummers bij de retailpartners. In 2018 gaan we door met de Safety Walks. Ook de Raad van Commissarissen heeft aangegeven in 2018 zich aan te sluiten bij enkele rondgangen.

Schiphol Incident Learning System

In 2017 zagen we de eerste effecten van het nieuwe Safety Incident Learning System (SILS), dat in 2016 in gebruik is genomen. Het SILS helpt bij het registreren, analyseren en rapporteren van ongewenste gebeurtenissen, die zijn gerelateerd aan gezondheid en veiligheid. Het systeem maakt rapporteren van afwijkingen, incidenten en ongevallen makkelijker. (Bijna-)incidenten en gevaarlijke situaties die plaatsvinden op Schiphol – groot én klein – worden geregistreerd en gemeld. Op grond van de aanbevelingen uit incidentanalyses voeren we verbeteringen door in de beheersing. We doen diepgaand onderzoek

naar de meest ernstige gevallen. Met de informatie herkennen we tijdig HSE-risico's in onze bedrijfsvoering.

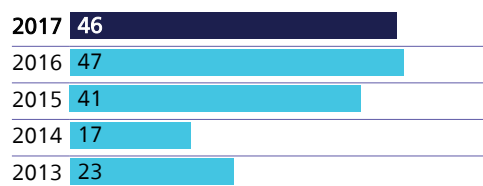
Veiligheid op en rond start- en landingsbanen

Het veiligheidsbeleid voor start- en landingsbanen richt zich vooral op het voorkómen van runway incursions. Dit zijn incidenten waarbij vliegtuigen of andere voertuigen op een start- of landingsbaan rijden, terwijl dat niet is gewenst of toegestaan. Het Runway Safety Team (RST, onderdeel van het Veiligheidsplatform Schiphol) spant zich maximaal in om de kans op runway incursions te verkleinen. We onderzoeken vervolgens hoe we dergelijke voorvallen in de toekomst kunnen voorkomen. Het RST werkt nauw samen met alle partijen binnen het luchtvaartproces, met name de Luchtverkeersleiding Nederland en de luchtvaartmaatschappijen.

Op Schiphol vonden in 2017 in totaal 46 runway incursions plaats (2016: 47). Al deze incidenten zijn na zorgvuldig onderzoek ingedeeld in vier risicocategorieën. Van alle incursions zijn er 38 geclassificeerd in de laagste risicocategorie (geen onmiddellijke veiligheidsconsequenties). We trekken ook lessen uit de incidenten in deze laagste categorie. Zo hebben we in 2017 extra baanmarkeringen aangebracht en een nieuw baanbesturingssysteem in gebruik genomen. De handboeken voor het landingsterrein hebben we volledig vernieuwd en verbeterd.

Runway incursions op Schiphol

(aantal per jaar)



Het RST heeft onderzoek gedaan naar mogelijke verbeteringen op het gebied van infrastructuur en verlichting. Dit betreft onder meer onderzoek naar infrastructurele aanpassingen op een bekend knelpunt in het landingsterrein en de analyse van toepassingsmogelijkheden van zogenoemde 'runway status lights' als additionele veiligheidsmaatregel.

Regionale luchthavens

In 2017 waren er op Rotterdam The Hague Airport 5 runway incursions (2016: 7).

Op Eindhoven Airport is het aantal runway incursions gedaald van 4 naar 2, ondanks de toename van het aantal vluchten. Begin 2017 heeft de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) op grond van de Regeling veilig gebruik luchthavens en andere terreinen (RVGLT) het Veiligheidscertificaat toegekend aan Eindhoven Airport. Het toezicht hierop is tussen ILT en de Militaire Luchtvaartautoriteit (MLA) geformaliseerd door middel van een convenant. In 2017 is gewerkt aan een veiligheidsplan, dat inzichtelijk maakt welke keuzes nodig zijn om de luchthaven nog veiliger en efficiënter te maken.

Vogelaanvaringen

Vogels blijven een groot risico voor de vliegveiligheid. Om dit risico te beheersen zijn 24 uur per dag, 7 dagen per week Schiphol Bird Controllers actief in het landingsterrein. Het aantal vogelaanvaringen in 2017 op de luchthaven Schiphol bedraagt 5,8 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2016: 6,7), waarmee de dalende trend zich voortzet. We hebben het vogeldetectiesysteem uitgebreid met drie extra radarstations, waardoor we nu radardekking over de hele luchthaven hebben en voor een deel buiten ons terrein. In 2017 zijn de voertuigen van de birdcontrollers zo toegerust dat ze in het terrein de radarbeelden kunnen uitlezen en effectiever actie ondernemen.

De Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen (NRV) heeft aanbevelingen gedaan voor de agrarische teelt rond de luchthaven. Op de gronden die Schiphol in eigendom heeft wordt begonnen met teelt van gewassen die niet aantrekkelijk zijn voor ganzen. De NRV gaat in 2018 verder in gesprek met boeren over hun teeltsamenstelling.

Vogelaanvaringen op Schiphol

(aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)



Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport voert intensief overleg met onder meer de provincie Zuid-Holland, de gemeente Rotterdam en Staatsbosbeheer over het terugdringen van de grote populaties ganzen in de directe omgeving van de luchthaven. Piloten is gevraagd extra te letten op laag overvliegende ganzen. Ook zijn de helikopters van de Mobiele Medische Teams (MMT) en de Koninklijke Landelijke Politiediensten gevraagd bij bepaalde gebieden (indien mogelijk) niet laag over te vliegen. Op Rotterdam The Hague Airport is de ratio voor het aantal vogelaanvaringen gedaald naar 3,0 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2016: 5,0).

Op Eindhoven Airport is het aantal vogelaanvaringen gedaald naar 5,0 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2016: 5,4). Ook deze luchthaven houdt continu aandacht voor dit risico. Eindhoven Airport gaat de aanwezigheid van vogels bij de banen op diverse manieren tegen: door verjaging en met preventieve maatregelen. De luchthaven verschraalt de grond in het landingsterrein en verwijdert zwerfafval; dit maakt het terrein voor vogels minder aantrekkelijk.

Brandveiligheid

Een brand is een van de belangrijkste bedreigingen voor reizigers, bezoekers en medewerkers op de luchthaven. Het brengt ook de continuïteit van het bedrijfsproces in gevaar. Elk jaar investeren we in het verbeteren van de brandveiligheid van de Schiphol-terminal. De wettelijke eisen voor brandveiligheid zien we als het absolute minimum.

Amsterdam Airport Schiphol beschikt over een eigen brandweerkorps met zogeheten crashtenders, grote, speciale brandweervoertuigen die met name worden ingezet bij incidenten met vliegtuigen. In 2017 heeft Schiphol Group een aanbesteding gedaan voor nieuwe brandweervoertuigen. Schiphol Group heeft dertien nieuwe crashtenders besteld. Die zijn nodig om ook in de toekomst een veilige luchthaven te garanderen. De eerste wordt eind 2018 verwacht. We vervangen stapsgewijs de huidige voertuigen die na een periode van vijftien jaar aan het einde van hun levensduur zijn. In dezelfde aanbesteding krijgen Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport ook nieuwe crashtenders, respectievelijk drie en twee stuks. Deze gezamenlijke aanbesteding biedt voordelen in het beheer van de voertuigen,

in de brandbestrijdingstechnieken en uiteraard in opleiding en training van de brandweerlieden.

Veiligheid in het werk

Op Schiphol wordt veel verbouwd en gebouwd. Onderhoudswerkzaamheden vinden ook dagelijks plaats. Bij al deze activiteiten zijn veel partijen betrokken, zoals de opdrachtgever van de bouw- en onderhoudswerkzaamheden of de contractor die de taken uitvoert. Schiphol draagt zorg voor de veiligheidskundige ondersteuning, aangezien de bouwwerkzaamheden onvoorspelbare en ongewenste situaties kunnen veroorzaken. In 2017 hebben zich drie incidenten met letsel voorgedaan bij onze contractors. Er zijn geen dodelijke ongelukken gebeurd op onze luchthavenlocaties.

Bedrijfsongevallen

Schiphol Group hanteert de Lost Time Injury Frequency (LTIF) bij het registreren van bedrijfsongevallen die arbeidsverzuim van eigen medewerkers tot gevolg hebben. Met de LTIF (het aantal verzuimongevallen per miljoen gewerkte uren) maken we verzuim inzichtelijk ten opzichte van andere bedrijven. Hoewel het meten van verzuim essentieel is, benadrukken we dat elk ongeval er een te veel is.

In 2017 kwam Schiphol Nederland B.V. (exclusief brandweer) uit op een LTIF-cijfer van 1,0 (2016: 1,1). Voor de brandweer is het resultaat 25,7 (2016: 8,4). Beide scores liggen onder de gestelde doelstelling van respectievelijk 3 en 40. Omdat de luchthavenbrandweer bestaat uit ongeveer 160 medewerkers leidt een incident meer of minder al snel tot een fikse afname of stijging in de relatieve indicator LTIF. De laatste zes jaar schommelt het absoluut aantal incidenten met letsel tussen 2 en 7, met een gemiddelde van 4,8.

Ook de regionale luchthavens bleven binnen de gestelde marge; de LTIF van zowel Rotterdam The Hague Airport als Eindhoven Airport was 0, net als in 2016.

In 2017 hebben zich 229 incidenten met letsel voorgedaan bij reizigers en bezoekers in de terminal van Schiphol (2016: 178). Bij de meeste van deze incidenten is de Bedrijfshulpverlening ter plaatse geweest.



Geluid van vliegtuigen heeft een belangrijke invloed op de leefkwaliteit voor omwonenden. Dit onderwerp heeft daarom een centrale rol in de regels die voor Schiphol gelden. Nu Schiphol in 2017 het plafond van 500.000 vliegtuigbewegingen dicht heeft genaderd, komt het complexe dossier steeds gevoeliger te liggen. De schaarse ruimte in de lucht en de positionering van de belanghebbenden zijn bepalend voor de onderhandelingen over de verdere ontwikkeling na 2020. Er was in 2017 al veelvuldig overleg; in 2018 wordt dat voortgezet.

Nieuwe Normen en Handhavingstelsel

De rijksoverheid werkt aan de invoering van het Nieuwe Normen- en Handhavingstelsel (NNHS). Dat stelsel is gebaseerd op het zogenoemde preferent baangebruik: de banen die het minste hinder in de omgeving veroorzaken, gebruiken we optimaal. Gelet op de woonbebouwing in de omgeving van Schiphol krijgen de Polderbaan en Kaagbaan de voorkeur boven de andere banen.

Het NNHS is nog niet formeel van kracht, maar de sector anticipeert al op de invoering ervan. In 2017 zijn we verder gegaan met de implementatie van het nieuwe stelsel. Er is, net als in voorgaande jaren, volgens het NNHS gevlogen. In de handhaving wordt met deze situatie rekening gehouden. Het gevolg daarvan is dat op vijf van de zestig handhavingpunten (waarvan één in de nacht) de geluidbelasting hoger is dan de grenswaarde uit het oude stelsel.

Schiphol rapporteert elk kwartaal over de toepassing van de regels voor het NNHS. Daaruit blijkt dat de regels voor het strikt-preferent vliegen goed kunnen worden toegepast. Voor twee onderdelen is nadere uitwerking noodzakelijk: voor de toepassing van de regels voor het gebruik van de vierde baan, en voor het sturen op het verkeersvolume in de nacht. Voordat het stelsel wettelijk wordt ingevoerd moet daarvoor een oplossing worden gevonden. Hierover zijn we in overleg met de Omgevingsraad Schiphol.

In de aanloop naar de invoering van het NNHS zal ook de inspectie rekening houden met dit nieuwe stelsel. Als blijkt dat de overschrijdingen het gevolg zijn van het toepassen van de nieuwe

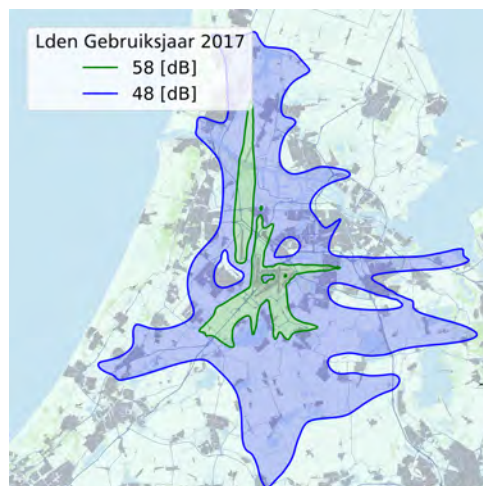
normen, zal ze aan de sector geen maatregelen opleggen.

Aanpassing MER

In 2016 heeft Schiphol de milieueffecten van het nieuwe stelsel onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat de ontwikkeling naar 500.000 vliegtuigbewegingen in 2020 binnen de milieugrenzen past. Dit is een basis om verdere ontwikkeling van Schiphol mogelijk te maken, op een duurzame en veilige manier. Economische waarde is daarbij belangrijk en moet tegelijkertijd in verhouding blijven met de belasting op de omgeving. De milieueffectrapportage (MER) vormt de feitenbasis voor verdere besprekingen met alle betrokken partijen.

Na 2020 wordt de ruimte (milieuwinst) verdeeld volgens de 50-50-regel, de helft kan dan worden gebruikt voor verdere ontwikkeling van de mainport en het andere deel wordt gebruikt om de hinder te beperken. De Commissie voor de MER heeft de toenmalige staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu geadviseerd bij de verdeling van milieuwinst te rekenen met een nieuw Europees model. Het ministerie heeft Schiphol daarom in 2017 verzocht een uitbreiding op de MER te maken met het nieuwe rekenmodel en daarbij een vooruitzicht op te nemen voor de ontwikkeling na 2020. Deze uitbreiding is in 2018 beschikbaar.

Voor de periode na 2020 zet Schiphol in op ontwikkeling op basis van twee criteria. Wat accepteren de maatschappij en de politiek als het gaat om hinder en milieubelasting in verhouding tot de opbrengst (economische ontwikkeling, arbeidsplaatsen, netwerk)? En wat kunnen Schiphol en de omgeving veilig en fysiek aan? De aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid, die onder meer een integrale toets op veiligheid bevatten, spelen daarbij een centrale rol.

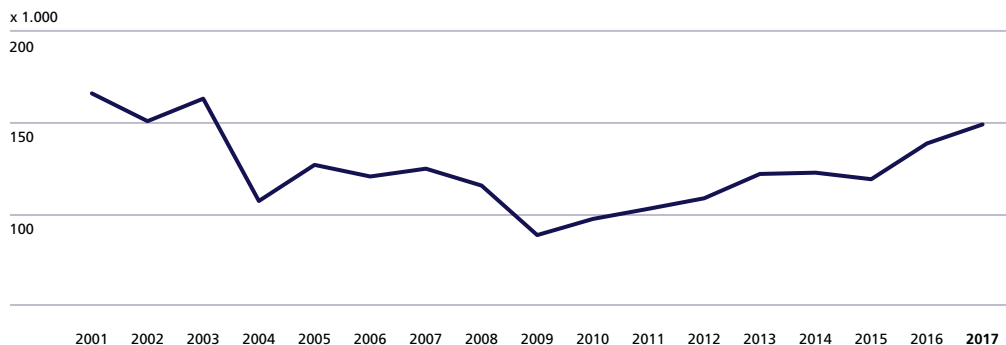


Gehinderden

De wettelijke norm voor het maximaal aantal ernstig gehinderden is 180.000. In het gebruiksjaar 2017 was het aantal ernstig gehinderden door de werkelijke geluidbelasting 149.000, een stijging van bijna tienduizend ten opzichte van 2016. Een oorzaak van de stijging is dat er gedurende tien weken groot onderhoud is uitgevoerd op een van de voorkeursbanen, de Kaagbaan. Schiphol is overgestapt op een nieuwe aanpak: zoveel mogelijk onderhoudsprojecten op en rond een startbaan worden geclusterd binnen één periode. Dit houdt in dat een baan gedurende een langere periode niet kan worden gebruikt. Hier tegenover staat dat er langere perioden zijn zonder (groot) onderhoud aan een van de banen.

Op de afbeelding zijn de 58 en 48 dB(A) Lden geluidscontour zichtbaar voor het gebruiksjaar 2017 (van 1 november 2016 tot en met 31 oktober 2017). De contouren laten zien waar rondom Schiphol gemiddeld een geluidbelasting van 58 decibel danwel 48 decibel is geproduceerd. Binnen de contour wordt berekend hoeveel bewoners worden aangemerkt als 'ernstig gehinderden' vanwege geluidbelasting.

Ernstig gehinderden door geluidsbelasting



■ Aantal ernstig gehinderden

Toekomstige woningbouw in omgeving Schiphol

Terwijl Schiphol en de Metropoolregio Amsterdam van grote betekenis zijn voor de regionale en landelijke economie, heeft het toekomstig gebruik van Schiphol effect op de mogelijkheden voor woningbouw. Schiphol vindt dat er zorgvuldig moet worden omgegaan met nieuwe woningbouw. Het is van belang dat omliggende gemeenten en de provincies Noord- en Zuid-Holland zich bij besluitvorming over woningbouwontwikkeling rekenschap geven van de huidige en, voor zover nu bekend, toekomstige aan- en uitvliegroutes.

In het nieuwe Luchthavenindelingsbesluit, in werking vanaf 1 januari 2018, staan afspraken die het Rijk, de regio en de luchtvaartsector hebben gemaakt over informatieplicht, klachtenafhandeling en de vrijwaring van de luchtvaartsector in geval van nieuwbouw.

Stillere vliegtuigen

Behalve het baangebruik en de aan- en uitvliegroutes is het inzetten van nieuwe vliegtuigen een ander middel om geluidhinder te beperken. Door vlootvernieuwing verschijnen er steeds meer geluidsarme vliegtuigen op Schiphol. Gedurende 2017 was er een toename van vluchten met de nieuwste geluidarmere en milieuvriendelijker types zoals de Airbus A350 en A320neo, de Boeing B787 en de Bombardier CS-series. Ook de uitfasering van de KLM Boeing B747-jumbojet draagt bij aan de beperking van geluidhinder.

Meldingen van omwonenden

Als omwonenden vragen of klachten hebben, kunnen ze terecht bij het Bewonersaanspreekpunt Schiphol (BAS). Deze stichting van de Luchtverkeersleiding Nederland

(LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol geeft dagelijks informatie over het vliegverkeer van, op en naar Schiphol, het baan- en routegebruik en wonen bij Schiphol. BAS beantwoordt vragen van omwonenden en registreert alle klachten. Medewerkers van BAS hebben persoonlijk contact met omwonenden die zich ernstig gehinderd voelen.

Melders en meldingen bij BAS

Focusgroep

	2017	2016
Aantal melders	8.450	5.927
Aantal klachten		
Algemene meldingen	1.180	757
Periodemeldingen	47.305	33.262
Specifieke meldingen	33.607	24.371
Totaal aantal meldingen	82.092	58.390

In 2017 heeft BAS het hoogste aantal meldingen geregistreerd sinds de oprichting in 2007. Gemiddeld heeft een individuele melder uit de focusgroep tien klachten ingediend, wat gelijk is aan 2016. BAS maakt onderscheid in soorten meldingen. Een specifieke melding gaat over geluidhinder van een enkele vliegtuigbeweging, een periodemelding geeft hinder gedurende een bepaalde tijdsperiode aan. Een klacht van algemene aard kan gaan over de kwaliteit van de leefomgeving, het groeibeeld van Schiphol of wettelijke bepalingen.

De focusgroep bestaat uit personen die per jaar niet meer dan vijfhonderd klachten indienen. Dit jaar vallen 99,6 procent van het aantal melders binnen deze groep. Het aantal klachten van personen die meer dan vijfhonderd klachten

indienden ('veelmelders') worden in deze rapportage buiten beschouwing gelaten.

De meeste melders dienden in mei hun klachten in tijdens het groot onderhoud aan de Kaagbaan. Ook in de maanden daarna bleven er veel meldingen binnenvallen. Het aantal melders is ten opzichte van vorig jaar gestegen. Oorzaken hiervan zijn het onderhoud aan de Kaagbaan en Polderbaan en de groei van het vliegverkeer, waardoor minder preferente banen vaker werden ingezet. Een uitgebreide analyse is beschikbaar in de jaarrapportage van BAS op www.bezoekbas.nl.

App geluidhinder

Schiphol heeft in 2017 samen met het KNMI, de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en KLM gewerkt aan een app voor omwonenden, met informatie over de verwachte geluidhinder. De vraag om de app kwam vanuit de bewonersvertegenwoordigers van de Omgevingsraad Schiphol. De app is begin januari 2018 geïntroduceerd.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport heeft in het gebruiksjaar 2017 geen overschrijdingen van de geluidbelasting gehad. Op het meest kritische handhavingspunt is ongeveer 92 procent van de beschikbare geluidruimte gebruikt. Deze ruimte wordt berekend aan de hand van zes handhavingspunten. Deze zijn vastgelegd in een omzettingsregeling die functioneert als een voorlopig luchthavenbesluit op basis van de Wet luchtvaart. Rotterdam The Hague Airport heeft een eigen Commissie Regionaal Overleg, waarin met de belangrijkste partijen in de omgeving wordt overlegd.

Eindhoven Airport mag tot 2020 groeien binnen de geluidruimte van 10,3 km² van de 35-Ke geluidszone. Deze is vastgelegd in het luchthavenbesluit Eindhoven voor civiel medegebruik. Wel gelden er voorwaarden voor de openstellingstijden en het aantal vliegtuigbewegingen per jaar. In 2017 is Eindhoven Airport met 36.470 vliegtuigbewegingen binnen de grenzen van de vergunning gebleven.

Meer informatie is te vinden op de volgende websites:

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



Community engagement

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

2017 was een turbulent jaar. Er is in Nederland onrust over de mogelijke groei van de luchthavens Schiphol, Eindhoven en Rotterdam The Hague Airport. Voor de uitbreiding van Lelystad Airport zijn ook in 2017 voorlichtingsbijeenkomsten gehouden in veel omliggende gemeenten. Helaas zorgden fouten in de Milieu Effect Rapportage voor veel onrust in met name Oost-Nederland. Betrokkenen maken zich zorgen over het effect van vliegtuigen op Het Nationale Park De Hoge Veluwe en de impact op woongebieden door lagere aanvliegeroutes.

Net als in voorgaande jaren heeft Schiphol Group een aantal projecten opgezet om de betrokkenheid van de regio bij de luchthavens te stimuleren. Het doel was vier projecten, en die hebben we gerealiseerd. In 2018 gaan we verder met ons community engagement-programma. We willen omwonenden en geïnteresseerden vaker uitnodigen voor een gesprek en om ons bedrijf te laten zien.

Scholing en werk op en rond de luchthavens

Schiphol stimuleert de regionale werkgelegenheid onder meer via Luchtvaart Community Schiphol (LCS). Tijdens het symposium in oktober 2017 ter gelegenheid van het tienjarig bestaan heeft LCS het manifest *De Integrale Luchthavenmedewerker* gepresenteerd. De focus van LCS voor de komende jaren ligt op werkzekerheid, vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap. Werkzekerheid vervangt baan zekerheid. Met

een integrale aanpak kan een medewerker op Schiphol banen, ook bij verschillende werkgevers, combineren.

Samen met Royal Schiphol Group en 26 andere bedrijven heeft LCS in 2016 Luchtvaart Inclusief opgericht, waarmee per jaar honderd mensen met een arbeidsbeperking een kans krijgen op een werkplek op de luchthaven. Dit initiatief sluit aan bij de Participatiewet. Tot nu toe hebben 36 werkgevers op Schiphol zich bij het programma aangesloten. Met elkaar zoeken ze naar kansen en mogelijkheden om plekken te creëren voor de doelgroep. Luchtvaart Inclusief heeft het afgelopen jaar 75 mensen geplaatst. In 2016, sinds de oprichting halverwege dat jaar, is een twintigtal personen geplaatst.

De werkgevers werken samen met de gemeenten Amsterdam, Haarlemmermeer, Almere, Zaanstad en Haarlem, die opereren vanuit één loket. Dit loket is in juni 2017 geopend door onze CEO Jos Nijhuis en Arjan Vliegenthart, wethouder van Amsterdam. De gehele regio kan gebruikmaken van dit loket; dit zet Schiphol als banenmotor duidelijker op de kaart. Luchtvaart Inclusief zal ook in 2018 diverse activiteiten organiseren, zoals banenmarkten, speed dates en tijdelijke werkplekken om mensen met een

arbeidshandicap een kans te geven op de locatie Schiphol.

In 2017 heeft LCS in samenwerking met de sector de Schiphol Career-app ontwikkeld. Het doel is om enerzijds meer talenten naar de luchthaven te trekken en anderzijds de arbeidsmarkt op Schiphol aantrekkelijker te maken. De app verkeert nog in een testfase. In 2018 beginnen we met de marketing van de app.

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

Rotterdam The Hague Airport stelt zich op als leerbedrijf. De luchthaven biedt plaats aan studenten en leerlingen voor zowel snuffel, leer- als afstudeerstages. Zo is er onder meer een samenwerking met Champs on Stage, Het Technasium, Jinc en de weekendschool. Ook wordt jaarlijks het project Startbaan georganiseerd. Dit scholings- en oriëntatieprogramma – een samenwerking met de Politie Eenheid Rotterdam, het Havenbedrijf, het Scheepvaart- en transportcollege, Korps Mariniers en de gemeente Rotterdam – biedt plaats aan jongeren die nog onvoldoende kwalificaties bezitten voor een reguliere baan. Na afloop van het project is er een banenmarkt. In 2016 en 2017 waren er achttien kandidaten. Van de lichte 2016 heeft iedereen een baan of opleiding gevonden; een aantal deelnemers uit 2017 krijgt nog coaching in hun zoektocht.

Projecten voor kinderen

We hebben in 2017 weer het Schiphol-lespakket verzonden naar scholen in de omgeving. Hiermee leren kinderen spelenderwijs over verschillende aspecten van de luchthaven. De module is eenvoudig in te passen in het lespakket op de basisschool. Daarnaast zijn er projecten voor minderbedeelde kinderen. We organiseerden in 2017 drie keer de Airport Experience, waarin kinderen alle aspecten van luchtvaart kunnen ontdekken.

Leefbaarheidsprojecten omgeving 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 een programma voor gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en aan een programma voor individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Schiphol Group.

Schiphol heeft in 2006 voor de eerste fase een tranche van tien miljoen euro beschikbaar gesteld. In het Aldersadvies van oktober 2013 is besloten tot een tweede fase, waarvoor Schiphol opnieuw tien miljoen euro ter beschikking stelt. Ook in deze fase ligt de focus primair op schrijnende gevallen. De tweede fase is in 2017 van start gegaan met het programma individuele maatregelen. Begin 2018 start het programma gebiedsgerichte projecten. Voor dit programma, met 27 projecten in de gemeenten Aalsmeer, Uithoorn, Haarlemmermeer en Haarlemmerliede, is in principe twintig miljoen euro beschikbaar. Het is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met betrokken bewoners en gemeenten. Uiterlijk in 2020 moeten beide programma's zijn uitgevoerd. Voor de projecten zie www.stichtingleefomgeving.nl.

Kaagbaan Experience

Eens in de zeven jaar krijgt een landingsbaan groot onderhoud, die dan helemaal opnieuw wordt opgebouwd. Dit is een langdurig project; in het geval van de Kaagbaan tien weken.

Traditioneel krijgen omwonenden een uitnodiging om een kijkje te nemen bij het onderhoud. Bij de Kaagbaan, een van onze meest gebruikte banen, is gekozen voor een andere aanpak: de Kaagbaan Experience. Ruim duizend burens zijn in het weekend van 8 en 9 april langsgesproken om achter de schermen te kijken. Op vele manieren kregen ze informatie over de baan en het onderhoud. Hoogtepunt voor velen was een wandeling over de baan. Het evenement leverde veel positieve reacties, dialoog en begrip op. We blijven dit soort evenementen organiseren.

Schipholfonds

Het Schipholfonds brengt de maatschappelijke betrokkenheid van de luchthaven met de omgeving tot uiting. We doen jaarlijks een schenking. Het bestuur van het fonds kent vier maal per jaar donaties toe aan instellingen die het algemeen nut dienen, zonder winstoogmerk, en werkzaam zijn op het gebied van sport en bewegen. In 2017 is in totaal ruim 336 duizend euro uitgekeerd aan algemene en bijzondere donaties aan 44 organisaties in de omgeving.

Leefbaarheidsfonds Luchthaven Eindhoven

Eindhoven Airport heeft een voortrekkersrol vervuld bij de oprichting van de Stichting Leefbaarheid Luchthaven Eindhoven. Deze stichting steunt innovatieve en duurzame initiatieven die ten goede komen aan de leefbaarheid en ontwikkeling van de regio. Voor de periode tot en met 2019 is er een startvermogen van ongeveer 880.000 euro. Eindhoven Airport heeft 200.000 euro bijgedragen. Het overige geld komt van de gemeente Eindhoven, de provincie Noord-Brabant en het Rijk.

Luchthavenfonds Lelystad

Lelystad Airport, provincie Flevoland en gemeente Lelystad hebben gezamenlijk het Luchthavenfonds opgericht, met als doel het stimuleren van duurzaamheid, leefbaarheid en economische ontwikkeling op en rond de luchthaven. In het fonds zit 1,85 miljoen euro voor de komende drie jaar.

In 2017 heeft het fonds onder meer de ontwikkeling van De Lelystadse Boer gesteund met een onderhoudscontract van het luchthaventerrein. De Lelystadse Boer is een initiatief van zeventig boeren uit de omgeving. Ze hebben onderzocht welke kansen de ontwikkeling van Lelystad Airport hen kan bieden. De boeren dragen op drie gebieden bij: ze gaan gezonde, lokale producten leveren aan de luchthaven, ze onderhouden het terrein en de gronden eromheen, en ze zetten zich in voor duurzame beheer en landbouw. Een ander project dat steun kreeg van het Luchthavenfonds is de app Puur Dichtbij, ter stimulering van de lokale voedselketen.



CO₂-emissies

Schiphol Group voert actief beleid op het terugdringen van emissies. In 2008 publiceerden we ons eerste klimaatplan, dat onder meer een inspiratie was om in de luchtvaartnota (2009) op te nemen dat Schiphol in 2040 de eerste klimaatneutrale mainport moet zijn. In het Regeerakkoord 2017-2021 benadrukte de Nederlandse regering het belang van een duurzame luchtvaartsector. Luchthavens vallen bovendien onder het klimaatakkoord van Parijs (2015). We voelen ons door deze externe ontwikkelingen gesteund om verder te gaan op de ingeslagen weg. De uitdaging is dat het grootste deel van de CO₂-emissies buiten onze directe invloedssfeer vallen. Lees meer hierover in Ketenverantwoordelijkheid.

In 2017 is de energievisie herzien en de tijdelijk bijgesteld tot 2040. Het doel is in deze periode maatregelen te introduceren om de energievoorziening van de luchthaven CO₂-neutraal te maken. De visie vormt de basis voor het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten bij projecten. In 2018 zullen we een aanbesteding uitschrijven voor het leveren van gas, met een zo duurzaam mogelijke mix. De regionale luchthavens doen ook mee.

In 2017 hebben we een contract afgesloten met Eneco voor het inkopen van 100 procent duurzame elektriciteit, opgewekt in Nederland. Het contract beslaat de periode 2018-2032. Speciaal voor Schiphol Group worden er nieuwe windmolenparken gebouwd door Eneco. Daarnaast onderzoeken we samen de

mogelijkheden van duurzame opwekking op onze locaties. Het betreft hier gezamenlijke inkoop: behalve Amsterdam Airport Schiphol zijn de drie regionale luchthavens partij. Doordat businesspartners elektriciteit afnemen bij Schiphol Group, is ook hun elektriciteit verduurzaamd.

Minder CO₂-emissies

In 2009 introduceerde Airports Council International een CO₂-benchmark; Schiphol hielp mee bij het ontwikkelen daarvan. Amsterdam Airport Schiphol behoort tot de actiefste luchthavens in het reduceren van emissies. We hebben voor het vijfde jaar op rij het niveau 3+ in de Airport Carbon Accreditation benchmark vastgehouden, ondanks de groei van het aantal passagiers en vluchten. Dit is het hoogst haalbare niveau. Onderdeel is dat de luchthaven CO₂-neutraal is voor de eigen activiteiten. De emissies van 2017 hebben we gecompenseerd met certificaten van Nederlandse en Deense windenergie en zonne-energie. Het is onze ambitie deze hoogste status te behouden.



Ons doel is om in 2020 de CO₂-uitstoot per passagier te hebben teruggebracht naar 1,35 kg. Het doel voor 2017 was 1,62 kg, iets beneden het niveau van 2016. De verwachting was dat het een uitdaging zou zijn om het niveau van 2016 vast te houden vanwege diverse uitbreidingen zoals Vertrek 1A. In 2017 hebben we echter met 1,52 kg CO₂ per passagier ruimschoots aan onze doelstelling voldaan dankzij energiebesparende maatregelen. De groei van het aantal passagiers speelt hierin ook een belangrijke rol. Voor 2018

hebben we ons doel gesteld op 1,48 kg CO₂ per passagier. De elektriciteit blijft in 2018 in de berekening, ook al gebruiken we vanaf 1 januari 2018 hernieuwbare elektriciteit. Dit doen we om focus te blijven houden op energiereductie.

Energie-efficiency

Amsterdam Airport Schiphol treft elk jaar maatregelen ter beperking van het energieverbruik. Dit is in 2017 gedaald naar 1990 TJ (2016: 2023TJ).

In 2017 heeft Schiphol een energie-efficiency behaald van 4,61 procent, bijna een half procent boven de doelstelling (4,19 procent). De energie-efficiency wordt berekend door het bespaarde verbruik te vergelijken ten opzichte van het verbruik van het voorgaande jaar vermeerderd met de verwachte groei in het huidige jaar. Het energieverbruik is een aantal jaren gestegen door de groei van het aantal passagiers, het gebruik van warmtepompen en elektrisch laden. Deze toename in de directe CO₂-uitstoot van Schiphol, gaat hand in hand met een verlaging van de CO₂-uitstoot op de locatie en een verbetering van de lokale luchtkwaliteit. Zo is er dankzij elektrisch laden minder diesel en benzine nodig. Een trend is ook dat het gasverbruik afneemt.

Een van de grote projecten in 2017 was het plaatsen van een warmte-koudeopslag (WKO) op de G-pier. Tevens zijn daar de klimaatsystemen vernieuwd. Deze aanpassing in een bestaand gebouw is ingrijpender dan bij nieuwbouw.

Voor de komende twee jaar verwachten we een hogere energie-efficiency en een verlaging van het energieverbruik. Een aantal grote projecten zullen afgerond worden, zoals de klimaatinstallaties voor Terminal 3, de D-pier en

CO₂-emissies Amsterdam Airport Schiphol (in tonnen)

Veroorzaakt door		2017	2016 ¹	2015 ¹	2014	2013
Scope 1	Aardgas en brandstoffen die worden verbruikt binnen de vergunning van Schiphol Nederland B.V.	15.668	16.279	19.954	16.190	19.309
Scope 2	Elektriciteit	87.130	85.916	78.681	81.426	85.639
Totale CO₂-emissies		102.798	102.195	98.635	97.616	104.948
Passagiers x1.000		67.696	62.705	57.581	54.549	52.251
CO ₂ Kg/Passagier		1,52	1,63	1,71	1,79	2,01

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

Vracht 8. Ook veel verlichting wordt vervangen. Het effect van deze besparingen zal zichtbaar zijn in 2018 en 2019. Schiphol wil een nog beter inzicht krijgen in het energieverbruik en mogelijke besparingen door middel van een Energie Management Systeem dat voldoet aan de internationale norm ISO 50001. Momenteel inventariseren we de te nemen stappen.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport wil op termijn CO₂-neutraal zijn. De uitstoot is in 2017 met 11 procent gedaald naar 1.752 ton. Dat is voornamelijk te danken aan de overstap naar ledverlichting op het platform en in de terminal. Daarnaast verbruikt het nieuwe bagageafhandelingssysteem minder energie, onder meer door de aansluiting op een warmte- en koudeopslag. De luchthaven werkt aan een plan voor zonnepanelen op hangars 1 en 3 en voor verdere uitbreiding van de ledverlichting.

Eindhoven Airport heeft ook dit jaar het hoogste accreditatieniveau (CO₂-neutraal) gehaald in de Airport Carbon Accreditation benchmark. De luchthaven zit al sinds 2012 op dit niveau.

Lelystad Airport is in 2017 begonnen met de bouw van een terminal met een LEED GOLD-certificering. De terminal gaat beschikken over duurzame toepassingen voor klimaatinstallaties en energiezuinige verlichtingsapparatuur.

In 2017 is een proef met 'solar parking' uitgevoerd: een carport met 170 zonnepanelen op het dak. De gewonnen energie wordt direct gebruikt in de omgeving. Als er een overschot is, wordt dat tijdelijk opgeslagen in de accu's van geparkeerde elektrische auto's en in batterijen. Op basis van de resultaten loopt er een onderzoek naar mogelijke uitbreiding van het project. Bekeken wordt of het haalbaar is een deel van de parkeerplaatsen op de luchthaven en op het Lelystad Airport Businesspark in te richten als lokale duurzame energiecentrale. Waar mogelijk komen in het luchthavengebied zonnepanelen. Verder stimuleert het Lelystad Airport Businesspark bedrijven zonnepanelen te plaatsen. Een bijkomend voordeel is dat de glimmende panelen vogels afschrikken.



Luchtkwaliteit

Schiphol Group maakt zich sterk voor een goede luchtkwaliteit op en rond de luchthavens. We werken aan het terugdringen van NOx-, en fijnstofemissie (PM₁₀ en PM_{2,5}). Dit is in het belang van de gezondheid van medewerkers van Schiphol en omwonenden.

De overheid meet de luchtkwaliteit continu. Rondom de luchthaven staan drie meters van de provincie Noord-Holland. De meetwaarden zijn online te raadplegen. Op het Schipholterrein is in het gebruiksjaar 2017 voldaan aan alle eisen die de overheid stelt op dit gebied. We hanteren prestatie-indicatoren waarbij we de input meten, zoals het aanleggen van walstroom op de vliegtuigopstelplaatsen (VOPs) en het elektrificeren van het wagenpark. Prestatie-indicatoren voor de output meten we op dit moment niet, aangezien het oorzakelijk verband tussen onze en andere activiteiten in de regio en de luchtkwaliteit niet altijd een-op-een gelegd kan worden.

Op Schiphol zijn 225 opstelplaatsen voor passagierstoestellen, vrachttoestellen en bufferposities. Dit zijn 127 vaste opstelplaatsen en 98 opstelplaatsen die niet direct met de terminal verbonden zijn. In 2017 hebben we geen nieuwe vaste vliegtuigopstelplaatsen voorzien van walstroom. Het aantal blijft daarmee op 73 opstelplaatsen. Met walstroom hoeven vliegtuigen tijdens de afhandeling geen gebruik te maken van een aggregaat of de hulpmotor in de staart. Dat leidt tot minder NOx-uitstoot.

Het absolute aantal vluchten dat elektrisch is afgehandeld met walstroom is gestegen, maar als percentage is het licht gedaald naar 54,0 procent (2016: 54,6 procent). Voor de andere opstelplaatsen worden op dit moment meerdere alternatieven voor de Ground Power Units (GPUs) ontwikkeld. Samen met KLM en KLM Equipment Services hebben we in 2017 een mobiele elektrische GPU getest. De test is voor alle partijen positief verlopen. Deze GPU zal in de tweede helft van 2018 in productie gaan. Andere mogelijkheden zijn GPUs op biobrandstoffen, waterstof of een hybride vorm. We volgen de ontwikkelingen nauwlettend.

Ultrafijnstof

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft voorgesteld de gezondheidsrisico's die omwonenden van Schiphol lopen nader te onderzoeken. Het instituut kwam met het voorstel in vervolg op een eerdere RIVM-verkenning naar de gezondheidsrisico's van ultrafijnstof rond Schiphol. Hierbij werd geen aanwijzing gevonden dat de sterftecijfers rondom Schiphol afwijken van die van nabijgelegen gebieden of elders in Nederland. Het ministerie van (toen nog) Infrastructuur en Milieu heeft het voorstel overgenomen en opdracht gegeven voor een uitgebreid gezondheidsonderzoek in de Schipholregio. Het RIVM werkt hiervoor onder andere samen met de GGD Amsterdam, het onderzoeksinstituut IRAS (Universiteit Utrecht) en ECN.

Het onderzoek, dat loopt tot medio 2021, richt zich onder meer op de mate waarin omwonenden worden blootgesteld aan ultrafijnstof en op eventuele gezondheidsrisico's op korte en lange termijn. Momenteel is niet goed bekend wat de invloed is van ultrafijnstof op de gezondheid van de mens. Een onderdeel van het onderzoek wordt uitgevoerd met leerlingen uit de bovenbouw van twee basisscholen; hier wordt de gezondheid van de kinderen in de gaten gehouden. Omdat de scholen aan verschillende zijdes van Schiphol liggen, is er steeds een school belast met ultrafijnstof en de andere niet. Dit is afhankelijk van de windrichting. De onderzoekers kijken naar kinderen van de basisschool omdat zij veelal in de buurt van school wonen en daarmee steeds in dezelfde omgeving zijn. Dit in tegenstelling tot volwassenen die vaak op meer afstand van hun woning werken wat het vaststellen van de blootstelling aan ultrafijnstof lastiger maakt. De eerste meetresultaten zijn in 2017 gepubliceerd op www.luchtmeetnet.nl.

Schone mobiliteit

Schiphol streeft, in het kader van het verbeteren van de luchtkwaliteit op en om de luchthaven, onder meer naar schone mobiliteit op de luchthaven. We kijken daarvoor naar zowel de eigen mobiliteit als naar de mobiliteit van bedrijven werkzaam op Schiphol. De maatregelen die worden genomen zijn gericht op enerzijds de vervanging van fossiele brandstoffen door elektrisch vervoer en

anderzijds op het verminderen van het brandstofverbruik.

Bussen

Het aantal elektrische bussen op en rond Schiphol wordt fors uitgebreid. Sinds 2015 rijden er 35 elektrische BYD-bussen op het platform; deze hebben de afgelopen tweeënhalf jaar reeds tien miljoen passagiers van de terminal naar de vliegtuigen en vice versa gebracht. In 2017 heeft Connexion de inkoop tender gewonnen voor het verzorgen van het openbaar vervoer in de regio Amstelland-Meerlanden, waaronder de locatie Schiphol valt. Deze tender was uitgeschreven door de Vervoerregio Amsterdam in samenwerking met Amsterdam Airport Schiphol. Voorwaarde was de inzet van volledig elektrische bussen. Zo gaan er in het voorjaar van 2018 honderd elektrische VDL Citea-bussen op en rond Schiphol rijden. Dit zal de grootste vloot aan elektrische bussen in Nederland zijn. In 2017 zijn op Schiphol de Heliox laadstations gebouwd voor de bussen.

Taxi

Naast het openbaar vervoer is ook het taxiverkeer vanaf de luchthaven grotendeels elektrisch. De officiële taxiconcessionarissen, de BIOS Groep en BBF, brengen sinds 2014 met Tesla-taxi's passagiers naar Amsterdam en andere bestemmingen in Nederland. In 2017 is de succesvolle taxiconcessie verlengd. Onze vaste partners rijden met een duurzame vloot van 151 elektrische Tesla's en dertig taxibusjes op biogas. Daarnaast zijn op de standplaats andere taxi's welkom. Deze taxi's dienen zich aan te sluiten bij de Stichting Taxi Controle en moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. De vloot van aanvullende taxi's bevat nog eens 163 uitstootvrije wagens. Daarmee telt Schiphol in totaal 314 elektrische taxi's.

Ground Support Equipment

Op en rond de platformen rijden speciale voertuigen, zogenoemde Ground Support Equipment (GSE). Deze voertuigen, zoals schoonmaakvoertuigen, cateringtrucks en vliegtuigtrekkers, worden gebruikt om vliegtuigen gereed te maken voor vertrek of om bij aankomst af te handelen. Steeds meer van deze voertuigen worden elektrisch aangedreven. Sinds 2015 ondersteunt Amsterdam Airport Schiphol de Ground Handling-bedrijven bij deze transitie van fossiele brandstof naar elektriciteit door te investeren in laadstations. In 2017 zijn er

146 nieuwe laadstations in gebruik genomen; de bouw van nog eens 194 laadstations is gestart.

Er wordt steeds meer elektrisch GSE ingezet, maar het gebruik van diesel aangedreven GSE is de komende jaren niet te vermijden omdat nog niet voor elk type GSE een elektrische variant op de markt is. Diesel Motor Emissies (DME) zijn schadelijker dan andere emissies van motoren met andere brandstoffen. Om deze te monitoren en zoveel mogelijk te beperken, werken we aan een bedrijfsnorm. In 2017 heeft de werkgroep DME daartoe een advies uitgebracht. In 2018 zetten we dit advies om in een actieprogramma.

Test zelfrijdend busje

Schiphol volgt de ontwikkelingen op het gebied van elektrisch en zelfrijdend vervoer nauwlettend. Eind 2017 is op parkeerterrein P3 een test gedaan met een zogenoemde WEpod. Dit is een zelfrijdend voertuig dat reizigers (met hun koffers) kunnen gebruiken om comfortabel bij de pendelbus te komen, die hen naar de terminal brengt. Het busje, met zes zitplaatsen, beweegt alleen indien nodig en kiest dan de meest efficiënte route. De test met de WEpod past in ons streven om de reis van de passagiers eenvoudiger en aangenamer te maken. We leren de nieuwe technologie in de praktijk kennen. In de toekomst gaan we waarschijnlijk meer pilots uitvoeren met innovatieve duurzame vervoersvormen.



Grondstoffen & reststromen

Schiphol heeft de ambitie om in 2030 een zero waste-luchthaven te zijn. De aarde kan niet oneindig grondstoffen leveren. Daarom gaan we verantwoord om met grondstoffen en materialen. Onze ambitie is hoog, omdat de verwachting is dat in de luchtvaartsector de komende decennia het aantal passagiers zal verdubbelen.

Onze zero waste-uitgangspunten zijn van toepassing op zowel het ontwerp en de bouw van nieuwbouw en renovatie van bestaande assets als op de inkoop van producten en diensten. We willen maximaal rendement halen uit onze resources door deze zo lang mogelijk te laten circuleren. We streven naar hoogwaardig

hergebruik van reststromen, dit levert economische restwaarde op.

Bij de herijking van de Corporate Responsibility-strategie, herijken we ook het onderdeel zero waste. We zetten in op een mentaliteitsverandering bij de medewerkers van 'waste management' naar 'strategic resource management'.

Kennis delen

In 2017 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar de stromen op de locatie Schiphol om te inventariseren waar de grootste impact zit en wat onze mate van invloed daarop is. Circulair ontwerpen, inkopen, bouwen en onderhouden zijn nieuwe vaardigheden. Daarin moeten we investeren. Zo hebben we inspiratiesessies en presentaties georganiseerd om medewerkers en businesspartners te motiveren en het kennisniveau verder te vergroten.

Schiphol is toegetreden tot de Community of Practice Circulair Inkopen, onder aanvoering van de Amsterdam Economic Board. We delen daarin best practices en leermomenten met regionale partijen. Gezamenlijk streven we ernaar de markt vraag voor circulaire oplossingen een impuls te geven. Met onder meer Rijkswaterstaat, de provincie Noord-Holland en verschillende gemeenten hebben we een overeenkomst getekend om de circulaire economie in de provincie te stimuleren. Doel is dat we het gebruik van primaire grondstoffen versneld terugdringen. Ook is Schiphol aangesloten bij Madaster, een publiek platform met documentatie over de materialen verwerkt in gebouwen. We doen op deze manier ervaring op met het opstellen van materialenpaspoorten en delen onze ervaringen met andere organisaties.

Nieuwbouw en renovatie

De uitgangspunten die we in 2016 voor circulair bouwen hebben ontwikkeld, dienen als richtlijnen bij het ontwerpen, inkopen, bouwen en installeren van infrastructurele assets op en namens Schiphol. In 2017 hebben we de Taskforce Circulaire Economie opgericht, waarin op managementniveau de afdelingen in ons bedrijf zijn vertegenwoordigd die de belangrijkste spelers zijn in de overgang naar een circulaire bedrijfsvoering. De taskforce monitort specifiek twee projecten: de renovaties van de C-Pier en de A-toren van kantoorgebouw The Base. In deze projecten worden de circulaire principes

toegepast. Dit is een uitdaging want in beide gevallen betreft het locaties waar veel bedrijvigheid is die ook moet kunnen blijven doorgaan. De projectteams moeten hun werk daarmee op een andere wijze uitvoeren dan ze gewend zijn. De taskforce steunt de projectteams en daagt ze uit om op de ingeslagen weg door te gaan. In 2018 gaan we extra projecten circulair oormerken.

Het jaar 2030 lijkt ver weg, maar onze assets hebben een lange levensduur. Daarom werken we al een aantal jaar aan het realiseren van onze 2030-ambitie. De bouw van het nieuwe mortuarium is op dit gebied het hoogtepunt van 2017. Parkeergarage P1 is in 2017 vergroot. Omdat de uitbreiding naar verwachting voor vijftien jaar nodig is, heeft Schiphol in de aanbesteding gevraagd om een demontabel systeem. De aanbouw is nog niet circulair, maar doordat de garage demontabel is, kunnen de materialen in de toekomst een andere bestemming krijgen.

Parkeergarage P2 is gesloopt. De betonnen liggers gaan naar een opslagruimte. Het beton uit de garage krijgt een tweede leven in de fundering van de nieuwe pier en terminal. Laadvoorzieningen en betaalautomaten zijn verplaatst naar andere parkeerfaciliteiten. Het ontwerpproces van de nieuwe pier gaat geleidelijk over in de uitvoeringsfase, het ontwerpproces van de terminal start in 2018. In beide trajecten worden circulaire principes toegepast.

Hergebruik en recycling

Hergebruik en recyclen van reststromen zijn centrale elementen in onze ambitie om zero waste-luchthaven te worden. Het verzamelen en gescheiden afvoeren van operationele reststromen is een complexe uitdaging. In 2017 hebben we de eerste stappen gezet om interactieve oplossingen te ontwikkelen die passagiers beweegt om bijna instinctief hun afval te scheiden. In 2018 gaan we plastic flesjes apart verzamelen, samen met afvalwerker Suez en andere partners door middel van aantrekkelijke inzamelingspunten.

Schiphol heeft als doel in 2020 minimaal 70 procent van de operationele reststromen te recyclen. Bouw- en sloopafval, glycolhoudend water en het afval uit vliegtuigen rekenen we niet tot de operationele reststromen. Het scheiden en

verwerken van deze reststromen wordt door derden gedaan.

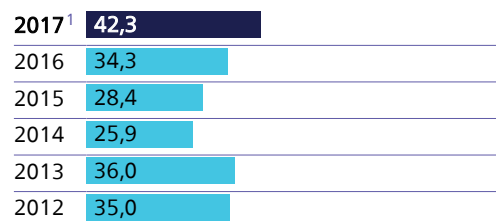
In 2017 was het aandeel gescheiden operationele reststromen 42,3 procent, iets beneden de doelstelling van 43,0 procent (2016: 34,3 procent). Tot en met 2016 rekenden we vliegtuigafval tot de operationele reststromen, waardoor de resultaten van beide jaren niet vergelijkbaar zijn. Partner Suez zorgt er vervolgens voor dat de gescheiden stromen daadwerkelijk worden gerecycled. In 2018 gaan we een tweede KPI monitoren, die aangeeft hoe de reststromen zijn gerecycled. Dit doen we op basis van de Ladder van Lansink, de standaard in Nederland voor het omgaan met reststromen.

We zijn een samenwerking aangegaan met Closing the Loop, dat zich richt op hergebruik van mobiele telefoons en onderdelen ervan. In het eerste kwartaal van 2017 zijn alle mobiele telefoons van medewerkers van Schiphol vervangen. De gebruikte mobiele telefoons krijgen een tweede leven. Ook is hetzelfde aantal telefoons van vuilnisbelten in ontwikkelingslanden gehaald om zo een bijdrage te leveren aan het reduceren van elektronische reststromen. De nieuwe telefoons die Schiphol inkoop, zijn grondstoffenneutral.

Er zijn nog twee andere initiatieven die bijdragen aan het verminderen van elektronische reststromen. De ene is de aanbesteding van de IT-hardware, waarin is afgesproken dat de hardware retour gaat naar de leverancier. De andere is de lopende aanbesteding voor nieuwe displays; die is op servicebasis.

Percentage gescheiden operationele reststromen

per jaar; Amsterdam Airport Schiphol



¹ Exclusief CAT1 vliegtuigafval.

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport bekijkt bij activiteiten en investeringen welk materiaal kan worden hergebruikt bij bouwwerkzaamheden

op het luchthaventerrein, zoals vrijgekomen betonpuin, zand en andere grondstoffen. Dit kan bijvoorbeeld bij funderingslagen, het verharderen van wegen en het inklinken van delen van het terrein. Met het afvalbedrijf is overeengekomen dat de reststromen op de luchthaven gescheiden wordt ingezameld en aangeboden ter recycling. In 2017 is in totaal 21,1 procent van de reststromen gescheiden (2016: 34,6 procent). De wijze van berekening is in 2017 aangepast, waardoor de cijfers niet vergelijkbaar zijn.

Eindhoven Airport gaat bewust om met grondstoffen en materialen ten behoeve van de waardecreatie op lange termijn. De luchthaven heeft de doelstelling om in 2020 ten minste 30 procent van de reststromen te scheiden. In 2017 kwam ze uit op 24 procent (2016: 18 procent). De afvalfaciliteiten op het terrein van Eindhoven Airport zijn verbeterd. In 2017 heeft Eindhoven Airport samen met Vanderlande Industries het project Closing the Loop afgerond: een gedeelte van de materialen van de oude bagageband wordt hergebruikt bij andere projecten. De nieuwe bagageband bestaat uit 100 procent recyclebaar materiaal.

Lelystad Airport heeft in de aanbesteding van de nieuwe terminal de eerste vijftien jaar onderhoud opgenomen. Hierdoor zijn duurzame oplossingen ook in het belang van de aannemer. Bij de verhoging van de verkeerstoren is gekozen voor het volledige hergebruik van bestaande vijftien jaar oude bouwdelen. De nieuwe start- en landingsbaan is aangelegd met innovatieve funderingstechnieken, waardoor het grondverzet aanzienlijk is beperkt. Dit scheelt ongeveer tienduizend vrachtwagenritten en 500 ton aan CO₂-uitstoot.

Binnen het luchthavengebied zijn depots aangelegd waar grondsoorten en bouwstoffen worden opgeslagen die vrijkomen bij bouwwerkzaamheden. Zo is het gemakkelijker de materialen opnieuw te gebruiken. Ook is onderzoek verricht naar de mogelijkheden voor de centrale inzameling van gescheiden reststromen van het luchthaventerrein en Lelystad Airport Businesspark. Een doel is ook om een deel van de reststromen lokaal te hergebruiken. In de komende jaren maakt de luchthaven op basis van de aanbevelingen concrete plannen.



Opdrachtgeverschap

Royal Schiphol Group behoort tot de grote semi-publieke opdrachtgevers in Nederland en is een regieorganisatie die met veel partijen heeft te maken. We hebben een aanbestedingsbeleid waarin onze normen en waarden op het gebied van Corporate Responsibility zijn geborgd. We sturen daar actief op. Als een contract is afgelopen, monitoren we via de 'vendor rating' het verloop van de samenwerking en sturen indien nodig bij.

Doelen van aanbestedings- en inkoopbeleid

De kern van het aanbestedings- en inkoopbeleid is doelgericht: elke aanbesteding moet leiden tot de beste kwaliteit voor een competitieve prijs. Van tevoren stellen we een strategie op waarin expliciet staat hoe het contract bijdraagt aan de ambities van Schiphol, tot welke contractdoelstellingen dat leidt, en hoe het contract daarop kan worden gestuurd. De centrale vraag is hoe we deze doelen kunnen bereiken. En hoe de leveranciers hun processen vormgeven en afstemmen met Schiphol Group, toeleveranciers en de andere betrokken stakeholders.

Schiphol heeft een klachtenmeldpunt voor belanghebbenden bij de aanbestedingsprocedures. De klachtencommissie heeft in 2017 vier klachten ontvangen en in behandeling genomen. De klachten geven ons inzicht in hoe we de inkoopprocessen verder kunnen vereenvoudigen en verbeteren.

Nieuwe evaluatiemethode

Schiphol Group heeft een nieuwe vorm van vendor rating-contractevaluatie ingevoerd en op

Onderling vertrouwen

Op initiatief van het Opdrachtgeversforum, waaraan Schiphol Group deelnemer is, heeft de Nederlandse Bouw- en Infrasector vier leidende principes voor goed opdrachtgeverschap. De gedachte hierachter is dat de samenwerking in de gehele keten leidt tot trots, vakmanschap en plezier in het werk, met als resultaat een succesvol project. Onderling vertrouwen en betrouwbaarheid vormen de basis. Op basis van deze filosofie creëren de opdrachtgevers en betrokken marktpartijen gezamenlijk meer toegevoegde waarde voor de samenleving tegen maatschappelijk lagere kosten. Ook heeft Schiphol Group haar marktvisie geïmplementeerd, die bovenstaande uitgangspunten onderstreept.

de belangrijkste contracten toegepast, vooralsnog in een pilotvorm. Deze methode richt zich vooral op hoe een opdracht wordt uitgevoerd. We evalueren structureel op welke wijze opdrachtnemers hun dienstverlening kunnen verbeteren. Aan de andere kant kunnen ook de opdrachtnemers evalueren op welke wijze Schiphol hen in staat stelt maximale waarde te creëren. In de loop van 2018 besluiten we of en zo ja hoe we met deze methode verder gaan.

Ruimte voor innovatie

In haar aanbestedingsbeleid geeft Schiphol ruimte aan innovatie en duurzaamheid. Schiphol wil graag 'launching customer' zijn en staat in haar opdrachtgeverschap open voor nieuwe manieren van waarde creëren. De belangrijkste innovaties in 2017 hangen samen met digitalisering. Deze omvatten bijvoorbeeld zelfrijdende passagiersbruggen, waarmee de eerste pilots succesvol afgerond zijn. Een andere ontwikkeling is biometric boarding, dat in een live-omgeving is getest.

Nieuwe contracten

Binnen het Capital Programme zijn FIDIC-contracten geïmplementeerd. FIDIC (Federation International des Ingénieurs-Conseils) contracten zijn de internationale, Engelstalige standaardcontracten voor grote projecten op het gebied van ontwerp, engineering en realisatie. Schiphol heeft hiermee geanticipeerd op het internationale speelveld. Een groot deel van de Capital Programme-projecten wordt uitgevoerd door internationale (niet-Nederlandse) leveranciers.

Best Value

In vervolg op de succesvolle toepassing van de Best Value-methode voor Lelystad Airport passen we deze ook toe bij de aanbesteding van de nieuwe maincontractors. Dit betreft al het onderhoud op de locatie Schiphol en een deel van de investeringsprojecten op het gebied van bouw en infrastructuur. De ambitie op de middellange termijn voor deze contracten is 'predictive maintenance': digitalisering in de voorbereiding en het zogenoemde virtueel bouwen plus datagestuurd onderhoud. Daarmee kunnen we bouwprojecten beter voorbereiden en sneller uitvoeren, en het onderhoud is effectiever. Dat betekent minder risico's en een lager kostenniveau.

Bij Lelystad Airport is met Best Value voor de lucht- en landzijdige infrastructuur een substantieel lager kostenniveau bereikt. Wat betreft de terminal is gebleken dat de Best Value-benadering niet gunstigster was dan de 'traditionele' methode.



Ketenverantwoordelijkheid

Royal Schiphol Group vervult een regierol. We verduurzamen onze eigen bedrijfsvoering en stimuleren toeleveranciers hun impact in de keten, op de arbeidsomstandigheden en het milieu te verbeteren. We delen de ambitie om te werken aan een gezonde en schone wereld. Onze bijdrage bestaat uit het verduurzamen van de luchtvaartsector. Behalve de impact op het milieu zijn er meer onderwerpen waar we in de keten nauw op samenwerken, zoals illegale handel van beschermde dier- en plantensoorten en veiligheid. Voor ons betekent ketenverantwoordelijkheid dat we een stap extra zetten dan verwacht mag worden op basis van de eigen activiteiten. Samen denken en doen is het uitgangspunt.

We zijn tevreden met de aandacht die er nu is voor zowel de positieve als negatieve impact van vliegen. De aansluiting bij de Wildlife Trafficking Taskforce was een mijlpaal. Voor ons is het een bevestiging dat dit belangrijke onderwerp, waar we al lange tijd aan werken, steeds meer aandacht krijgt in de hele keten. Gezien de complexiteit van het onderwerp is dat cruciaal. Het uitblijven van een goede oplossing voor met PFOS vervuilde grond baart ons zorgen. In 2018 gaan we samen met partners op de luchthavenlocaties en andere stakeholders verder met het verbeteren van de luchtvaartketen.

Samen schoner

In december heeft Schiphol Group het initiatief genomen voor een werksessie op het gebied van Corporate Responsibility van sector- en businesspartners op Schiphol. Aan deze bijeenkomst, onder de naam Sustainability Club, deden Nederlandse airlines, overheidsorganisaties, cateringpartners, een schoonmaakbedrijf en onze afvalverwerker mee. Ze beoordeelden initiatieven waarin de zeer diverse partijen kunnen samenwerken of elkaar versterken. In 2018 continueert de Sustainability

Club dit initiatief met een aantal locatiebrede CR-onderwerpen.

Vlootvernieuwing

Onze havengeldtarieven differentiëren onder meer naar geluid en startgewicht. Deze twee aspecten hebben een effect op de CO₂-uitstoot van vliegtuigen. Mede door deze tariefdifferentiatie zetten luchtvaartmaatschappijen vaker nieuwere toestellen in op Schiphol. Deze toestellen produceren minder geluid en emissies, wat past bij de langetermijnambitie van Schiphol om klimaatneutraal te zijn in 2040. KLM heeft een belangrijke stap voorwaarts gezet door langeafstandsvluchten uit te voeren met haar nieuwe dreamliners (Boeing 787) in plaats van de klassieke Boeing 747's. Sinds 2017 zetten ook Aeroméxico en Etihad Airways de nieuwe 787 in. Een ander stil en zuinig toestel voor lange afstanden is de Airbus A350. Singapore Airlines en China Airlines gebruiken dit toestel op de bestemming Amsterdam.

Ook de Europese vloot is vernieuwd. KLM heeft afscheid genomen van haar laatste Fokker en vliegt nu met Embraer toestellen. easyJet zet ook de A320Neo in vanaf Amsterdam en LOT Airlines bezoekt ons met de nieuwe 737Max8. airBaltic vliegt met de nieuwe Bombardier CS-300s.

Naar aanleiding van de introductie van de A320Neo door easyJet is een stakeholderdialoog georganiseerd over de noodzaak van het verduurzamen door de luchtvaartindustrie. Onze CCO gaf een inleiding voor de aanwezigen uit de politiek, de sector en de wetenschap. De discussie heeft bij de deelnemers de eigen visies over de (on)mogelijkheden van het verduurzamen van luchtvaart verder aangescherpt.

Net als easyJet gelooft Schiphol Group in de ontwikkeling van elektrische vliegtuigen. Samen met Siemens zijn we in 2017 het gesprek aangegaan met toenmalig staatssecretaris Dijkema en de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). We hopen in 2018 toestemming te krijgen voor een elektrisch vliegtuig in het Nederlands luchtruim.

Brandstof

Via het publiek-private partnership BioPort Holland volgt Schiphol Group samen met KLM, Port of Rotterdam, SkyNRG en een aantal andere partners de ontwikkelingen in de biobrandstof. Biokerosine is een van de middelen om de milieu-

impact van het vliegen te verlagen. Luchthavens gebruiken zelf geen biokerosine, maar omdat het gebruik van kerosine de meeste CO₂-uitstoot veroorzaakt, volgen we de ontwikkelingen nauwlettend. De uitdaging zit in de grondstof waarvan biobrandstof wordt geproduceerd. Deze mag niet concurreren met voedsel en moet voldoende opschaalbaar zijn. Een tweede uitdaging is het prijsverschil tussen gewone kerosine en biokerosine. Door de aandacht voor het verduurzamen van de luchtvaart in het regeerakkoord, verwachten we dat in beide dossiers beweging komt.

Single European Sky

In Europees verband wordt onder de noemer Single European Sky (SES) gewerkt aan het moderniseren van het Europese luchtverkeersleidingssysteem. Door optimalisatie wordt de capaciteit van het luchtruim verhoogd. Dit zorgt voor een significante efficiencyverbetering van de processen op de grond, de vliegtuigafhandeling en het gebruik van de luchthavens. Samen met Europese partners zet Schiphol Group zich actief in voor een snellere invoering van SES.

Met Single European Sky verdwijnen de landsgrenzen in de lucht alsook de grenzen tussen burger- en militair luchtruim. Het Europese luchtruim wordt één geheel. Optimalisatie van het luchtruim betekent kortere vliegroutes en een lager brandstofverbruik, wat leidt tot een reductie van CO₂-uitstoot. Efficiencyverbetering op de grond kan eveneens leiden tot significante milieuvoordelen, zoals blijkt uit het initiatief Airport Collaborative Decision Making (A-CDM). Door beter overleg tussen Luchtverkeersleiding Nederland, Schiphol en de afhandelaren kan de taxitijd van de vliegtuigen verkort worden, wat leidt tot een daling in het kerosineverbruik en de CO₂-uitstoot.

Strijd tegen handel in beschermde soorten

De douane controleert alle goederen die Nederland in-, uit- en doorgevoerd worden. Naast de smokkel van wapens en drugs, controleert de douane ook op illegale handel in beschermde dier- en plantensoorten. De smokkelaars worden steeds vindingrijker. Op dit moment is het bijvoorbeeld een trend om eieren van beschermde diersoorten te vervoeren op het lichaam om deze in een ander land uit te laten komen. Het identificeren van zulke activiteiten kan de douane niet alleen. Alertheid van alle

ketenpartners is nodig om deze uiterst geraffineerde handel een halt toe te roepen. Cabinepersoneel kan bijvoorbeeld opmerken dat een reiziger zich vreemd gedraagt tijdens de vlucht.

Schiphol is in 2017 lid geworden van de Wildlife Trafficking Task Force van de branche organisatie voor luchthavens ACI. Samen met andere ACI-leden staan we onze ketenpartners en andere partijen in de luchtvaartsector bij in de aanpak van deze handel. Concrete voorbeelden van maatregelen zijn initiatieven en innovaties op het gebied van data-uitwisseling over (mogelijke) smokkelaars en voor identificatie van dier- en plantmateriaal. De samenwerking met de douane op Schiphol, wereldwijd gezien als een voorloper in de strijd tegen deze vorm van criminaliteit, is voor ons van grote waarde.

Slagvaardiger veiligheidsplatform

Om een veilige operatie te waarborgen, heeft Schiphol het Veiligheidsplatform Schiphol (VpS) ingericht, waarin zowel publieke als private ketenpartners deelnemen. Het platform versterkt ook de samenwerking. Een veilige operatie op en rond de luchthaven in al zijn facetten vereist een optimale samenwerking van alle ketenpartners.

De vele bedrijven op Schiphol hebben elk hun verantwoordelijkheid voor de veiligheid binnen hun operatie en de keten(s) waarin ze actief zijn. Alle betrokkenen opereren onder een door de overheid gecertificeerd veiligheidsmanagementsysteem.

Het VpS wordt wereldwijd als een voorbeeld gezien van hoe partijen integraal veiligheid kunnen monitoren en verbeteren. Het brengt veiligheidsrisico's in kaart, coördineert maatregelen, acteert proactief en communiceert hierover richting belanghebbenden. Het platform omvat de expertgroepen Flight Safety, Ground Safety en Cargo Safety.

Om het huidige VpS slagvaardiger te maken, hebben de directies van de betreffende sectorpartijen in 2017 opdracht gegeven om een Schiphol-breed Integraal Safety Management System (ISMS) te creëren. Dit is mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid gedaan. Het ISMS heeft als doel veiligheidsrisico's die meerdere sectorpartijen raken te identificeren,

monitoren, analyseren en mitigeren. Vervolgens worden de resultaten met de bestaande, afzonderlijke Safety Management Systemen verbonden. Het ISMS werkt nauw samen met het Analysebureau Luchtvaartvoorvallen (ABL) van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT).

Het ISMS is begin 2018 van start gegaan met het programma Integrale Safety Organisatie. De opzet en inhoud zijn dermate vernieuwend dat hiervoor nog geen concrete regelgeving beschikbaar is. De luchtvaartsector en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat gaan een convenant opstellen over de ontwikkeling van het ISMS en het Analysebureau Luchtvaartvoorvallen. Externe deskundigen toetsen periodiek de werkwijze van het ISMS.

Verontreiniging door blusschuim

Vroeger werd wereldwijd PFOS toegevoegd aan blusschuim. Dit is een giftige fluor dat niet afbreekt en in de voedselketen terecht komt. De milieu-impact was destijds niet bekend. Sinds medio 2011 is het gebruik van PFOS houdend blusschuim bij wet verboden. Op meerdere locaties is de grond vervuild met PFOS, ook op het Schipholterrein. Door het ontbreken van landelijk beleid is er in andere regio's nog weinig aandacht voor. Omdat dit een internationaal probleem is waar veel luchthavens mee te maken hebben, heeft Airports Council International in 2017 een notitie opgesteld over dit onderwerp. Ook in 2018 zal Schiphol zich samen met alle partners in de keten inzetten voor het realiseren van een duurzame oplossing.

Op Schiphol wordt voor projecten vaak grond afgegraven waar PFOS in zit. Vanwege een stortverbod kan grond met PFOS niet worden afgevoerd of hergebruikt. Dit zorgt voor vertragingen in bouwprojecten vanwege extra transport, opslag en de toekomstige verwerking van de gronden. Het heeft bovendien financiële consequenties. Schiphol heeft de vrijkomende grond met PFOS op eigen terrein opgeslagen. Ongeveer 70 duizend kubieke meter ligt in depots, in afwachting van hergebruiks- of reinigingsmogelijkheden.

De lokale overheid heeft in juli en oktober 2017 beleid opgesteld voor het omgaan met door PFOS-verontreinigde grond in de Haarlemmermeer. Er zijn op dit moment echter nog geen hergebruiksprojecten, waardoor de opslag van grond in depots blijft toenemen. De

op Schiphol aangetroffen gehalten aan PFOS overschrijden in sommige gevallen de saneringsgrens die is vastgesteld door de provincie Noord-Holland. We bekijken per geval wat de risico's voor het milieu zijn en welke maatregelen we moeten treffen om die risico's weg te nemen. Veiligheidskundigen van de aannemers hebben mede op basis van RIVM-rapporten geconcludeerd dat er tot dusver geen acuut gevaar is voor de gezondheid van mensen die met de grond in aanraking komen.

Monetarisieren van impact

Schiphol Group wil bij het uitvoeren van haar maatschappelijke opdracht ook werkelijk waarde toevoegen. Om dit principe te integreren in ons denken en doen, wegen we onze positieve en negatieve impact mee in de beslissingen die we nemen. We streven naar een integrale afweging; waar mogelijk kwantitatief, maar vaak nog kwalitatief. Om één stap verder te gaan in het objectief en transparant afwegen van investeringsbeslissingen, zijn we gestart met het monetarisieren van impact. In 2015 hebben we een inschatting gemaakt van de impact van de activiteiten op de locatie Schiphol. In 2016 hebben we ons gericht op het monetarisieren van niet-financiële waarden bij investeringsbeslissingen. Dit is nuttig gebleken. Daarom hebben we in 2017 wederom een investering op deze manier inzichtelijk gemaakt.

Hoe monetarisieren we?

Schiphol Group past al langer het principe toe van 'total cost of ownership'. Dit houdt in dat we naast de aanschafkosten ook de gebruikskosten voor de gehele levensduur van onze assets in kaart brengen. Er zijn nog meer effecten die in ons huidige systeem niet worden meegenomen, maar wel degelijk een prijs hebben. Door het monetarisieren van impact hangen we ook een prijskaartje aan niet-financiële impact. Aan de hand van zorgvuldig literatuuronderzoek onderzoeken we welke prijs we geschikt vinden. Dit gaat weliswaar niet om directe inkomsten of uitgaven, maar deze impact vertegenwoordigt wel een waarde voor Schiphol Group en haar stakeholders. We maken de projectwaarde inzichtelijk voor de gehele duur van de concessie. Dit helpt ons bij het maken van eenduidige afwegingen. We kunnen elke euro maar één keer uitgeven; we willen hierbij zoveel mogelijk maatschappelijke waarde creëren.

Impact meewegen: een business case

De case die we in 2017 hebben behandeld, betreft de impact van de extra investering in de laadinfrastructuur van de Snetnetbussen gedurende tien jaar. Het inzetten van elektrische Snetnetbussen is een belangrijke stap in de transitie naar duurzame mobiliteit in de regio. De zero emission voertuigen maken geen gebruik van fossiele brandstoffen, waardoor ze geen negatieve impact hebben op de lokale luchtkwaliteit. Amsterdam Airport Schiphol draagt bij aan de kosten en faciliteert de helft van de benodigde oplaadvoorzieningen op haar locatie.

De impact van de nieuwe elektrische Snetnetbussen is vergeleken met de huidige Euro V diesel Snetnetbussen. Doordat er nog geen exacte data zijn over vermeden emissies, is gerekend met fabrieksnormen die zijn vastgesteld door de Europese Commissie. In werkelijkheid zijn de vermeden emissies veel hoger, het gaat om een voorzichtige schatting. Dit resulteert in een grote positieve impact op de lokale luchtkwaliteit, doordat de nieuwe Snetnetbussen lokaal geen schadelijke emissies uitstoten. De elektrische Snetnetbussen zijn wel belastend voor het milieu door de fabricage van de batterijen en slijtage van remmen en wegdek. Ook ontstaan er broeikasgassen bij het opwekken van duurzame stroom.

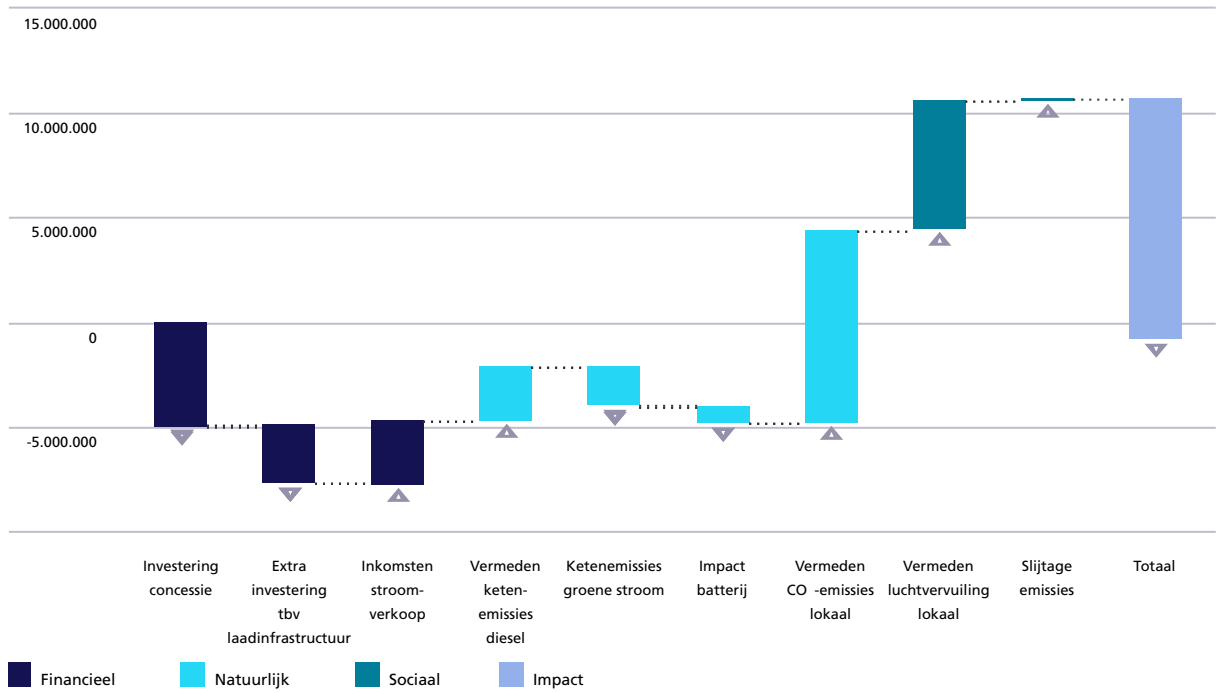
Vervoerregio Amsterdam geeft de concessie voor de Snetnetbussen uit. We maken de projectwaarde inzichtelijk voor de gehele duur van de concessie. De impact hiervan op financieel kapitaal is relatief klein omdat de kosten worden gedragen door meerdere organisaties en wegens wetgeving gedeeltelijk worden verrekend in de nettarieven. Amsterdam Airport Schiphol faciliteert de helft van de benodigde oplaadvoorzieningen op haar locatie. De positieve baten zijn om die reden maar voor een deel aan Schiphol toegekend. We willen op deze manier dubbeltelling voorkomen. Deze extra investering in laadpunten weegt in absolute zin op tegen de baten voor natuurlijk en sociaal kapitaal.

We zijn positief over de inzichten die we hebben verkregen door het monetarisieren van impact in besluitvorming, maar er zijn ook beperkingen. Het kost extra tijd en we kunnen deze methodiek door gebrek aan data niet altijd toepassen. We blijven de ontwikkelingen volgen en delen graag

onze ervaringen en *lessons learned* met andere organisaties.

Impact Sternet concessie t.b.v. laadinfrastructuur Schiphol

(in EUR)



Financiële gang van zaken

Het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol is in 2017 toegenomen tot 68,5 miljoen en het aantal vliegtuigbewegingen tot 497 duizend. Om de forse groei van passagiers in goede banen te leiden, zijn extra operationele maatregelen getroffen die hebben geleid tot een stijging van de bedrijfslasten. Voor de langere termijn wordt geïnvesteerd in een aantal grootschalige investeringsprojecten die de benodigde capaciteit moeten leveren, waaronder de nieuwe pier en terminal.



Het nettoresultaat van Royal Schiphol Group is in 2017 met 8,7 procent gedaald tot 280 miljoen euro (2016: 306 miljoen). Door de groei van het aantal passagiers is de bestaande infrastructurele capaciteit volledig benut, waardoor relatief kostbare operationele maatregelen zijn getroffen om de kwaliteit op hetzelfde niveau te houden. Dit is een belangrijke oorzaak voor de daling van het nettoresultaat. Het resultaat in 2017 is positief beïnvloed door eenmalige opbrengsten van 38 miljoen euro. Net als vorig jaar zijn de marktontwikkelingen voor het vastgoed gunstig, leidend tot een waardeverhoging van de vastgoedportefeuille met 42 miljoen euro (2016: 71 miljoen euro).

Conform de Wet luchtvaart zal de impact van de hogere passagiersaantallen van ongeveer 25 miljoen euro worden verrekend in de havengeldtarieven over de periode 2019-2021.

Netto-omzet

De netto-omzet is in 2017 ten opzichte van 2016 met 34 miljoen euro (2,4 procent) gestegen van 1.423 miljoen euro naar 1.458 miljoen euro.

Netto-omzet

EUR miljoen	2017	2016	%
Havengelden	832	837	-0,5
Concessies	206	187	10,0
Verhuringen	160	157	1,9
Autoparkeergelden	123	116	6,5
Reclame	18	18	2,4
Diensten en werkzaamheden derden	23	23	1,4
Hotelactiviteiten	33	29	14,9
Overige	62	57	8,9
Netto-omzet	1.458	1.423	2,4

De totale omzet uit havengelden van Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport daalt in 2017 met 0,5 procent tot 832 miljoen euro. Dit is voornamelijk het gevolg van een daling van de havengeldtarieven op Amsterdam Airport Schiphol met 7,1 procent per 1 april 2017. De tariefsdaling wordt echter grotendeels gecompenseerd door de stijging van het aantal passagiers. Het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol is gegroeid met 7,7 procent tot 68,5 miljoen en het aantal vliegtuigbewegingen is met 3,7 procent gestegen tot 496.748. Het aantal vliegbewegingen bereikt hiermee bijna het 'volumeplafond 2020' van 500.000 bewegingen. Het vrachtvolume is gestegen met 5,4 procent naar 1.752 duizend ton.

Op Eindhoven Airport is eveneens sprake van een forse groei in het aantal passagiers met 19,5 procent tot 5,7 miljoen passagiers. Het aantal vliegbewegingen is met 18,0 procent toegenomen tot 36.470. Deze groei leidt tot een stijging van de totale omzet uit havengelden van Eindhoven Airport met 22,0 procent tot 37,9 miljoen euro.

De totale omzet uit havengelden van Rotterdam The Hague Airport stijgt in 2017 met 3,7 procent. Op deze luchthaven is het aantal passagiers gestegen met 5,4 procent tot 1,7 miljoen. Het aantal vliegtuigbewegingen is daarentegen gedaald met 17,8 procent naar 14.386 als gevolg van geannuleerde bestemmingen van een aantal maatschappijen. Door de inzet van grotere typen vliegtuigen is het aantal passagiers gestegen.

De totale omzet uit concessies is in 2017 gestegen met 10,0 procent tot 206 miljoen euro door de groei in het aantal passagiers en de afgeronde verbouwing van Lounge 2 in 2016. De gemiddelde retailbesteding per vertrekkende passagier op Amsterdam Airport Schiphol is gedaald met 2,2 procent van 13,65 euro in 2016 naar 13,35 in 2017. Dit is het gevolg van het veranderende consumentengedrag en drukte in de terminal. De gemiddelde horecabesteding per vertrekkende passagier is daarentegen met 8,3 procent gestegen van 4,32 euro naar 4,68 euro.

De totale omzet uit verhuringen stijgt met 1,9 procent naar 160 miljoen euro. Deze stijging wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een positieve ontwikkeling in de verhuur van kantoorgebouwen op Schiphol- Centrum. De

bezettingsgraad van het commercieel vastgoed bedraagt 89,6 procent (2016: 88,7 procent).

De totale omzet parkeren stijgt met 6,5 procent naar 123 miljoen euro. Op Amsterdam Airport Schiphol is een stijging van 5,5 miljoen euro gerealiseerd door de toename van het aantal passagiers dat Schiphol als vertrekpunt heeft. Per 1 oktober is de parkeergarage P2 gesloten om ruimte te maken voor de bouw van de nieuwe pier en terminal. Om de parkeermogelijkheden op peil te houden zijn nieuwe parkeerproducten ontwikkeld, waardoor het sluiten van parkeergarage P2 een minimaal effect heeft gehad op het aantal parkeringen. Door de groei van het aantal passagiers op Eindhoven Airport stijgt de omzet uit parkeren op deze luchthaven met 11,8 procent. Het instorten van de parkeergarage heeft deze groei niet in de weg gestaan.

De omzet uit hotelactiviteiten bedraagt 33 miljoen euro in 2017 (2016: 29 miljoen euro) en wordt hoofdzakelijk gegenereerd door het Hilton hotel op Schiphol centrum. Het Hilton-hotel is eind 2017 verkocht, waardoor de omzet van deze activiteiten in 2018 zal verdwijnen.

Overige opbrengsten en overige resultaten uit vastgoed

In 2017 is onder deze post het eenmalig resultaat verantwoord uit hoofde van de verkoop van het Hilton hotel en de waardering van de performance share aandelen in de deelneming Brisbane Airport Corporation Holdings. Beide transacties hebben respectievelijk voor 26 en 12 miljoen euro positief bijgedragen aan de overige opbrengsten in 2017. Het effect op het nettoresultaat van Schiphol bedraagt 30,4 miljoen euro.

De overige resultaten uit vastgoed bedragen 42 miljoen euro (2016: 71 miljoen euro). Dit wordt veroorzaakt door positieve marktontwikkelingen en een lagere leegstand bij de kantoren op Schiphol Centrum en de logistieke gebouwen. In de resultaten uit vastgoed is tevens een waardeverlies van 42 miljoen euro opgenomen op twee vrachtgebouwen die in de toekomst geen rechtstreekse platform toegang ter beschikking hebben. Dit platform zal in de toekomst gebruikt

worden voor (passagiers)vliegtuigopstelplaatsen en hiermee de benodigde extra capaciteit creëren. Gecorrigeerd voor het waardeverlies bedraagt de waardeverandering vastgoed 84 miljoen euro.

Ongerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

(EUR miljoen)

2017	42
2016	71
2015	67
2014	-2
2013	3

Bedrijfslasten

Bedrijfslasten

EUR miljoen	2017	2016	%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	509	470	8,1
Afschrijvingen	264	237	11,5
Personeelsbeloningen	213	185	15,2
Beveiligingsactiviteiten	193	179	7,7
Bijzondere waardeveranderingen	-	2	-100,0
Overige bedrijfskosten	2	3	-28,8
Bedrijfslasten	1.179	1.074	9,8

Het totaal aan bedrijfslasten is gestegen met 9,8 procent van 1.074 miljoen euro naar 1.179 miljoen euro. Door de groei van het aantal passagiers, met 8,4 procent voor Schiphol Group, is de bestaande infrastructurele capaciteit volledig benut. Hierdoor zijn relatief kostbare operationele maatregelen getroffen om de kwaliteit op hetzelfde niveau te houden en operationele knelpunten te voorkomen. Onderdeel van deze operationele maatregelen is de inzet van extra floormanagement, beveiligers, externe en interne medewerkers.

Daarnaast stijgen de bedrijfslasten ten opzichte van 2016 met 13 miljoen euro door ons 'Digital Airport Programme' (programma organisatie voor en digitale initiatieven) en overige IT uitgaven, waaronder cyber security. Deze stijging is in lijn met eerdere verwachtingen en de fase waarin het programma zich bevindt.

De afschrijvingskosten stijgen met 11,5 procent van 237 miljoen euro naar 264 miljoen euro als

gevolg van de ingebruikname van nieuwe assets, waaronder de tijdelijke vertrekhal en het groot onderhoud van de Kaagbaan met effecten van respectievelijk 6 en 2 miljoen euro. Daarnaast heeft een levensduuraanpassing van bestaande activa in de terminal geleid tot een hogere afschrijvingslast van 4 miljoen euro.

De personeelsbeloningen stijgen met 28 miljoen euro mede door de stijging van 5,5 procent in het aantal personeelsleden (+10 miljoen euro). De extra medewerkers worden ondermeer ingezet voor de additionele capaciteitsmaatregelen in de operatie, het Digital Airport Programme en het Capital Programme. Verder is de variabele beloning in 2017 gestegen met 10 miljoen euro als gevolg van een relatief lage vergelijkingsbasis door het niet behalen van de gestelde targets in 2016. Daarnaast stijgen de personeelskosten met 6 miljoen euro door een stijging van de pensioenpremies en de ontwikkeling van de CAO lonen.

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is gedaald met 61 miljoen euro van 420 miljoen euro in 2016 naar 359 miljoen euro in 2017. De daling wordt veroorzaakt door een negatief exploitatieresultaat bij Aviation als gevolg van een stijging van de kosten voor extra maatregelen, zoals beveiligingskosten, om de passagiersgroei van 7,7 procent in goede banen te leiden, alsmede de kosten van het Digital Airport Programme. Hierdoor daalt het exploitatieresultaat bij Aviation met 76 miljoen euro tot een operationeel verlies van 39 miljoen euro.

Voor Consumer Products & Services geldt dat het positieve exploitatieresultaat grotendeels het gevolg is van een stijging van de netto-omzet. Het exploitatieresultaat van Real Estate bevat 42 miljoen euro ongerealiseerde waardeveranderingen (2016: 71 miljoen euro). Tevens draagt de verkoop van het Hilton-hotel voor 22 miljoen euro bij in het exploitatieresultaat van Real Estate. De ontwikkeling van het exploitatieresultaat bij Alliances & Participations wordt positief beïnvloed door de waardering van performance shares die worden gehouden in Brisbane Airport Corporation Holdings van 12 miljoen euro.

Het exploitatieresultaat gecorrigeerd voor de ongerealiseerde waardeveranderingen op het vastgoed en de eenmalige overige opbrengsten bedraagt over 2017 278 miljoen euro (2016: 349 miljoen euro).

Exploitatieresultaat

EUR miljoen	2017	2016	%
Aviation	-39	37	>-100
Consumer Products & Services	216	197	9,6
Real Estate	138	148	-6,4
Alliances & Participations	43	38	13,5
Exploitatieresultaat	359	420	-14,7

Financiële baten en lasten

Het negatieve saldo van financiële baten en lasten is in 2017 met 5 miljoen euro afgenomen tot 86 miljoen euro. De daling van de financiële lasten wordt met name veroorzaakt door een daling van de rentes op de lopende leningen ten opzichte van voorgaand jaar. Door de dalende trend van de marktrente worden nieuwe leningen tegen lagere rentes afgesloten wat een positief effect heeft op de rentelasten.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen is gestegen van 67 miljoen euro naar 73 miljoen euro en bedraagt 26 procent van het totaal nettoresultaat (2016: 22 procent).

Resultaat deelnemingen

EUR miljoen	2017	2016	%
Groupe ADP	44	43	2,8
Brisbane Airport Corporation Holdings	25	25	0,4
Overige deelnemingen	4	-	100,0
Resultaat deelnemingen	73	67	8,0

Winstbelasting

De winstbelasting bedraagt 60 miljoen euro in 2017 tegenover 86 miljoen euro in 2016. De effectieve belastingdruk in 2017 is 17,4 procent en daarmee 4,2 procentpunt lager dan de effectieve belastingdruk in 2016 (21,6 procent). De lagere belastingdruk dan nominaal, in zowel 2017 als 2016, wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de toepassing van de deelnemingsvrijstelling op resultaten van geassocieerde deelnemingen. Daarnaast wordt de belastingdruk in 2017 positief beïnvloed door het vrijgestelde verkoopresultaat op deelnemingen (0,5 procent) en een tariefswijziging op de winstbelasting in Amerika (1,4 procent).

Van de totale belastinglast van 60 miljoen euro heeft 61 miljoen euro betrekking op Nederlandse winstbelasting (2016: 82 miljoen) en -1 miljoen euro op Amerikaanse winstbelasting (2016: 4 miljoen).

Nettoresultaat

Als gevolg van de bovengenoemde ontwikkelingen daalt het nettoresultaat in 2017 met 27 miljoen euro tot 280 miljoen euro (2016: 306 miljoen euro). Conform de Wet luchtvaart zal ongeveer 25 miljoen euro evenredig worden verrekend in de havengelden over de periode 2019-2021. Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2017 uitgekomen op 7,2 procent (2016: 8,2 procent) en de RONA na belasting op 6,1 procent (2016: 7,1 procent). Gecorrigeerd voor de eenmalige opbrengsten, de waardevermindering vastgoed en dat deel van het resultaat dat verrekend moet worden in de havengelden over de periode 2019 tot en met 2021, bedraagt het rendement op het eigen vermogen ongeveer 5,2 procent.

Investerings

In 2017 is 490 miljoen euro geïnvesteerd in vaste activa, 62 procent meer dan in 2016 (303 miljoen euro). Van de totale investering in 2017 is 99 miljoen euro gerelateerd aan de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en omliggende infrastructuur, 43 miljoen euro aan het groot onderhoud van de Kaagbaan en 32 miljoen euro aan de ontwikkeling van Lelystad Airport.

Schiphol Group investeringen

(EUR miljoen)

2017	490
2016	303
2015	439
2014	396
2013	310

Ontwikkeling van het geconsolideerd overzicht financiële positie

Het balanstotaal van Schiphol Group is met 3,6 procent toegenomen tot 6.655 miljoen euro (2016: 6.426 miljoen euro). Het eigen vermogen is met 119 miljoen euro gestegen tot 3.978 miljoen euro, met name door de toevoeging van het nettoresultaat over 2017 van 280 miljoen euro, na uitkering van 148 miljoen euro dividend over 2016.

Deelnemingen en joint ventures zijn toegenomen met 26 miljoen euro door de positieve ontwikkeling van de resultaten van Brisbane Airport Corporation Holdings en Groupe ADP. De vastgoedbeleggingen zijn met 50 miljoen met name toegenomen door de ongerealiseerde waardeverhoging van gebouwen.

De activa en passiva aangehouden voor verkoop hadden betrekking op het Hilton-hotel en zijn eind 2017 verkocht. De liquide middelen zijn gedaald met 69 miljoen euro naar 170 miljoen euro, met name door het aangaan van deposito's voor 190 miljoen euro met een looptijd tussen de 3 en 4,5 maand, die zijn gepresenteerd onder de kortlopende vorderingen.

De kortlopende verplichtingen voor leningen bedragen ultimo 2017 35 miljoen euro (2016: 5 miljoen euro). Onder het EMTN-programma is in

2017 een obligatielening geplaatst van 100 miljoen euro met een looptijd van negen jaar.

Ontwikkeling van de kasstromen

De operationele kasstroom is met 171 miljoen euro gedaald naar 267 miljoen euro door het lagere exploitatieresultaat en de negatieve ontwikkeling van het werkkapitaal. De negatieve mutatie werkkapitaal is het gevolg van het aangaan van deposito's voor 190 miljoen euro, met een looptijd van 3 tot 4,5 maand, die geen onderdeel uitmaken van de post liquide middelen in de jaarrekening en staan gepresenteerd onder de overige vorderingen. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is 292 miljoen euro negatief in vergelijking tot 301 miljoen euro negatief in 2016. Deze kasstroom is in 2017 positief beïnvloed door de verkoop van het Hilton-hotel voor 144 miljoen euro. Zonder deze eenmalige opbrengst bedraagt de investeringskasstroom 436 miljoen euro als gevolg van het hogere investeringsniveau in 2017.

Het saldo van de kasstroom uit operationele en investeringsactiviteiten – de vrije kasstroom – bedraagt 25 miljoen euro negatief in 2017 tegen 137 miljoen euro positief in 2016. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is 55 miljoen euro negatief in 2017 (2016: euro 323 miljoen euro negatief) ten gevolge van 100 miljoen euro nieuwe financiering (saldo van aflossing en opgenomen leningen) en uitkering van dividend voor een totaal bedrag van 148 miljoen euro. De nettokasstroom bedraagt 80 miljoen euro negatief in 2017 (2016: 187 miljoen euro negatief). Het saldo aan liquide middelen is hierdoor gedaald van 250 miljoen euro eind 2016 naar 170 miljoen euro eind 2017.

Financiering

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2017 gestegen met 92 miljoen euro naar 2.159 miljoen euro. Onder het EMTN-programma is in 2017 een obligatielening geplaatst van 100 miljoen euro met een looptijd van negen jaar. Tevens beschikt Royal Schiphol Group over een totaal van 575 miljoen euro aan gecommiteerde bankfaciliteiten en 150 miljoen euro aan ongecommiteerde bankfaciliteiten,

waaronder per 31 december 2017 niet is getrokken. Schiphol Group heeft de looptijd van een bestaande gecommiteerde bankfaciliteit van 300 miljoen euro verlengd met twee jaar tot juni 2022. Schiphol Group heeft verder in de eerste helft van 2017 een nieuwe gecommiteerde bankfaciliteit afgesloten bij de Europese Investeringsbank voor een bedrag van 175 miljoen euro. Deze sterke liquiditeitspositie is belangrijk in het licht van de grotere financieringsbehoefte in de komende jaren als gevolg van de forse investeringen.

Ratio's

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

Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2017 gedaald van 471 miljoen euro naar 467 miljoen euro.

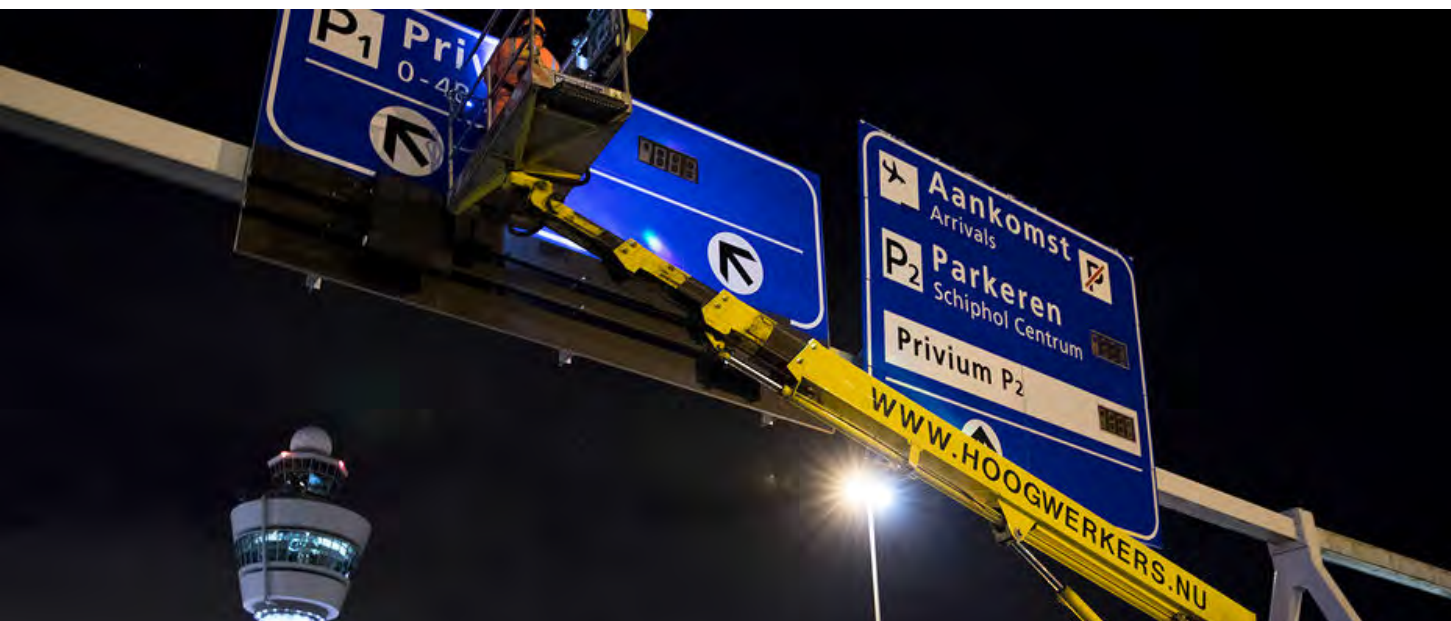
De FFO/totale schuld bedroeg 21,6 procent in 2017 (2016: 22,8 procent). De FFO interest dekkingsratio bedroeg 6,9x in 2017; een lichte verbetering ten opzichte van de 6,8x in 2016. Naast deze twee ratio's hanteren we de leverage ratio (verhouding rentedragend vreemd vermogen ten opzichte van het totaal van het eigen vermogen en het rentedragend vreemd vermogen). Aan het einde van het verslagjaar bedroeg de leverage ratio van Schiphol Group 35,2 procent (2016: 34,9 procent).

Hiermee voldoen deze financiële ratio's aan de minimale vereisten van Schiphol Group's financieringsbeleid: ten minste een FFO/totale schuld ratio van 18,0 procent en een leverage ratio van tussen de 30,0 en 50,0 procent.



governance

Verslag Raad van Commissarissen



Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag aan waarin de jaarrekening over 2017 is opgenomen. De directie van Schiphol Group stelt het jaarverslag op; KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorziet het verslag van een goedkeurende controleverklaring Overige gegevens. De Auditcommissie van de Raad heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met de Chief Financial Officer (CFO), haar team en de externe accountant. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met de directie besproken. Mede op basis van de discussies die in dat verband zijn gevoerd, heeft de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat dit verslag voldoet aan alle voorschriften en eisen van goede

governance en transparantie. Het schetst een goed en compleet beeld van de prestaties, risico's en gebeurtenissen waar de Raad van Commissarissen toezicht op houdt.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de directie een dividend van 150,3 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Na toevoeging aan de herwaarderingsreserve van 36,1 miljoen euro en een toevoeging aan de overige wettelijke reserves van 6,4 miljoen euro wordt het resterende deel van 88,4 miljoen euro toegevoegd aan de ingehouden winst.

Op 17 april 2018 zal de jaarrekening tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders worden voorgelegd. De Raad

van Commissarissen stelt voor dat aan de directie decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

A. Toezicht

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

De Raad van Commissarissen kijkt terug op 2017 als een jaar waarin hard is gewerkt om, gegeven de hoge passagiersaantallen en de schaarse capaciteit, een optimale operatie op de luchthaven te realiseren. Door diverse investeringsprojecten is een basis gelegd om de beschikbare capaciteit in de komende jaren beter te benutten. Ook is de basis gelegd om extra capaciteit te realiseren die hard nodig is, waaronder de nieuwe pier en terminal. De Raad is nauw betrokken bij de grote uitdagingen waar de directie voor staat, zowel op het gebied van veiligheid en capaciteit op de grond en in de lucht, als bij het creëren van het benodigde draagvlak voor verdere ontwikkeling van de luchthaven Schiphol. De Raad van Commissarissen realiseert zich dat de directie te maken heeft met een complexe stakeholderomgeving waarin belangen zorgvuldig moeten worden gewogen. De Raad wordt door de directie nauwgezet geïnformeerd over de afwegingen die zij maakt.

Het strategisch plan 2016-2020 en, als afgeleide daarvan, het tactisch plan 2017-2020, gecombineerd met de Managementagenda 2017 zijn richtinggevend voor de doelstellingen van de directie en daarmee voor het toezicht dat de Raad uitoefent. Ze vormen het uitgangspunt voor de beoordeling van de prestaties van de directie van Schiphol Group.

Hoofdpunten van aandacht

Eén van de meest in het oog springende gebeurtenissen in 2017 was de grote drukte in de meivakantie. Voorafgaand aan deze vakantie heeft de directie de Raad van Commissarissen reeds geïnformeerd over extra maatregelen om de verwachte drukte in goede banen te leiden. Helaas zijn deze maatregelen onvoldoende gebleken om op een aantal piekmomenten lange wachtrijen bij de securitycontrole te voorkomen. Mede gezien ontevredenheid die passagiers en airlines hierover publiekelijk hebben geuit zijn diverse extra gesprekken geweest tussen (leden van) de Raad van Commissarissen en de directie. Hierin is onder andere aandacht geweest voor procesverbeteringen, door middel van technologie én met nadere betrokkenheid van ketenpartners, verbetering van passagiersforecasting en communicatie naar passagiers, luchtvaartmaatschappijen en de pers. De Raad van Commissarissen is tevreden over de wijze waarop de directie en de organisatie aan de slag zijn gegaan en samen met ketenpartners daadwerkelijk verbeteringen hebben gerealiseerd. In de zomer van 2017 is het passagiersproces naar behoren verlopen en hebben zich geen bovenmatige wachttijden bij de securitycontrole voorgedaan. De Raad en de directie hebben de zomer van 2017 geëvalueerd. Hierbij is ook aandacht gegeven aan de (kosten)inefficiënties van het volledig bemensen van alle securitylanes. Er is een oplossing gevonden waarbij deze inefficiënties zijn geminimaliseerd, maar waarbij rekening wordt gehouden met een redelijke marge omdat passagiersstromen niet altijd nauwkeurig te voorspellen zijn. De Raad van Commissarissen heeft over de gebeurtenissen ook met de aandeelhouders gesproken.

Het onderwerp veiligheid heeft een vaste hoge plaats op de agenda. Dit jaar is er extra aandacht voor geweest, mede naar aanleiding van het rapport van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid. De Raad van Commissarissen is blij met de uitkomst van het rapport dat de luchthaven Schiphol op dit moment veilig is en voldoet aan nationale en internationale wet- en regelgeving. Het rapport heeft geleid tot een nog meer geïntegreerde aanpak van veiligheid binnen de gehele sector en tot een gezamenlijke analyse van veiligheidsrisico's en rapportages over incidenten. De sector heeft een gezamenlijke aanpak geformuleerd om de

aanbevelingen uit het rapport op te volgen. De Raad blijft de voortgang hiervan zorgvuldig monitoren.

De passagiersstijging die zich in 2016 aftekende zette in 2017 onverminderd voort. In 2017 is het maximum aantal van 500.000 vliegtuigbewegingen vrijwel bereikt. Daarom is, naast een goede en efficiënte bedrijfsvoering, ook uitbreiding van de infrastructurele capaciteit voor de luchthaven essentieel. In 2016 is het besluit genomen om een nieuwe pier en terminal te realiseren. Bij dit besluit is afgesproken dat de directie de Raad ten minste tweemaal per jaar informeert over de voortgang van het daarvoor ingerichte programma, Capital Programme. Om goed geïnformeerd te blijven, zijn twee leden van de Raad van Commissarissen actief betrokken bij de monitoring van het programma; zij worden minimaal elke twee maanden bijgepraat door de directie en de programmadirecteur. In 2017 zijn zowel de Raad als de aandeelhouders conform afspraak over de voortgang geïnformeerd. De update van de businesscase voor het programma is met de Raad besproken. Daaruit is de conclusie getrokken dat deze nog steeds positief is, onder andere vanwege de grote passagiersgroei. Daarnaast is gesproken over de voortgang van de verschillende aanbestedingen, het ontwerp van de nieuwe pier en het proces van in de keuze voor het ontwerp van de nieuwe terminal. De Raad is tevreden over de voortgang van de projecten van Capital Programme in 2017.

De ontwikkeling van de luchthaven Lelystad heeft het afgelopen jaar veel stof doen opwaaien. De Raad heeft zich laten informeren over de verschillende onderwerpen die spelen, zoals het routeontwerp, de herindeling van het luchtruim, de Milieu Effect Rapportage (MER), de wijze waarop airlines geselecteerd zullen worden om op Lelystad Airport te mogen vliegen, de op handen zijnde verkeersverdelingsregel en de financiële componenten van de ontwikkeling van de luchthaven. De Raad is van oordeel dat door Lelystad Airport en Schiphol het maximale wordt gedaan om gereed te zijn voor opening van de luchthaven voor groot commercieel verkeer op 1 april 2019. Niettemin constateert de Raad dat dit een grote uitdaging zal zijn, gezien de publieke onrust, de politieke druk en de uitdagende planning om alle genoemde issues te adresseren en daar tijdig oplossingen voor te bieden. De Raad is van mening dat het openen van Lelystad Airport op 1 april 2019 nagestreefd

moet blijven worden om de gemaakte afspraken aan de Omgevingsraad Schiphol (ORS)-tafel te kunnen naleven.

De nieuwe pier en terminal op de luchthaven Schiphol zullen voorzien in het faciliteren van het huidige passagiersvolume, en het volume dat voor de korte termijn wordt voorzien. Naast het creëren van additionele en alternatieve capaciteit op de korte en middellange termijn, is door de directie hard gewerkt aan een robuust masterplan voor de toekomstige ontwikkeling van de luchthaven Schiphol. De visie hiervoor is inmiddels geformuleerd, met input van een aantal belangrijke stakeholders. Eén van de conclusies uit het plan is dat op Schiphol-Centrum op de langere termijn geen verdere mogelijkheid bestaat tot ontwikkeling van (onder meer) terminalcapaciteit. De Raad van Commissarissen heeft met de directie besproken dat zij haar aandacht de komende periode zal richten op het creëren van draagvlak voor de verdere ontwikkeling van de luchthaven buiten Schiphol-Centrum. Dit dient te gebeuren parallel aan het traject van verdere uitwerking van de infrastructurele aspecten van het plan en de gevolgen hiervan op het gebied van onder meer kosten en tarieven.

De directie heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de uitvoering van de strategie en de invulling van de ambitie van de luchthaven Schiphol om Europe's Preferred Airport te zijn en te blijven. In deze gesprekken zijn langetermijnscenario's geanalyseerd. Ook zijn de doelstellingen voor 2020 tegen het licht gehouden. Door een externe partij is inzicht gegeven in trends en uitdagingen voor luchthavens en luchtvaartmaatschappijen. Het is de Raad van Commissarissen duidelijk dat de ambitie om Europe's Preferred Airport te zijn in de breedte moet worden ingevuld om een antwoord te formuleren op de veranderende visie op de luchtvaart en bredere maatschappelijke trends. En eveneens vanuit een visie over connectiviteit en duurzaamheid en de toegevoegde waarde van de luchthaven Schiphol voor de Nederlandse economie en de maatschappij. Uiteindelijk moet deze visie geïntegreerd worden in een nieuwe strategie en in het masterplan voor de luchthaven. Naar verwachting zal dit onderwerp in 2018 veel aandacht krijgen van de directie en de Raad van Commissarissen.

De Raad heeft diverse malen met de directie gesproken over de ontwikkeling van de havengelden. Over 2015-2017 zijn de havengelden in totaal met 23 procent gedaald, als gevolg van de lage rentestand, de hogere passagiersgroei en verschillende verrekeningen. 2018 is het eerste jaar dat de tarieven weer zullen stijgen. Hierover is de directie de afgelopen jaren steeds transparant geweest richting de betrokken partijen. Desondanks is gebleken dat de tariefstijging tot lastige discussies leidt met de luchtvaartmaatschappijen. Op het gebied van de gemaakte kosten voor het 'digital airport programme' is de directie er nog niet in geslaagd de luchtvaartmaatschappijen te overtuigen dat deze kosten leiden tot opbrengsten en/of een efficiënter gebruik van de luchthaven. De Raad vindt dat de initiatieven uit het digital airport programma toegevoegde waarde hebben voor zowel luchtvaartmaatschappijen als passagiers. De directie heeft de Raad geïnformeerd dat zij ervoor gekozen heeft deze kosten in 2018 niet in rekening te brengen aan de airlines om tegemoet te komen aan hun bezwaren. Voor de toekomst acht de Raad het van belang dat de gemaakte kosten ingeprijsd worden ten behoeve van de langetermijn financiële soliditeit. De Raad heeft met de directie gediscussieerd over de wijze waarop de opbrengsten van de diverse digitale initiatieven beter inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Daarnaast blijft de Raad er belang aan hechten dat de tarieven van de luchthaven Schiphol concurrerend blijven. Op basis van de huidige inzichten zal dit ook het geval zijn. De Raad zal in zijn toezicht aandacht blijven geven aan de kostenontwikkeling.

Maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid

De maatschappelijke opdracht van Schiphol is het bijdragen aan en bevorderen van de continuïteit, kwaliteit en netwerkontwikkeling van de luchthaven als vitale schakel in de Nederlandse economie. Om deze functie optimaal uit te oefenen is een goede balans tussen de verschillende stakeholdersbelangen essentieel ondanks dat daar in sommige gevallen grote verschillen bestaan.

De directie heeft op dit vlak verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken. Een voorbeeld is het grote tekort aan medewerkers bij de Koninklijke Marechaussee,

waardoor onder andere lange rijen ontstonden bij de grenspassages na aankomst op de luchthaven. Mede dankzij vereende inspanningen van de directie en diverse andere stakeholders is vanaf 2019 extra budget en capaciteit beschikbaar. In de zomer van 2018 zal beschikbaarheid van personeel van Koninklijke Marechaussee nog steeds een uitdaging zijn, vanwege de tijd die gemoeid is met het opleiden van personeel voor deze controles.

Met de Raad van Commissarissen is tevens gesproken over het proces rondom de Milieu Effect Rapportage (MER) voor de luchthaven Schiphol, die als basis moet dienen voor het advies van de Omgevingsraad Schiphol over verdere ontwikkeling van de luchthaven. De directie heeft met de Raad van Commissarissen besproken dat een belangrijk aandachtspunt ligt in het tijdig betrekken van de betrokken (overheids)stakeholders over dergelijke sensitieve materie. De voortgang van de visie van de Omgevingsraad Schiphol over de ontwikkeling van de luchthaven na 2020 en de stand van zaken rondom de ontwikkeling van woningbouw rond de luchthaven zijn ook met de Raad besproken.

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

Strategische onderwerpen en projecten

Groot onderhoud kaagbaan

In 2017 heeft het groot onderhoud van de Kaagbaan plaatsgevonden. Dit was een enorm project, waardoor de Kaagbaan negen weken buiten gebruik is geweest. De Raad van Commissarissen is onder de indruk van het bereikte resultaat en het feit dat het project binnen de geplande tijdslijn en budget succesvol is afgerond.

Tijdelijke vertrekhal

In april 2017 is de tijdelijke vertrekhal, Vertrek 1A, door de toenmalige staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu geopend. Ook dit project is naar tevredenheid op tijd en binnen budget afgerond.

Digital Airport Programme

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is het essentieel om de beoogde digitale transformatie door te maken om 'Europe's Preferred Airport' te zijn en blijven. De Raad heeft zich een aantal malen, waaronder in een speciale verdiepingssessie, laten informeren over het programma, dat zich richt op een betere digitale ervaring voor passagiers en airlines.

Herontwikkeling vertrekhal 1

De herontwikkeling van vertrekhal 1 heeft de directie in eerste instantie als een dilemma aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd. De tijdelijke vertrekhal biedt voor de komende jaren een goede oplossing voor het tekort aan check-in balies en securitylanes in Vertrek 1. Echter, een duurzame oplossing voor dit probleem zal in terminal 1 gerealiseerd moeten gaan worden. Er is daarom besloten om de mezzanine in Vertrek 2 door te trekken naar Vertrek 1 om zo op een nieuwe verdieping ook op de langere termijn voldoende centrale securitylanes aan te kunnen bieden.

Overige investeringsprojecten

Op basis van het reglement van de Raad van Commissarissen dienen (des)investeringsbesluiten met een waarde van meer dan 25 miljoen euro te worden goedgekeurd door de Raad. Naast de herontwikkeling van vertrekhal 1, zijn de volgende voorstellen in 2017 door de Raad goedgekeurd.

Hold Baggage Screening 2020: deze investering betreft de aanschaf van explosieven detectie systemen als gevolg van nieuwe regelgeving.

Renovatie C-pier: de discussie rondom dit project heeft zich met name gericht op de vraag of het haalbaar is om diverse grote bouw- en renovatieprojecten gelijktijdig te realiseren. Bij de C-pier wordt het meeste werk aan de buitenkant gedaan, waardoor de overlast voor de passagiers beperkt blijft. Tevens wordt het energieverbruik op deze pier door de renovatie aanzienlijk teruggebracht.

Sierra-platform: dit platform wordt uitgebreid met als doel om zes vliegtuigopstelplaatsen te realiseren voor vrachttoestellen, zodat het Romeo-platform beschikbaar komt voor het opstellen van wide body toestellen.

Verkoop van de vennootschap waarin de activiteiten van het Hilton-hotel zijn opgenomen aan een consortium van investeerders. De verkoop is tevens door de aandeelhouders goedgekeurd.

Parkeergarage Eindhoven Airport

Vanwege het meerderheidsbelang in Eindhoven Airport, is de Raad door de directie geïnformeerd over het instorten van de parkeergarage in aanbouw van Eindhoven Airport. Diverse betrokken partijen onderzoeken de instorting, waaronder de Onderzoeksraad voor de Veiligheid.

Commerciële inkomsten

De directie heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de inkomsten uit retail, horeca en parkeren. De opbrengsten van de business area Consumer Products & Services ontwikkelen zich niet in hetzelfde tempo als de groei van het aantal passagiers. De horeca-opbrengsten per passagier stijgen, maar retail blijft achter. Mogelijke antwoorden op deze trend zijn met de Raad besproken.

Om bouwriscico's ten aanzien van de nieuwe pier en terminal te verkleinen heeft de directie begin 2017 het besluit genomen om parkeergarage P2 te slopen. Hiermee is tegelijk een nieuw parkeerconcept geïntroduceerd, dat bestaat uit alternatieve parkeergelegenheid op andere locaties en een valet parking service. De Raad van Commissarissen is onder de indruk van de snelheid en de manier waarop dit product en de omlegging van de wegen op de luchthaven zijn gerealiseerd. Het nieuwe parkeerproduct loopt boven verwachting.

Internationaal

De internationale strategie van Schiphol Group is met de directie besproken. De participaties in Groupe ADP en Brisbane Airport zijn zeer succesvol. Bij de evaluatie van de samenwerking met Groupe ADP in 2016 is besproken dat in 2017 nadere gesprekken zouden plaatsvinden over het mogelijk verlengen van de bestaande overeenkomst na 2020. Dit gesprek heeft echter niet plaatsgevonden, vanwege de

aankondiging van de Franse staat dat zij overweegt haar belang in diverse staatsdeelnemingen, waaronder Groupe ADP, te verkopen. Op dit moment bestaat hierover nog geen duidelijkheid. Schiphol Group bereidt zich voor op verschillende scenario's die zich kunnen voordoen. De Raad van Commissarissen is door de directie geïnformeerd over ontwikkelingen ten aanzien van de deelnemingen.

Safety en security

De Raad van Commissarissen volgt nauwlettend de ontwikkelingen die de organisatie doormaakt op het gebied van safety. In 2016 is een programma gestart met als doel de 'safety awareness' te vergroten. Zowel de directie als de directeuren van de business area's hebben in 2017 persoonlijke acties op zich genomen om de safety cultuur te verbeteren. Er is een 0-meting gedaan, op basis waarvan voortgang wordt gemonitord. De ambitie is om in 2020 HRO level 4 te bereiken. De Raad laat zich regelmatig informeren over dit programma, alsook over de bevindingen van de Safety Review Board.

Corporate Responsibility

In het toezicht op het door Schiphol Group gevoerde beleid geeft de Raad van Commissarissen expliciet aandacht aan Corporate Responsibility (CR). De Raad hecht er groot belang aan dat verder invulling wordt geven aan concrete CR-doelstellingen binnen de organisatie en in het bijzonder binnen de grote projecten die zijn opgestart. Zoals eerder aangegeven wordt het energieverbruik van de C-pier door de renovatie aanzienlijk verminderd, zullen de nieuwe pier en terminal naar verwachting een LEED gold certificering krijgen en is het nieuwe mortuarium volledig duurzaam gebouwd. De Raad is op de hoogte gehouden van de diverse activiteiten en overtuigd dat de juiste stappen worden gezet om duurzaamheid als belangrijk onderdeel van de strategie-agenda verder vorm te geven en te verankeren. Er zijn daarvoor goede stappen gezet met twee langetermijndoelen: zero waste in 2030 en klimaatneutraal opereren in 2040. De Raad moedigt Schiphol Group aan de toon te blijven zetten als maatschappelijk verantwoordelijke onderneming en concrete doelstellingen te formuleren om invulling te geven aan de langetermijndoelen.

Overige onderwerpen Statutenwijziging

Na een intensief traject, waarbij de Raad van Commissarissen, de directie en de aandeelhouders betrokken waren, is begin 2017 overeenstemming bereikt over de concepttekst van de nieuwe statuten. Op de algemene vergadering van aandeelhouders in april is het voorstel tot aanpassing van de statuten door de aandeelhouders goedgekeurd. De akte van statutenwijziging is op 19 april 2017 door de notaris gepasseerd.

Wijziging interne reglementen

In verband met de inwerkingtreding van de nieuwe Corporate Governance Code en vooruitlopend op de beoogde statutenwijziging zijn in februari zowel het Directiereglement als het Reglement van de Raad van Commissarissen, waaronder het profiel en de reglementen van de commissies van de Raad, aangepast en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.

De statuten en reglementen zijn terug te vinden op www.schiphol.nl onder Schiphol Group, Investor Relations.

ACM

De Raad is diverse malen geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot het onderzoek dat de ACM in 2013 is gestart en dat samenhangt met de commissie Shared Vision en de relatie met KLM. Het onderzoek richtte zich op de vraag of in deze relatie gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen. De ACM heeft het onderzoek afgerond en op 12 oktober 2017 een conceptbesluit gepubliceerd over haar onderzoek. De uitkomst van het onderzoek is dat geen gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen. Op verzoek van de ACM hebben Schiphol en KLM toezeggingen gedaan aan de ACM om de door de ACM gesignaleerde risico's voor overtreding van de mededingingsregels weg te nemen. De inhoud van deze toezeggingen zijn door de directie met de Raad besproken. Op het moment van publicatie van dit verslag zijn de toezeggingen door de ACM nog niet bindend verklaard. De verwachting is dat dit binnen afzienbare tijd zal gebeuren. De Raad van Commissarissen zal zich van tijd tot tijd laten informeren over de wijze waarop binnen de organisatie invulling wordt gegeven aan naleving van de toezeggingen.

Integriteit

Binnen de afdeling Real Estate heeft zich in 2016 een fraude incident voorgedaan. De Raad van Commissarissen is hier zorgvuldig over geïnformeerd en, waar relevant, ook bij de behandeling betrokken. Het onderzoek in kwestie loopt nog. Er is aangifte gedaan bij de FIOD. De FIOD heeft de zaak in behandeling genomen. De uitkomst daarvan is op dit moment nog niet duidelijk. Deze fraudezaak heeft in het afgelopen jaar een aantal malen de aandacht van de pers getrokken. In 2016 heeft Schiphol haar eigen organisatie reeds doorgelicht en, daar waar relevant, interne controles aangescherpt. Het afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan gedrag en cultuur binnen de organisatie.

Financiële rapportage en risico's

De directie verstrekt de Raad van Commissarissen maandelijks rapportages waarin de actuele financiële resultaten zijn opgenomen, die zijn afgezet tegen het budget voor 2017, de jaarverwachting 2017 en de resultaten van 2016. In de Raad van Commissarissen is hierover gesproken.

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

De Raad van Commissarissen stelt vast dat in 2017 de credit ratings van Moody's en van Standard & Poor's zijn gehandhaafd. Dit zijn belangrijke ratings in verband met de toekomstige financieringsbehoefte van de onderneming. In 2017 heeft de Raad van Commissarissen het funding plan 2018 goedgekeurd, op basis waarvan de onderneming haar financiering kan veiligstellen. De Raad van Commissarissen concludeert dat Schiphol Group financieel in een gezonde positie verkeert.

In de Raad van Commissarissen is het tactisch plan 2018-2021 besproken. De Raad is van mening dat de doelstellingen voor 2018 zeer uitdagend zijn.

Ook is uitgebreid gesproken over risicomanagement. Jaarlijks wordt aandacht besteed aan de externe ontwikkelingen die invloed hebben op het risicoprofiel. Daarnaast worden de ontwikkelingen van Schiphol Group's belangrijkste risico's besproken. In algemene zin geldt dat de risico's voor de onderneming in brede zin zijn toegenomen. Meer specifiek is door de directie met de Raad van Commissarissen gesproken over cybersecurity. De Raad bevestigt de ambitie van de directie dat maatregelen op het gebied van cybersecurity van het hoogste niveau moeten zijn voor de meest kritische bedrijfsonderdelen, zoals de securitylanes en het bagagesysteem.

In de Audit Committee is aandacht besteed aan het zogenoemde enterprise risk management framework. Zoals ook door de externe accountant benoemd in haar Management Letter, is de Audit Committee van mening dat op dit vlak verbetering mogelijk is. De externe accountant heeft in haar management letter aanbevelingen gedaan om het internal control en risk framework, alsmede de integratie van IT-controls hierin verder te professionaliseren. De Audit Committee heeft geconstateerd, en aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd, dat in 2017 op dit vlak progressie is gemaakt.

Geen tegenstrijdig belang

In 2017 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders of de externe accountant voordeden die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende partijen.

Centrale Ondernemingsraad

De Raad van Commissarissen, de directie en de Centrale Ondernemingsraad (COR) hebben in 2017 een aantal keren met elkaar gesproken. Bij één overlegvergadering tussen de bestuurder en de COR is een lid van de Raad aanwezig geweest. Mevrouw Scheltema fungeert als vertrouwenscommissaris en heeft uit dien hoofde voorafgaand aan elke vergadering van de Raad met een delegatie van de COR gesproken. De commissarissen die nauw betrokken zijn bij het Capital Programme hebben hierover tevens met de COR gesproken. De commissarissen

hebben deze bijeenkomsten als constructief en informatief ervaren. Belangrijke onderwerpen die in aanwezigheid van de commissaris zijn besproken zijn: de ontwikkeling van de organisatie tot High Performance Organisation en landzijdige bereikbaarheid.

Tevens is de COR betrokken geweest bij de herbenoeming voor een jaar van de heer Hazewinkel als commissaris en heeft de COR het besluit daartoe ondersteund. De COR heeft een bijdrage geleverd aan het profiel voor de nieuwe CEO. De COR is ook nauw betrokken bij de selectie van de opvolger van mevrouw Scheltema als lid van de Raad van Commissarissen per april 2018. De COR heeft ten aanzien van deze benoeming een versterkt recht van aanbeveling.

dat zowel mannen als vrouwen zich kunnen ontwikkelen naar hogere management- en directieposities. De Raad van Commissarissen zal in 2018 een formeel diversiteitsbeleid introduceren, waarin de volgende reeds gehanteerde uitgangspunten zullen worden opgenomen: ten minste 30% van de leden van zowel de directie als de Raad van Commissarissen zal bestaan uit mannen of vrouwen. Daarnaast wordt bij het samenstellen van de verschillende organen zorgvuldig gekeken naar een complementaire samenstelling voor wat betreft geslacht, ervaring, leeftijd professionele achtergrond en nationaliteit. In de volgende sectie van dit verslag wordt nadere persoonlijke informatie over elk lid van de Raad van Commissarissen verschaft.

B. Kwaliteitsborging

Samenstelling

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2017 drie vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De directie telt twee vrouwelijke en twee mannelijke leden. In de komende periode zal de Raad van Commissarissen zich samen met de directie blijven inzetten om – in alle opzichten – tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen. Schiphol zorgt er met het development- en leadershipprogramma voor

Bij de benoeming van zijn leden streeft de Raad van Commissarissen naar een complementaire samenstelling, met name voor wat betreft de kennisgebieden die relevant zijn voor Schiphol Group; deze staan vermeld in het profiel van de Raad van Commissarissen (bijlage 2 bij het Reglement van de Raad van Commissarissen). In onderstaand schema is weergegeven welke commissaris welk kennisgebied vertegenwoordigt. Bij het vervullen van nieuwe vacatures wordt rekening gehouden met onderstaande verdeling van kennisgebieden.

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code, met uitzondering van de heer

Verdeling kennisgebieden Raad van Commissarissen

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

Kennisgebieden

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

Arkwright, die plaatsvervangend CEO is van Groupe ADP. Hij wordt als niet onafhankelijk aangemerkt in de zin van best practice bepaling 2.1.8 van de Corporate Governance Code.

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

Permanente educatie

Als onderdeel van de permanente educatie zijn verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken zodat de commissarissen een meer gedetailleerd inzicht krijgen in voor Schiphol Group relevante onderwerpen, zoals het operationele proces op de luchthaven, het businessmodel van de luchthaven, safety en security op de luchthaven en selectiviteit. Tevens is voor de Raad van Commissarissen een bijeenkomst georganiseerd waarin gedetailleerd is ingegaan op het Digital Airport Programme.

Evaluatie

Begin 2017 heeft de Raad van Commissarissen zijn functioneren laten evalueren door een extern adviseur. De uitkomsten van deze evaluatie zijn in het voorjaar van 2017 in de Raad besproken en daarna tevens met de directie. De evaluatie helpt de Raad van Commissarissen om zijn samenstelling en rol te optimaliseren. Uit de evaluatie kwam onder meer naar voren dat de Raad van Commissarissen veel aandacht besteedt aan risk management en het afwegen van de belangen van stakeholders. De Raad is complementair samengesteld en kent een open en informele cultuur. Geadresseerd is dat het vinden van een goede opvolger van de heer Hazewinkel van belang is voor de continuïteit in de raad. Ook is van belang dat na het vertrek van de heer Hazewinkel een vice-voorzitter wordt gekozen die de voorzitter goed aanvult. Mede naar aanleiding van de evaluatie en de gesprekken die hierover gevoerd zijn binnen de Raad, heeft de Raad een aparte bijeenkomst georganiseerd waarbij vrijwel alle commissarissen aanwezig waren. In deze bijeenkomsten is gesproken over de rol en positie van de Raad ten aanzien van een aantal belangrijke onderwerpen, waaronder digitalisering van de luchthaven en ontwikkeling van de organisatie.

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

Kennisgebieden

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

C. Overige zaken

Benoemingen

Per 1 mei 2017 is Els de Groot opgevolgd als lid van de directie en CFO door Jabine van der Meijs. Mevrouw Van der Meijs heeft 25 jaar gewerkt bij Royal Dutch Shell in verschillende senior finance posities. Sinds 2009 was zij Vice President Finance bij Shell Global Solutions. De Ondernemingsraad is gekend in het besluit tot benoeming van mevrouw Van der Meijs als CFO en heeft daarover positief geadviseerd.

Jos Nijhuis is in 2016 herbenoemd als President-Directeur en CEO van Royal Schiphol Group N.V. voor een derde termijn van twee jaar, tot en met 31 december 2018.. In oktober 2017 heeft de heer Nijhuis te kennen gegeven dat hij in het eerste kwartaal van 2018 zal terugtreden als CEO. In het tweede kwartaal van 2018 blijft de heer Nijhuis beschikbaar voor een goede overdracht. Een nadere toelichting op dit besluit is te vinden in het remuneratieverslag. De Raad van Commissarissen is akkoord gegaan met het vervroegde vertrek van de heer Nijhuis. De zoektocht naar zijn opvolger was reeds in gang gezet. De Raad van Commissarissen verwacht uiterlijk in het tweede kwartaal van 2018 een opvolger voor de heer Nijhuis te kunnen benoemen.

In de algemene vergadering van aandeelhouders in april 2017 is de heer Herman Hazewinkel voor de duur van één jaar herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen. De heer Hazewinkel heeft een grote bijdrage geleverd aan de Raad van Commissarissen, de Remuneratiecommissie, de Selectie- & Benoemingscommissie en als voormalig lid van de Auditcommissie. Daarnaast beschikt hij over een ruime kennis van de luchtvaartsector, heeft hij een groot netwerk en wordt zijn bijdrage op het gebied van grote (infrastructurele) projecten zeer gewaardeerd, met name ook voor de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal. Voor de opvolging van de heer Hazewinkel per april 2018 is gezocht naar een commissaris met kennis van luchtvaart, grote investeringsprojecten, de EU en globalisering. De Raad van Commissarissen is verheugd dat de heer Declan Collier, die ondermeer voormalig CEO van London City Airport was, zich bereid heeft verklaard om toe te treden tot de Raad van Commissarissen per april 2018. Zijn benoeming is door de aandeelhouders reeds goedgekeurd. De heer Collier heeft ruime ervaring met het realiseren van grote investeringsprojecten op luchthavens en met digitalisering. Ook heeft hij een scherpe visie op de luchtvaartsector en de uitdagingen waar de sector voor staat.

De Raad van Commissarissen is tevens voornemens om mevrouw Simone Brummelhuis op de jaarlijkse vergadering van aandeelhouders in april 2018 voor te dragen als lid van de Raad van Commissarissen. Zij zal mevrouw Scheltema opvolgen wiens tweede en laatste termijn in april 2018 afloopt. Mevrouw Brummelhuis zal worden benoemd met inachtneming van het versterkt recht van aanbeveling van de Centrale Ondernemingsraad van Schiphol Group.

De indeling van de commissies is in 2017 ongewijzigd. Zie hiervoor onderstaand schema.

	L. Gunning - Schepers (voorzitter)	H. Hazewinkel (vice-voorzitter)	E. Arkwright	C. Clarke
Raad van Commissarissen	•	•	•	•
Auditcommissie			•	
Remuneratiecommissie		• ¹		
Selectie- & Benoemingscommissie	• ¹	•		•
Sustainability & Safety commissie	•			

	R.J. van de Kraats	M. Olsson	M. Scheltema	J. Wijn
Raad van Commissarissen	•	•	•	•
Auditcommissie	• ¹		•	•
Remuneratiecommissie		•	•	
Selectie- & Benoemingscommissie				•
Sustainability & Safety commissie		•	• ¹	

¹ Voorzitter

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen heeft in 2017 tienmaal vergaderd. Alle vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn in aanwezigheid van de directie gehouden. Voorafgaand aan de zes reguliere vergaderingen hield de Raad van Commissarissen besloten overleg. Daarnaast is de Raad van Commissarissen tweemaal een dagdeel bijeengekomen zonder aanwezigheid van de directie. De respectievelijke subcommissies van de Raad van Commissarissen hebben in 2017 in totaal vijftien keer vergaderd.

Voor een volledig overzicht van het aantal vergaderingen per subcommissie en de aanwezigheid van commissarissen wordt verwezen naar bijgevoegde schema's.

Hoewel dit geen officiële commissie van de Raad van Commissarissen betreft, zijn de heren Hazewinkel en Olsson in 2017 vijf maal met vertegenwoordigers van de directie samengekomen om de voortgang van het Capital Programme te bespreken. Dit betreft onder meer de bouw van de nieuwe pier en terminal.

Aanwezigheid 2017

Aanwezigheid	L. Gunning-Schepers	E. Arkwright	C. Clarke	H. Hazewinkel
Raad van Commissarissen	10 van 10	5 van 10	6 van 10	9 van 10
Auditcommissie	n.v.t.	0 van 3	n.v.t.	n.v.t.
Remuneratiecommissie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4 van 4
Selectie- & Benoemingscommissie ¹	5 van 5	n.v.t.	2 van 5	5 van 5
Sustainability & Safety commissie	3 van 3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

¹ De Selectie- & Benoemingscommissie heeft naast de reguliere vergaderingen in 2017 ook acht keer telefonisch vergaderd in wisselende samenstelling.

Aanwezigheid	R.J. van de Kraats	M. Olsson	M. Scheltema	J. Wijn
Raad van Commissarissen	7 van 10	10 van 10	10 van 10	9 van 10
Auditcommissie	3 van 3	n.v.t.	3 van 3	3 van 3
Remuneratiecommissie	n.v.t.	4 van 4	4 van 4	n.v.t.
Selectie- & Benoemingscommissie ¹	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	5 van 5
Sustainability & Safety commissie	n.v.t.	3 van 3	3 van 3	n.v.t.

¹ De Selectie- & Benoemingscommissie heeft naast de reguliere vergaderingen in 2017 ook acht keer telefonisch vergaderd in wisselende samenstelling.

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

Vergaderingen van de commissies van de Raad van Commissarissen

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2017 drie keer vergaderd. De Auditcommissie heeft met de CFO en de interne auditor en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, de persberichten hierover, de management letter, het jaarverslag van de gereguleerde activiteiten (Aviation, Security), het risk management en internal control framework en het interne en externe auditplan besproken.

In 2017 heeft de Auditcommissie specifieke aandacht gegeven aan de gevolgen van de nieuwe Wet luchtvaart en de beheersing van de daaraan gerelateerde havengelden. Ook is er gedurende het jaar aandacht besteed aan de beheersing van de activiteiten en (verslaggevings)risico's van het Capital Programme. Tot slot is aandacht besteed aan het fraude incident in 2016, de uitkomsten uit het onderzoek dat Schiphol heeft laten uitvoeren door een externe partij alsmede de opvolging van de aanbevelingen uit dit onderzoek. In lijn met andere jaren heeft de Auditcommissie aandacht besteed aan het beleid en de uitvoering met betrekking tot verzekeringen, belastingen, pensioenen, financiering en de impact van nieuwe verslaggevingsstandaarden.

Voorafgaand aan elke Auditcommissievergadering spreekt de voorzitter separaat met de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en de interne auditor.

Daarnaast is er in de vergaderingen regelmatig gesproken over de scope en materialiteit van de audits en de (fraude)risico's die hieruit naar voren komen. Na afloop van elke vergadering vindt een afrondend overleg plaats van de Auditcommissie met de externe accountant zonder vertegenwoordigers van de directie.

Selectie- & Benoemingscommissie

In 2017 heeft de Selectie- & Benoemingscommissie vijf keer vergaderd als voltallige commissie. Daarnaast is er zeven maal telefonisch overleg geweest in wisselende samenstelling. De Selectie- & Benoemingscommissie heeft een intensief jaar achter de rug, met daarin de benoeming van de nieuwe CFO, de zoektocht naar een nieuwe CEO en een opvolger voor de heer Hazewinkel. Ook heeft de commissie zich beziggehouden met afstemming en was betrokken bij het zoeken naar een opvolger voor mevrouw Scheltema. Bij de benoeming van haar opvolger is het versterkt recht van aanbeveling van de COR van toepassing. In de laatste maanden van 2017 en de eerste periode van 2018 zijn diverse avonden besteed om kandidaten te spreken voor de positie van CEO.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft in 2017 vier keer vergaderd. Gedurende het jaar 2016 is er aandacht geweest voor de invulling van de directietargets voor 2017 en de voortgang daarvan. De behaalde resultaten ten aanzien van de directietargets over 2016 zijn begin 2017 door de commissie besproken en geëvalueerd. Mede aan de hand daarvan heeft de Remuneratiecommissie de variabele beloning voor de directieleden over 2016 vastgesteld. Verder is - na intensief contact met de aandeelhouders - het beloningsbeleid voor de directieleden herzien en door de aandeelhouders vastgesteld. De voorzitter van de Remuneratiecommissie en de voorzitter van de Raad van Commissarissen hebben

gezaamenlijk de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de directieleden gevoerd.

Sustainability & Safety Commissie

De Sustainability & Safety commissie (voorheen: Public Affairs and Corporate Responsibility Committee) heeft in 2017 drie maal vergaderd. Besproken zijn de Corporate Responsibility doelstellingen, de aansturing van CR en de CR-visie op de langetermijn. Ook de CR rapportage in het jaarverslag is aan bod geweest. Veel aandacht is besteed aan veiligheid in brede zin. Er is gesproken over het veiligheidsprogramma van Schiphol Group, maar ook over het rapport van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid, de hierin opgenomen aanbevelingen en de follow-up daarvan. De verkiezingen van voorjaar 2017 en het regeerakkoord zijn besproken. Na beraad heeft de commissie een voorstel gedaan om haar focus te richten op de duurzaamheidsagenda, met een speciale nadruk op veiligheid en beveiliging op de luchthaven. Als gevolg daarvan is de naam van de commissie aangepast.

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	10
Extra Raad van Commissarissen vergadering zonder Management Board	2
Auditcommissie	3
Remuneratiecommissie	4
Selectie- & Benoemingscommissie	5
Sustainability & Safety commissie	3
Totaal	27

Dankwoord

De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit aan de directie en medewerkers van Schiphol Group voor hun grote inzet bij het faciliteren van het record aantal passagiers, de enorme inspanningen gedurende de zomermaanden om de operatie soepel te laten verlopen en de start van de eerste werkzaamheden voor de nieuwe pier en terminal. De Raad wil daarnaast alvast de heer Nijhuis bijzonder danken voor al zijn inspanningen. Onder zijn leiding is Schiphol een sterkere mainport geworden en zijn grote stappen naar verduurzaming gezet.

Een speciaal woord van dank gaat dit jaar tevens uit naar mevrouw Scheltema en de heer Hazewinkel. Beiden hebben een grote en waardevolle bijdrage geleverd aan luchthaven en de Raad van Commissarissen in het bijzonder.

Schiphol, 15 februari 2018

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

Raad van Commissarissen



Mevrouw dr. L.J. Gunning - Schepers

(1951, Nederlandse nationaliteit)

Voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2014
Eerste termijn loopt af in 2018

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

De heer H.J. Hazewinkel, RA

(1949, Nederlandse nationaliteit)

Vice-voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2009
Derde termijn loopt af in 2018

- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Boskalis Westminster N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel Soweco N.V.
- Voorzitter bestuur Stichting Continuïteit ASR Nederland
- Voorzitter bestuur Stichting V.o.Zee
- Lid Raad van Commissarissen Van Wonen
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Slagheek
- Non-executive partner Quadrum Capital B.V.
- Voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels

De heer E. Arkwright

(1974, Franse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2016
Eerste termijn loopt af in 2020

- Plaatsvervangend CEO Groupe ADP
- Lid Raad van Commissarissen TAV Airport
- Voorzitter van TAV Airports
- Voorzitter Hub One
- Board Member SDA
- BoardMember Relay@adp
- Voorzitter van Cercle de l'Harmonie - Jérémie Rhorer Orchestra
- Voorzitter van ADP International

Mevrouw C. Clarke

(1964, Britse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- Executive Vice President & CEO Philips ASEAN Pacific
- Voormalig EVP & CEO Philips Business Group Population Health Management



Mevrouw drs. M.A. Scheltema

(1954, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2010
Tweede termijn loopt af in 2018

- Lid Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen TNT Express B.V.
- Non-executive Director Lonza Group Plc, Basel
- Raad (plaatsvervanger) Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam
- Lid Raad van Commissarissen Warmtebedrijf Rotterdam
- Penningmeester Genootschap Onze Taal
- Voorzitter Monitoring Commissie Governance Code Pensioenfondsen
- Lid Centrale Plancommissie CPB
- Lid Bestuur Nederlandse Bachvereniging

De heer R.J. van de Kraats RA

(1960, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- CFO en vicevoorzitter Raad van Bestuur Randstad Holding N.V.
- Non-executive Director Board of Directors van OCI N.V.
- Voormalig CFO en lid Raad van Bestuur van NCM Holding N.V. (Atradius)

De heer M. Olsson

(1957, Zweedse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

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

De heer mr. drs. J.G. Wijn

(1969, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2012
Tweede termijn loopt af in 2020

- Chief Strategy and Risk Officer Adyen B.V.
- Voormalig Lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank N.V. (tot 1 mei 2017)
- Voormalig Lid Dagelijks- en Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Voormalig minister van Economische Zaken
- Voormalig staatssecretaris van Financiën
- Voormalig staatssecretaris van Economische Zaken

Directie



drs. J.T.M. van der Meijs
(1966, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CFO
sinds 1 mei 2017

Eerste termijn loopt af op
30 april 2021


- Non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP
- Non-executive Director Supervisory Board & voorzitter Audit Committee Kendrion N.V.


 **Alliances & Participations**

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

Lid Directie/CCO
sinds 1 april 2016

Eerste termijn loopt af op 31 maart 2020

 **Consumer Products & Services**

 **Real Estate**

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

Lid Directie/COO
sinds 1 september 2014

Eerste termijn loopt af op
31 augustus 2018

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

 **Aviation**

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

President-directeur / CEO
sinds 1 januari 2009

Derde termijn loopt af op 31 december 2018. De heer Nijhuis zal per einde eerste kwartaal 2018 terugtreden als President-directeur en CEO.

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

Mevrouw Drs. E.A. de Groot (1965, Nederlandse nationaliteit) was lid van de directie en Chief Financial Officer sinds 1 mei 2012. Mevrouw De Groot heeft Schiphol Group per 1 mei 2017 verlaten en is opgevolgd door mevrouw Van der Meijs. Tijdens haar dienstverband was mevrouw De Groot non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP, lid van de Raad van Commissarissen van Beter Bed Holding N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Vitens N.V.

Corporate Governance

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



Directie

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

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Schiphol Group telt minimaal vijf en maximaal acht personen en vergadert ten minste viermaal per jaar. De taak

van de Raad van Commissarissen is het houden van toezicht op het bestuur van Schiphol Group en de algemene gang van zaken. Ook staat de Raad van Commissarissen de directie met raad terzijde.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft vier subcommissies.

- De Auditcommissie heeft tot taak het houden van toezicht op onder meer de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële

verslaggeving en de financiering. Ook zaken als fiscaliteiten, treasurybeleid, verzekeringen en pensioenen behoren tot de portefeuille van de Auditcommissie.

- De Selectie- en Benoemingscommissie heeft een voorbereidende taak bij de benoemingsprocedures voor commissarissen en directieleden. Ook stelt zij daarvoor de selectiecriteria op.
- Tot de taak van de Remuneratiecommissie behoort het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van leden van de directie. Ook bereidt deze commissie het Remuneratierapport voor. Tot slot is de Remuneratiecommissie tezamen met de voorzitter van de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele directieleden en de rapportage hierover aan de Raad van Commissarissen.
- De Sustainability and Safety Commissie heeft een tweeledige taak. Enerzijds adviseert zij de directie en de Raad van Commissarissen over veiligheid op en beveiliging van de luchthaven. Anderzijds vervult de commissie een belangrijke rol bij de invulling van de duurzaamheidsvisie van Schiphol Group.

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

Corporate Governance Code

Sinds 2004 past Schiphol Group waar mogelijk de principes en best practice bepalingen toe van de Corporate Governance Code. Schiphol Group heeft deze bepalingen geïmplementeerd in haar statuten en de diverse interne reglementen. Met ingang van het boekjaar 2017 wordt integraal gerapporteerd over de bepalingen van de nieuwe Corporate Governance Code. Recent heeft Schiphol Group het 'pas toe of leg uit'

overzicht ten aanzien van de bepalingen uit de nieuwe Corporate Governance Code geactualiseerd. Dit overzicht is gepubliceerd op de website www.schiphol.nl onder 'Schiphol Group, Investor Relations'. Daar staan ook de interne reglementen die op Schiphol Group van toepassing zijn, zoals het reglement inzake voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten, de regeling 'Melding van Misstanden' en de reglementen van de Raad van Commissarissen, zijn commissies en het bestuur.

De heer Arkwright wordt in zijn positie als deputy CEO van Groupe ADP als niet-onafhankelijk aangemerkt in de zin van de Corporate Governance Code (bepaling 2.1.8). Schiphol Group heeft geen andere commissarissen die als niet-onafhankelijk worden aangemerkt en voldoet daarmee aan best practice bepaling 2.1.7 van de Corporate Governance Code dat maximaal twee commissarissen niet-onafhankelijk mogen zijn. Met de heer Arkwright is de afspraak gemaakt dat hij zich onthoudt van beraadslaging en besluitvorming van Schiphol Group ten aanzien van Groupe ADP of andere onderwerpen die tot een mogelijk tegenstrijdig belang zullen leiden.

Transacties in effecten

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

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

Schiphol, 15 februari 2018
De Raad van Commissarissen
De Directie

Organisatie van Corporate Responsibility en veiligheid

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

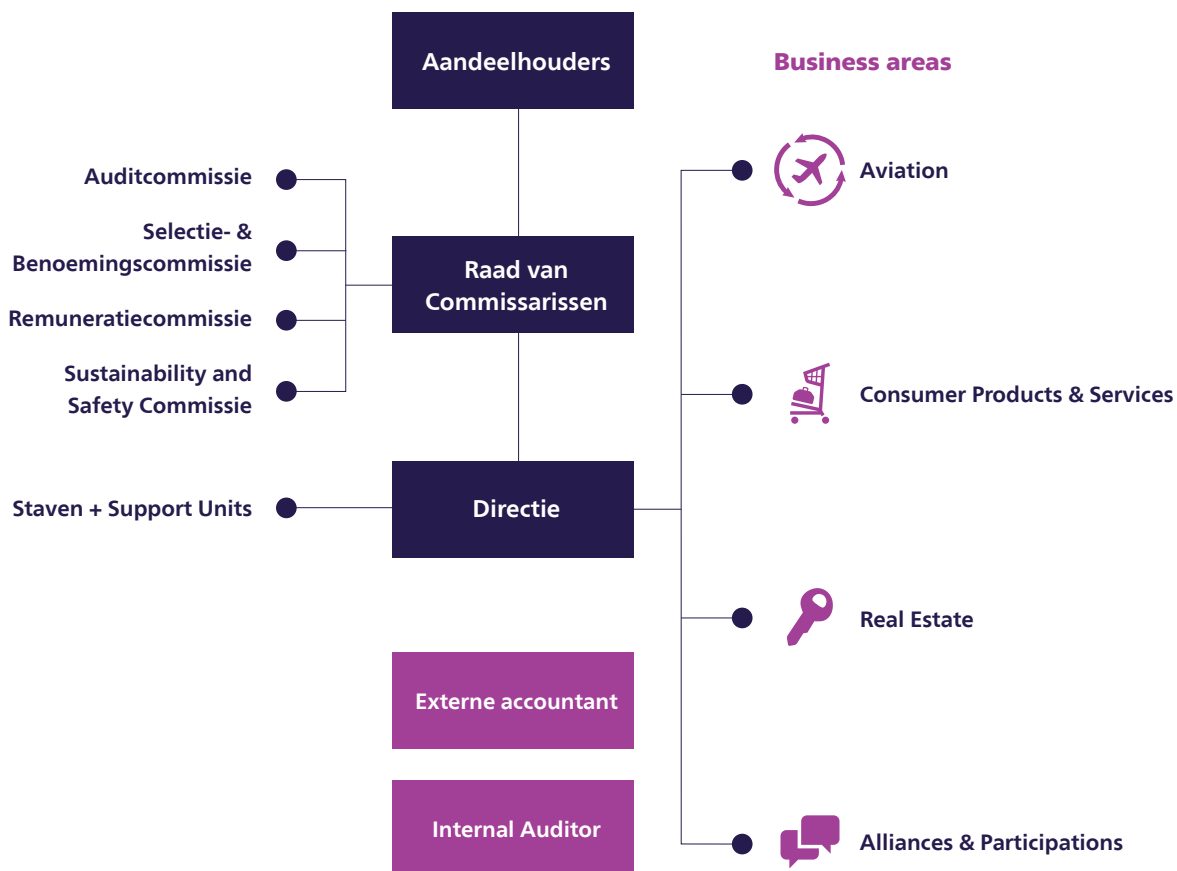
De COO oefent de rol van havenmeester uit. De belangrijkste taak van de havenmeester is erop

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

Sustainable Performance

De materiële onderwerpen regionale betekenis, bereikbaarheid, geluid, community engagement, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, grondstoffen en reststromen, opdrachtgeverschap, ketenverantwoordelijkheid en werkgeverschap zijn geclusterd in vijf maatschappelijke thema's:

Corporate Governance Structuur



klimaatvriendelijke luchtvaart, duurzame werkgelegenheid, grondstoffen en reststromen, bereikbaarheid en omgeving, geluid en luchtkwaliteit.

Elk kwartaal bespreekt de directie de relevante Corporate Responsibility-ontwikkelingen, dilemma's en de rapportage van niet-financiële doelstellingen. De directoren waarvan de afdelingen de meeste impact hebben, bespreken deze bedrijfsbrede thema's een aantal keer per jaar om te borgen dat ambities die de business areas overstijgen, worden gerealiseerd. Om de transitie naar circulaire economie te versnellen, is de 'Taskforce Circulaire Economie' opgericht. We bevorderen zo de integrale afstemming. In dit overleg hebben de directeuren en senior managers zitting van de afdelingen die de meeste impact hebben op het thema.

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

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

Safe Performance

Doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkafspraken voor de beheersing van milieu- en veiligheidsrisico's zijn vastgelegd in Safety management systemen. Monitoring van de HSE-performance (Health Safety & Environment) binnen de afdelingen vindt plaats via de eigen lijn. Om de lijn te ondersteunen bij het managen van deze risico's is een sterke en eenduidige HSE-organisatie binnen Schiphol belangrijk. Hiertoe hebben we in 2017 de taken die met de thema's Health, Safety en Environment te maken hebben, gebundeld in één afdeling, de HSE Office.

De Safety Review Board (SRB) – waarin de COO en de directeuren van Schiphol zijn vertegenwoordigd – stuurt op de realisatie van de strategische doelstelling 'Safe performance' van Schiphol en geeft invulling aan de verplichtingen vanuit de European Aviation Safety Agency (EASA). In de SRB wordt onder meer gestuurd op beheersing van de topisico's op het gebied van veiligheid en milieu op Schiphol, worden dilemma's over veiligheid en milieu gedeeld en wordt de ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen Schiphol gemonitord via het programma Schiphol4Safety.

Om het huidige Veiligheidsplatform Schiphol (VpS) slagvaardiger te maken, hebben de directies van de betreffende sectorpartijen in 2017 opdracht gegeven om een Schiphol-breed Integraal Safety Management System (ISMS) te creëren. Dit is mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid gedaan. Het ISMS heeft als doel veiligheidsrisico's die meerdere sectorpartijen raken te identificeren, monitoren, analyseren en mitigeren. Vervolgens worden de resultaten met de bestaande, afzonderlijke Safety Management Systemen verbonden. Het ISMS werkt nauw samen met het Analysebureau Luchtvaartvoorvallen (ABL) van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT).

Milieu- en veiligheidswetgeving

Schiphol heeft een publiek private samenwerking met vier overheidsinstanties (Inspectie Leefomgeving & Transport, Hoogheemraadschap van Rijnland, gemeente Haarlemmermeer en de Koninklijke marechaussee) voor inspecties en toezichthoudende taken op het gebied van veiligheid- en milieuwetgeving. Het betreft onder meer toezicht op obstakels die de vliegveiligheid in gevaar brengen, inspecties op het gebruik van APU's (Auxiliary Power Units), toezicht op de grondafhandelingsactiviteiten en toezicht op de verkeersveiligheid aan airside. De wederzijdse verplichtingen zijn vastgelegd in een negental deelconvenanten.

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

Noordzeekanaalgebied. Voor toezicht en handhaving beschikt Schiphol over een Schiphol Airport Authority-organisatie (SAA).

Het blijven voldoen aan voorwaarden van de Europese regelgeving op het gebied van luchtvaartveiligheid (EASA) vereist continue aandacht. Bovendien stuurt en toetst de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, als bevoegd gezag, op compliance.

EASA eist een andere rol van de luchthaven: Schiphol zal meer en meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor het zekerstellen dat partijen, werkzaam op airside, voldoen aan wet- en regelgeving en aan de eisen die de luchthaven zelf nog oplegt. Een goede, aantoonbare, borging daarvan is essentieel. Om deze reden heeft EASA een onafhankelijk loket voor veiligheidszaken voorgeschreven. Om hieraan invulling te geven is de veiligheidsorganisatie binnen Schiphol in 2017 herijkt en de HSE Office ingericht.

Overzicht organisatie CR en veiligheid¹

	Materieel onderwerp	Eind-verantwoordelijke	Uitdagingen	Inspanningen t.b.v uitdagingen opgenomen in
	Netwerk van bestemmingen	CCO	Concurrentie andere luchthavens	Netwerk van bestemmingen
	Luchthavencapaciteit	COO	Operatie draaiende houden tijdens verbouwingen Ontwikkeling Lelystad Airport	Luchthavencapaciteit
	Bereikbaarheid	COO	Bereikbaarheid per weg en spoor verbeteren	Bereikbaarheid
	Klantwaardering	CCO	Kwaliteitsbeleving handhaven en verbeteren (onder druk door verbouwingen)	Klantwaardering
	Digital	CEO	Optimaal benutten van het sterk groeiende digitale potentieel	Digital
	Regionale Betekenis	CEO	Mainportpositie handhaven Continueren intensieve relatie met stakeholders	Regionale Betekenis
	Werkgeverschap	CEO	Ontwikkelen HPO-cultuur Inclusief ondernemen	Werkgeverschap
	Integriteit	CFO	Compliance en bevorderen van integriteit in eigen organisatie	Integriteit
	Financiële soliditeit	CFO	Kredietwaardigheid behouden	Financiële soliditeit
	Veiligheid & Beveiliging	COO	Ontwikkelen HRO cultuur Strengere security-eisen	Veiligheid Beveiliging
	Community engagement	CEO	Versterken draagvlak voor duurzame ontwikkeling	Community engagement
	Geluid	CEO	Invulling afspraken Tafel van Alders in Omgevingsraad Schiphol, afspraken ontwikkeling na 2020	Geluid
	CO ₂ -emissies	COO	Verlagen CO ₂ -emissies van derden Initiatieven in keten door innovatie en duurzaamheid	CO ₂ -emissies
	Luchtkwaliteit	COO	Initiatieven in keten door innovatie en duurzaamheid Onderzoeken/ontwikkelingen (ultra)fijnstof	Luchtkwaliteit
	Grondstoffen & reststromen	CCO	Ontwikkelen tot zero waste luchthaven in 2030	Grondstoffen & reststromen
	Opdrachtgeverschap	CFO	Doelmatig en professioneel opdrachtgeverschap onder hoge tijdsdruk	Opdrachtgeverschap
	Ketenverantwoordelijkheid	CFO	Invloed uitoefenen over de gehele keten heen	Ketenverantwoordelijkheid

¹ Dit overzicht is niet uitputtend

Remuneratie

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2017 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. Alle directieleden, met uitzondering van mevrouw Van der Meijs, zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Royal Schiphol Group N.V. Met mevrouw Van der Meijs is een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd overeengekomen.

	Functie	Termijn	Termijn eindigt op
Jos Nijhuis	CEO	Derde	31 maart 2018 ¹
Els de Groot ²	CFO	Tweede	30 april 2017
Birgit Otto	COO	Eerste	31 augustus 2018
André van den Berg	CCO	Eerste	31 maart 2020
Jabine van der Meijs ³	CFO	Eerste	30 april 2021

1 Afhankelijk van de benoemingsdatum van de opvolger. De arbeidsovereenkomst eindigt per 30 juni 2018.

2 Mevrouw De Groot heeft bij haar herbenoeming reeds aangegeven haar tweede termijn, die liep tot en met 30 april 2020, niet volledig te zullen dienen. Per 1 mei 2017 heeft zij uitvoering gegeven aan haar voornemen om eerder te stoppen.

3 Benoeming per 1 mei 2017; de arbeidsovereenkomst is aangegaan op 1 april 2017.

Algemeen

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

Het beloningsbeleid voldoet aan de *best practice* bepalingen over bezoldiging uit de *Corporate Governance* code. Omdat het merendeel van de aandelen in Royal Schiphol Group N.V. in handen is van de Staat der Nederlanden, valt het beloningsbeleid binnen de kaders van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013. Het deelnemingenbeleid kent strikte normen, bijvoorbeeld op het gebied van variabele beloning. Zo mag de maximale variabele beloning niet hoger zijn dan 20 procent van het jaarsalaris.

Arbeidsovereenkomsten worden met ingang van 2017 aangegaan voor bepaalde tijd. Bij interne benoemingen is dit niet van toepassing. Bij (tussentijdse) beëindiging van het dienstverband betaalt Schiphol maximaal een jaarsalaris als beëindigingsvergoeding, tenzij de bestuurder zelf opzegt, of de beëindiging het gevolg is van zijn handelen. Als een bestuurder gedurende de opzegtermijn niet werkt, wordt het in deze periode betaalde salaris in mindering gebracht op de te betalen vergoeding. Een eventuele transitievergoeding wordt geacht te zijn inbegrepen in de beëindigingsvergoeding. De heer Nijhuis, wiens benoemingstermijn initieel liep van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2018, heeft op 20 oktober 2017 aangegeven in het eerste kwartaal van 2018 te willen terugtreden als President & CEO van Royal Schiphol Group. Een natuurlijk moment nu het

regeerakkoord er ligt, de nieuwe Wet luchtvaart start met driejaars tariefafspraken en het ACM-onderzoek is afgesloten met het doen van toezeggingen aan ACM. Daarnaast is de besluitvorming van de grote investeringsprogramma's afgerond.

Opbouw beloningspakket

Hierna volgt een overzicht van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen en een cijfermatig overzicht van de totale beloning in 2017 per directielid.

Vast inkomen

Het totale vaste inkomen¹ van de directieleden in 2017 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen (EUR)
Jos Nijhuis	CEO	420.159
Els de Groot ¹	CFO	148.289
Birgit Otto	COO	357.135
André van den Berg	CCO	357.135
Jabine van der Meijs ²	CFO	268.516

¹ Pro rata tot 1 juni 2017.

² Pro rata vanaf 1 april 2017.

De vaste beloning voor overige directieleden is maximaal 85 procent van de beloning van de CEO. Deze beloning is in 2017 geïndexeerd². Per 1 januari 2017 valt de heer Nijhuis onder het in 2014 vastgestelde beloningsbeleid. Dat betekent onder meer dat zowel zijn vaste beloning als de variabele beloning vanaf 2017 in lijn zijn gebracht met de overige directieleden. Het vaste salaris is als gevolg hiervan in beperkte mate toegenomen, daar waar de variabele component substantieel naar beneden is bijgesteld.

Variabel inkomen Algemeen

De beloningsstructuur kent ook een variabele component. Met de variabele beloning wordt beoogd om de betrokkenheid van de directieleden bij de prestaties van Schiphol te vergroten en excellente prestaties te honoreren.

¹⁾ Het vast overeengekomen bruto jaarsalaris inclusief vakantietoeslag.

²⁾ Zowel per 1 januari 2017 als per 1 april 2017 is de directiebeloning geïndexeerd met 1%, in lijn met dezelfde cao-verhogingen per 1 april 2016 en 1 april 2017.

Ook heeft de variabele beloning tot doel een optimale balans te bewerkstelligen tussen duurzame financiële en publieke prestaties.

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

1. Kwalitatief

De kwalitatieve doelstellingen worden jaarlijks vastgesteld en zijn integraal van toepassing op het directieteam. De Raad van Commissarissen onderstreept hiermee het belang dat hij hecht aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er gelden derhalve geen persoonsgebonden doelstellingen.

De doelstellingen vloeien voort uit de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde Managementagenda. De daarin geformuleerde doelstellingen dragen bij aan:

- de voortgang en realisatie van de lange termijn strategische doelstellingen van Schiphol
- het publieke belang van Schiphol voor Nederland.

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

De doelstellingen vertegenwoordigen gezamenlijk 14 procent van de maximaal te behalen 20 procent (van het totaal vast inkomen) aan variabele beloning. De mate waarin de kwalitatieve doelstellingen zijn behaald en de wijze waarop deze worden gewaardeerd, is ter discretie van de Raad van Commissarissen.

2. Kwantitatief

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

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

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

Resumerend, de Raad van Commissarissen stelt de jaarlijks te behalen variabele beloning vast aan de hand van:

1. Kwalitatieve teamdoelstellingen (inclusief het algemeen functioneren) verband houdend met de Managementagenda;
2. De rentabiliteit op het eigen vermogen ten opzichte van het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde budget voor dat jaar.

Cijfermatig ziet dat er als volgt uit:

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

Claw-back

Voor de variabele beloning geldt een zogenaamde 'claw-back' regeling en de mogelijkheid voor de Raad van Commissarissen om deze beloning in bepaalde gevallen achteraf bij te stellen.

Pensioenregeling

Schiphol is voor de uitvoering van haar pensioenvoorziening (een middelloonregeling) aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De premie, die jaarlijks door het ABP wordt vastgesteld, bestaat uit een werkgeversdeel en uit een werknemersdeel. De

pensioengrondslag, waarover de premie wordt berekend, omvat uitsluitend de vaste loonbestanddelen. Het variabele deel van het inkomen maakt voor de directie geen onderdeel uit van de pensioengrondslag. Dit in afwijking van de overige werknemers in dienst van Schiphol Nederland B.V.

Met ingang van 1 januari 2015 kan fiscaal geen pensioen meer worden opgebouwd over het pensioengevend salaris boven 101.519 euro³. Schiphol heeft overeenkomstig de algemeen in Nederland gehanteerde beleidslijn besloten de betreffende medewerkers (inclusief de directieleden) te compenseren voor de pensioenachteruitgang die hiermee gemoeid is.

Overige arbeidsvoorwaarden

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

Beloningsverhoudingen

De mediaan van de totale beloning inclusief de variabele beloning en de pensioenkosten van alle Schiphol medewerkers, met uitzondering van de CEO, bedroeg in 2017 76.514 euro bruto (2016: 77.211 euro). Dit bedrag is berekend op basis van de fictie dat alle medewerkers 40 uur per week werken. De feitelijke mediaan ligt lager.

Dit bedrag afgezet tegen het feitelijk salaris dat de heer Nijhuis in het jaar 2017 heeft ontvangen, zijnde een bedrag van 552.048 euro (2016: 797.039 euro), geeft een beloningsverhouding van 1 : 7,2 (2016: 1 : 10,32).

Aftredende en toetredende bestuurders

In 2017 is mevrouw De Groot afgetreden als bestuurder. Ten tijde van haar herbenoeming in 2016 heeft zij reeds te kennen gegeven haar tweede termijn niet uit te zullen dienen. Per 1 mei 2017 heeft zij uitvoering gegeven aan haar voornemen. Mevrouw Van der Meijs heeft mevrouw De Groot opgevolgd en is per 1 mei 2017 toetreden als statutair bestuurder.

De derde benoemingstermijn van de heer Nijhuis liep van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2018. De heer Nijhuis heeft echter op 20 oktober 2017 aangegeven in het eerste kwartaal van 2018 zijn functie neer te leggen. Dit is door de Raad van Commissarissen geaccepteerd. In het kader van de overdracht van zijn werkzaamheden heeft de heer Nijhuis aangegeven beschikbaar te blijven tot 30 juni 2018. Met de heer Nijhuis is geen afvloeiingsregeling overeengekomen.

Het beloningspakket van de te benoemen CEO zal binnen het geldende beloningsbeleid passen.

Beloning van de directie over 2017

Voor wat betreft het behalen van de kwalitatieve doelstellingen heeft de Raad van Commissarissen in algemene zin positief geoordeeld en vastgesteld dat het grootste deel van de doelstellingen voor 2017 is gerealiseerd. Het was geen gemakkelijk jaar met de toegenomen complexiteit, mede door de aanhoudend hoge passagiersgroei, de druk in de operatie en de complexe dialoog met de omgeving over Schiphol en Lelystad. In de meivakantie heeft Schiphol geen goede operationele prestatie neergezet. Daaruit zijn lessen geleerd en de Schiphol-organisatie is in staat gebleken om de zomer zo goed als vlekkeloos te laten verlopen met goede doorlooptijden in het securityproces. Er is door het directieteam onder uitdagende omstandigheden goed gepresteerd. De marktpositie van de luchthaven en de kwaliteit

³⁾ Voor 2018 geldt inmiddels een geïndexeerd bedrag van 105.075 euro.

van het netwerk zijn op het gewenste niveau gebleven. Daarnaast is Schiphol Group in staat gebleken om de inkomsten uit retail en vastgoed te verhogen. Ook op de gebieden duurzaamheid, veiligheid, informatiebeveiliging en digitalisering van de luchthaven, is goede voortgang geboekt. Hetzelfde geldt voor de voortgang van de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en de voorbereidende werkzaamheden die in dat kader zijn gestart. Daar staat tegenover dat de besprekingen met de Omgevingsraad Schiphol over de toekomst van de luchthaven moeizaam verlopen. Ook bestaat nog onvoldoende draagvlak bij relevante stakeholders voor verdere ontwikkeling van de luchthaven. Door de aandacht voor de grote projecten die in voorbereiding zijn is het investeringsbudget niet gerealiseerd. Verder loopt het tempo van groei naar een High Performance Organisatie achter op de doelstelling. De opening van Lelystad Airport in 2019 is, gezien de huidige discussies, een uitdaging, hoewel de infrastructuur tijdig gereed zal zijn voor opening.

De Raad van Commissarissen heeft op advies van de Remuneratiecommissie de absolute score voor het totale pakket kwalitatieve doelstellingen vastgesteld op 9 procent ten opzichte van het maximaal te behalen percentage van 14 procent (over 2016 is een percentage van 11 procent toegekend op de kwalitatieve doelstellingen).

Op basis van de in 2017 behaalde financiële resultaten is de realisatie van de rentabiliteit op het eigen vermogen na belastingen uitgekomen boven 110 procent van de beoogde doelstelling. Dit is onder meer het gevolg van de grote passagiersgroei en de toegenomen omzet uit retail, horeca en parkeren. Ook heeft het goede resultaat uit internationale activiteiten hieraan een bijdrage geleverd. Dit betekent dat de directieleden voor het kwantitatieve deel van de variabele beloning recht hebben op 6 procent (in 2016 bedroeg het resultaat uit hoofde van de kwantitatieve doelstellingen 2 procent).

De totale variabele beloning komt daarmee voor alle directieleden op 15 procent (9 procent kwalitatief en 6 procent kwantitatief). Een nadere toelichting bij de remuneratie van de directie over 2017 staat in de toelichting van de jaarrekening van dit jaarverslag onder Gerelateerde partijen.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

Algemeen

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

Remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2017

De remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2017 staat vermeld onder Gerelateerde partijen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 241).

Schiphol, 15 februari 2018

Risicomanagement

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



Risicoprofiel

Als eigenaar en exploitant van luchthavens kennen wij een risicoprofiel dat grotendeels wordt bepaald door onze rol als beheerder/exploitant van een wezenlijk deel van de nationale infrastructuur. De luchthaveninfrastructuur 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 aanlooptijden voor de ontwikkeling van de activa. Onze onderneming kent een hoge mate van regulering, zowel op economisch terrein als op gebieden als geluid en milieu, veiligheid en beveiliging, mededinging en aanbestedingen. We worden bovendien door het publiek en de politiek nauwlettend gevolgd.

Risicoacceptatie

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

Raamwerk voor risicomanagement

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

De filosofie achter ons risicomanagementbeleid:

- De directie en het management zijn verantwoordelijk voor de opzet en het testen

van de werking van systemen voor risicobeheersing en interne controle. Deze systemen hebben tot doel significante risico's in kaart te brengen, de realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen;

- Adequate systemen voor risicobeheersing en interne controle zullen de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden reduceren;
- Het risicomanagement is geïntegreerd in de lijnmanagementactiviteiten en de planning- en controlcyclus;
- Het nemen van risico's is essentieel voor een gezonde onderneming. Het is de verantwoordelijkheid van de directie om te bepalen wat daarbij maximaal acceptabel is (de zogenoemde risicoacceptatie).

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

Ons systeem voor risicobeheersing en interne controle is gebaseerd op de COSO ERM-richtlijn en de Corporate Governance Code. Het systeem identificeert, analyseert en bewaakt

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

strategische-, operationele-, financiële- en compliancerisico's.

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement van de processen waarvoor het verantwoording draagt. Voor elk operationeel en ondersteunend proces worden de risico's en beheersmaatregelen in een risicoregister opgenomen. Tweemaal per jaar actualiseert het lijnmanagement deze risicoregisters via zelfevaluaties. Het lijnmanagement legt tweemaal per jaar over zijn activiteiten verantwoording af aan zijn directeuren, die op hun beurt verantwoording afleggen aan de Risk & Compliance Commissie. Deze commissie bestaat uit de directie, de directeur Finance & Control, Senior Manager Internal Audit, Corporate Compliance Officer en de Risk & Insurance Manager. De rapportages van de commissie vormen de basis voor het In Control Statement dat twee keer per jaar door de directeuren van de verschillende bedrijfseenheden wordt afgegeven en vormen tevens een belangrijk fundament voor de Letter of Representation die halfjaarlijks door de directeur van iedere bedrijfseenheid wordt afgegeven aan de CFO.

In 2017 hebben we een start gemaakt met het upgraden van ons ERM-systeem. Op basis van de bestaande risicoregisters zijn we begonnen met het identificeren van de key controls voor de belangrijkste risico's. Ons doel is een raamwerk voor deze key controls te ontwikkelen waarmee ze worden geformaliseerd en gedocumenteerd en aan de hand waarvan ze regelmatig worden getest. Op deze wijze kunnen we ons ERM-systeem stroomlijnen en ervoor zorgen dat de auditafdeling en de directie zich op de belangrijkste risico's en key controls richten tijdens evaluaties en challenges. Dit proces zal in 2018 worden voortgezet. We zijn voornemens een informatiesysteem voor risicomanagement te implementeren om het raamwerk voor key controls te ondersteunen en te faciliteren.

Behalve het upgraden van ons ERM-systeem hebben we een aantal activiteiten uitgevoerd om de cultuur van controle en integriteit in alle geledingen van onze organisatie te verankeren. Met het oog op het interne programma 'Mind your step', dat bedoeld is om integriteit en onze gedragsregels onder de medewerkers te promoten, werd een nieuwe interne communicatiecampagne opgezet. Er vonden ook

campagnes met interactieve workshops en online training plaats om voorlichting te geven over de regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging en privacy voordat de nieuwe wetgeving inzake gegevensbescherming in 2018 van kracht wordt. Naar aanleiding van een geval van fraude in 2016 bij onze dochteronderneming Schiphol Real Estate B.V. hebben we maatregelen genomen om soortgelijke incidenten in de toekomst te voorkomen en aangifte gedaan bij de FIOD. In opdracht van Schiphol heeft een externe partij onderzoek verricht naar de oorzaak van de fraude en aanbevelingen gedaan om onze interne beheersing verder te professionaliseren. Schiphol heeft opvolging gegeven aan deze aanbevelingen.

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem voor risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen. De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen in oktober 2017. De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen heeft het raamwerk voor risicobeheersing en interne controle tijdens haar bijeenkomst in december 2017 besproken.

We streven ernaar de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. Honderd procent zekerheid is echter niet haalbaar. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die op dit moment nog niet bekend zijn of die nu nog niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem voor risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden dat ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd en dat verlies, fraude en overtreding van wetten en regels worden voorkomen.

Daarnaast is Schiphol als luchthaven bijvoorbeeld gevoelig voor weer- en natuurverschijnselen. Deze kunnen we niet voorkomen of beïnvloeden. Wel kunnen we ervoor zorgen dat de gevolgen zoveel mogelijk beperkt blijven.

Gelet op het bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de risico's in de financiële verslaglegging en

dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

De directie verklaart dat, voor zover bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Schiphol Group en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- de jaarrekening terecht is opgesteld op de veronderstelling van continuïteit (going concern basis) van Schiphol Group gegeven de sterke financiële positie;
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn beschreven die relevant zijn voor 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 balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Schiphol Group wordt geconfronteerd zijn beschreven.

Gevoeligheidsanalyse

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

Een van de tools die we hiervoor gebruiken is het integreren van gevoeligheidsanalyses in de belangrijkste 'value drivers' in ons tactisch plan 2018-2021 en ons strategisch plan 2016-2020. Hiermee wordt de impact van belangrijke risico's zichtbaar gemaakt.

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

Risico	Waarde	Uitgangswaarde 2017	Verandering	Effect	Impact op	Aannames
A, B	Aantal passagiers Schiphol	69 miljoen	+/- 1%	11,6 miljoen euro	Totale omzet	Impact op inkomsten uit havengelden en winkel- en horecaverkopen: bij gelijkblijvende verhouding OD-/transferpassagiers en bestedingen per passagier alsook bij gelijkblijvende kosten
A, B, H	Aantal vluchten Schiphol	496.748	1 dag geen vluchten	3,2 miljoen euro	Totale omzet	Uitgaande van gemiddelde havengelden en bestedingen in de terminal
A, B, D	Opbrengst havengelden	832 miljoen euro	+/- 1%	8,3 miljoen euro	Totale omzet	
A, B,	Gemiddelde besteding per passagier retail airside	13,35 euro	+/- 1%	1,0 miljoen euro	Totale omzet	Onveranderde passagiersaantallen
D, E, H	Bedrijfslasten	916 miljoen euro	+/- 1%	9,2 miljoen euro	Operationeel resultaat	Uitgangswaarde is totale bedrijfslasten, exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen
C	Netto aanvangsrendement op kantoren en gebouwen (NAR) exclusief grond	1.506 miljoen euro	-10% +10%	+126 miljoen euro -103 miljoen euro	Waarde vastgoed	Een procentuele stijging/daling van het (ultimo 2017) voor vastgoedobjecten geldende NAR met 10 procent, toegepast op de waarde van de huidige vastgoedportefeuille van 1.506 miljoen euro

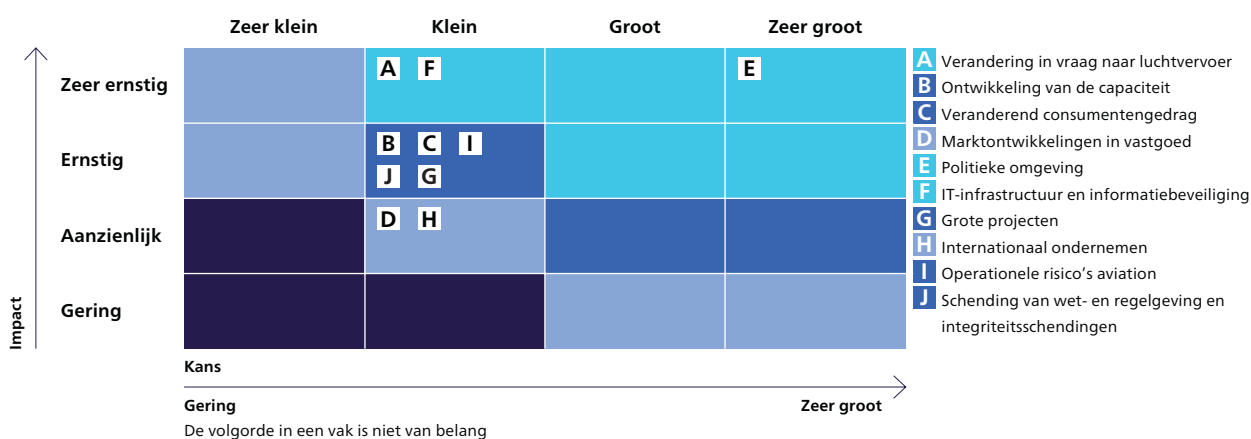
Beoordeling belangrijkste risico's

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

voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van de onderneming. De impact is niet alleen gebaseerd op de financiële consequenties voor de onderneming, maar ook op de gevolgen voor onze reputatie. We hebben de tien belangrijkste risico's, die hieronder worden beschreven, in de risicomatrix geplaatst, waarbij we rekening houden met de genomen beheersmaatregelen.

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

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



Strategische risico's


A > Veranderingen in vraag naar luchtvervoer


Het risico

De inkomsten van Schiphol Group zijn voor het merendeel afhankelijk van de vraag naar luchtvervoer van zowel passagiers als vracht op haar luchthavens. Economische, geopolitieke en demografische ontwikkelingen kunnen leiden tot onverwachte veranderingen in het aantal passagiers en in de hoeveelheid vracht. Ook concurrentie van andere luchtvaartmaatschappij/luchthavencombinaties zoals in Turkije en het Midden-Oosten kan van invloed zijn op de vraag. We zijn bijzonder gevoelig voor ontwikkelingen die gevolgen hebben voor onze hubcarrier. Een structurele afname van het aantal passagiers kan ons netwerk van bestemmingen negatief beïnvloeden. Verder beperkt onze relatief vaste kostenstructuur de flexibiliteit om onverwachte veranderingen in de vraag op te vangen.

Beheersing

De belangrijkste invloeden op de vraag zijn extern en vallen daarom grotendeels buiten onze invloedssfeer. Het is daarom essentieel dat we een open dialoog onderhouden met al onze stakeholders en externe ontwikkelingen op de voet volgen om te kunnen inspelen op wijzigingen in de vraag en de nodige acties te kunnen ondernemen. In onze businessplanning houden we rekening met verschillende scenario's met betrekking tot de vraag naar luchtvervoer, om zo de robuustheid van onze plannen voor de lange en korte termijn zeker te stellen. Ondanks dat een aanzienlijk deel van onze kostenstructuur bestaat uit vaste kosten, hebben we onze flexibiliteit geoptimaliseerd door een groot aantal activiteiten uit te besteden. Samen met een solide financiële positie en modulaire investeringsplannen creëren we daarmee de nodige flexibiliteit om ons aan te kunnen passen aan veranderende marktomstandigheden.

 Toename

 Gelijk

 Afname



B > Ontwikkeling van de capaciteit

Het risico

Als gevolg van de lange aanlooptijd en complexiteit bij capaciteitsuitbreidingen bestaat het risico dat omstandigheden tijdens de vaak lange ontwikkelperiode wijzigen, waardoor projecten niet op het juiste moment worden opgeleverd of bij oplevering niet de juiste oplossing bieden. Dit risico is vooral de laatste jaren aanwezig als gevolg van het snelgroeiende aantal passagiers, waardoor we in piektijden tegen de grenzen van de capaciteit van de bestaande infrastructuur aanlopen, terwijl de capaciteitsuitbreiding die wordt voorzien met de ontwikkeling van de eerste fase van het Capital Programme pas over een aantal jaren beschikbaar zal zijn. Met de ontwikkeling van de eerste fase van het Capital Programme bestaat het risico dat onverwachte ontwikkelingen in de komende jaren, zoals structurele veranderingen in het type en aantal passagiers of politieke ontwikkelingen met betrekking tot toekomstige groei van Schiphol, van invloed zijn op de verwachte opbrengst van de investering. Dat zou significante consequenties kunnen hebben voor onze financiële positie.

Beheersing

We passen een holistische benadering toe bij het oplossen van capaciteitsknelpunten. We kijken daarbij niet alleen naar investeringen in nieuwe activa, maar zoeken ook naar mogelijkheden om de capaciteit te vergroten middels procesinnovaties en digitale toepassingen waarmee we het rendement op onze activa verhogen. Zodoende hebben we de capaciteit van de terminal de afgelopen jaren weten uit te breiden om de groeiende stroom passagiers soepel te kunnen te verwerken. Wanneer grote investeringen uiteindelijk toch nodig zijn, zoals nu het geval is, streven we ernaar om verrassingen voor te zijn met een uitgebreide en gedegen analyse waarbij we onder andere rekening houden met de wensen van stakeholders en gebruik maken van lange- en kortetermijnscenario's voordat we de definitieve investeringsbeslissing nemen. Om de flexibiliteit te optimaliseren, voeren we investeringsprojecten zoveel mogelijk modulair uit.

C > Veranderend consumentengedrag

Het risico

Retailactiviteiten op luchthavens ondervinden sterke concurrentie van internet- en omnichannel retailconcepten. Prijstransparantie en nieuwe verkoopconcepten veranderen het koopgedrag van consumenten en ondermijnen de traditionele voordelen van de luchthavenretail. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot een afname in de bestedingen per passagier, vooral bij traditionele luchthavenwinkels (drank, sigaretten, parfum). De bestedingen per passagier staan ook onder druk door de toegenomen drukte in de vertreklounges.

Onze parkeerproducten ondervinden concurrentie uit verschillende hoeken, zoals van andere partijen rondom Schiphol die parkeerdiensten aan reizigers aanbieden, en van alternatieve vervoersvormen. Vooral gedurende piektijden, wanneer de bestaande parkeercapaciteit niet altijd toereikend is, zullen passagiers moeten uitwijken naar alternatieven. Deze piekdruktes beïnvloeden tevens de aantrekkelijkheid van onze parkeerproducten. Ondanks de verwachte groeiende vraag naar parkeren de komende jaren zijn er verschillende ontwikkelingen met betrekking tot mobiliteit die deze vraag op de lange termijn structureel kunnen veranderen. Voorbeelden zijn de trend naar meer autodelen en minder auto-eigenaarschap, en de ontwikkelingen op het gebied van zelfrijdende auto's.

Beheersing

De dalende bestedingen per passagier willen we ombuigen door het huidige productaanbod en de winkeloppervlakte per passagier te optimaliseren teneinde het bestedingspotentieel te maximaliseren. In het kader van het Capital Programme zijn al projecten opgestart om het winkelaanbod te verbeteren en de winkeloppervlakte te vergroten. Daarnaast investeren we in de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen, zoals de introductie van innovatieve concepten en initiatieven voor digitale programma's of samenwerkingsverbanden op het terrein van omnichannel-concepten.

Om de groeiende vraag naar parkeercapaciteit het hoofd te bieden en de drukte tegen te gaan zullen in het kader van het Capital Programme bestaande faciliteiten worden uitgebreid en nieuwe parkeerfaciliteiten worden ontwikkeld, zowel op Schiphol-Centrum als op afstand. We zullen de ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit nauwlettend blijven volgen, de mogelijke impact op onze business analyseren en onderzoeken hoe we kunnen inspelen op deze ontwikkelingen, bijvoorbeeld door samen te werken met nieuwe spelers in de mobiliteitssector.

D > Marktontwikkelingen in vastgoed

Het risico

De waarde van ons commercieel vastgoed wordt beïnvloed door ontwikkelingen op nationale en internationale vastgoedmarkten. Veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat de bezetting van ons vastgoed terugloopt, de huurniveaus dalen en dat huurincentives toenemen, met winst- en waardedalingen als gevolg. Dit risico wordt verhoogd door de hoge concentratie vastgoed voor de luchtvaartsector op Schiphol en onze afhankelijkheid van een klein aantal zeer grote huurders. Ondanks het herstel van de vastgoedmarkt in de laatste jaren zien wij een tweedeling ontstaan in de markt tussen A-locaties, zoals Schiphol-Centrum, die een positieve ontwikkeling laten zien en B-locaties, zoals Schiphol-Zuidoost, waarvan de ontwikkeling achterblijft.

Beheersing

Om dit risico zo goed mogelijk te beheersen, volgen we nauwlettend de ontwikkelingen in de vastgoedsector en zijn we alert op mogelijke nieuwe klanten. De waarde van de portefeuille wordt ieder half jaar vastgesteld door roulerende taxateurs. Dit zorgt ervoor dat de waardering actueel blijft en de toetsing onafhankelijk. De ontwikkeling van de portefeuille richt zich met name op investeringen in renovaties en herontwikkeling om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de A-locaties te waarborgen. Er gelden minimumverkooppeisen voor de (her)ontwikkeling van projecten om ontwikkelingsrisico's te beheersen.

E > Politieke omgeving



Het risico

Politieke ontwikkelingen, beleidswijzigingen en Europese of nationale wet- en regelgeving kunnen van grote invloed zijn op onze activiteiten. Onze aviation-activiteiten zijn economisch gereguleerd. Aanpassingen in de regulering of veranderingen in ons businessmodel die niet zijn verdisconteerd in de huidige regulering kunnen het vermogen en de flexibiliteit van Schiphol om te investeren in capaciteit en kwaliteit aantasten. Dit kan weer gevolgen hebben voor de concurrentie- en de financiële positie van Schiphol. De lage rendementen op aviation-activa die het gevolg zijn van regulering kunnen van invloed zijn op de financiering van benodigde investeringen. Ook het politieke landschap speelt een belangrijke rol bij de toekomstige groeimogelijkheden van onze luchthavens, en met name van Schiphol. Vanwege de zorg om het milieu wordt in Nederland en Europa het draagvlak voor de luchtvaart minder. Hierdoor neemt de politieke onzekerheid toe als het gaat om de toekomstige groei van onze luchthavens. Dit kan consequenties hebben voor de financiële haalbaarheid van omvangrijke investeringsprojecten die nu lopen. Door terroristische activiteiten wereldwijd blijft beveiliging hoog op de politieke agenda staan. In het verleden heeft veranderende wet- en regelgeving met betrekking tot beveiliging geleid tot ingrijpende operationele aanpassingen en stijgende beveiligingskosten.

Beheersing

Door te participeren in verschillende overlegorganen en een voortdurende dialoog te onderhouden met stakeholders, waaronder overheidsinstanties, hebben we een actieve rol in de beheersing van dit risico. Tevens monitoren we (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied. We onderhouden met name intensief contact met de Autoriteit Consument & Markt, die toezicht houdt op de vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Schiphol.

Met modulair opgebouwde investeringsplannen behouden we flexibiliteit in geval van onverwachte wijzigingen in wet- en regelgeving.

F > IT-infrastructuur en informatiebeveiliging



Het risico

Onze bedrijfsvoering is in toenemende mate afhankelijk van IT-systemen en -applicaties. Die afhankelijkheid zal groter worden naarmate we onze ambitie om onze digitale capaciteiten uit te breiden realiseren. In combinatie met onvoldoende beveiligingsmaatregelen maakt deze afhankelijkheid ons kwetsbaar voor storingen in of uitval van bedrijfskritische systemen, met negatieve consequenties voor onze bedrijfsvoering en voor onze reputatie. Daarnaast kunnen we doelwit worden van individuen of groepen die, omwille van persoonlijke of politieke doeleinden, inbreken in onze systemen en uit zijn op verstoring van onze bedrijfsprocessen of schade willen toebrengen aan onze reputatie of aan gebruikers van de luchthaven.

Beheersing

Een apart IT-beveiligingsteam ontwikkelt en implementeert beleid, procedures en baselines voor informatiebeveiliging om een bestendige IT-infrastructuur te waarborgen. In 2015 is een driejarig programma gelanceerd om onze IT-beveiliging naar het gewenste niveau te brengen. Het programma ligt op schema en er zijn reeds belangrijke stappen gezet die onze bedrijfskritische systemen weerbaarder maken. Kritische systemen worden regelmatig getest en geaudit om te zorgen dat beleid en procedures effectief zijn. Een IT-calamiteitenherstelplan is een integraal onderdeel van onze bedrijfscontinuïteitsplannen voor het geval een verstoring zich toch voordoet. We volgen cybersecuritytrends en -ontwikkelingen nauwlettend en voeren een actief beleid om het bewustzijn van medewerkers over dit onderwerp te vergroten.

G > Grote projecten



Het risico

Het Capital Programme behelst de gelijktijdige realisatie van meerdere grote en complexe projecten gedurende de komende jaren, naast de normale onderhoudsinvesteringen. Een dergelijk programma brengt aanzienlijke projectrisico's met zich mee die kunnen leiden tot vertragingen en budgetoverschrijdingen of veiligheidsincidenten, met als gevolg schade aan onze reputatie of financiële positie. De middelen en capaciteiten die nodig zijn om projecten van deze omvang te managen, leggen een groot beslag op de onderneming. De omvang van de projecten vergroot tevens het risico dat oorspronkelijke projectdoelstellingen wijzigen of bij oplevering niet langer relevant zijn, met gevaar voor de financiële rentabiliteit van het project. PFOS-verontreiniging op de locatie Schiphol en onzekerheid over de saneringsvereisten brengen nog een extra risico met zich mee. Dit kan onze mogelijkheden om nieuwe bouwprojecten uit te voeren negatief beïnvloeden en tot aanzienlijke saneringskosten leiden.

Beheersing

Om te garanderen dat er voldoende en juiste kennis en middelen beschikbaar zijn voor de omvangrijke en complexe uitbreidingsprojecten is een aparte afdeling opgericht, waarin gespecialiseerde kennis van zowel binnen als buiten de organisatie bij elkaar wordt gebracht ten behoeve van het Capital Programme. Zo zorgen we ervoor dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor zowel de normale onderhoudsinvesteringen (die zullen worden gemanaged door de bestaande projectorganisatie) als de projecten die vallen onder het Capital Programme. Projectmanagement maakt gebruik van de voor Schiphol ontwikkelde STAPsystematiek, gebaseerd op PRINCE2, en past externe benchmarks toe ter ondersteuning van een professionele projectmanagementaanpak van alle aspecten van een project. Daarnaast is een intern kostenexpertisecentrum opgericht om het kosten- en inkoopmanagement verder te professionaliseren. Om zo flexibel mogelijk te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden bouwen we investeringsprojecten modulair op.

H > Internationaal ondernemen



Het risico

De internationale deelnemingen van Schiphol bieden grote kansen en potentiële voordelen, maar gaan ook gepaard met risico's die specifiek zijn gerelateerd aan het land waarin de onderneming zich bevindt of de vorm van de samenwerking. Daarbij valt te denken aan bijvoorbeeld verschillende belasting- en wetgevingsstelsels, samenwerkingsverbanden met lokale partijen en bijzondere financieringsstructuren. Dit zijn risico's die binnen de eigen landsgrenzen niet spelen.

Beheersing

Door via lokale dochterondernemingen in het buitenland te participeren, beperken we de risico's tot deze dochterondernemingen. Ons beleid is lokale managementexpertise in te zetten bij het managen van internationale samenwerkingsverbanden en gebruik te maken van gerenommeerde lokale adviseurs voor advies over alle aspecten van de lokale omgeving die van invloed kunnen zijn op de (voorgenomen) samenwerking. Teneinde op de hoogte te blijven van lokale ontwikkelingen in wet- en regelgeving onderhouden we goede relaties met lokale (luchtvaart)autoriteiten. Bij het structureren van investeringen in het buitenland hebben we uitgebreid aandacht voor financiële instrumenten en de waardering van participaties.

Operationele risico's

I > Operationele risico's aviation



Het risico

De belangrijkste operationele risico's kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën:

Een veiligheids- of beveiligingsincident op een van onze luchthavens kan leiden tot een verstoorde luchthavenoperatie of vernieling van de infrastructuur, met mogelijk grote gevolgen voor passagiers, omwonenden, bedrijven op Schiphol en hun medewerkers. De verhoogde geopolitieke onrust in de wereld zorgt voor een toename van het beveiligingsrisico, zoals is gebleken bij recente terroristische aanslagen.

Onverwachte bedrijfsonderbrekingen door uiteenlopende factoren zoals extreme weersomstandigheden of natuurverschijnselen, brand, explosie, pandemieën, vliegtuigongevallen, incidenten in verband met terrorisme, technische storingen, systeemfouten of onderbrekingen in de stroomvoorziening kunnen een groot effect hebben op de bedrijfsvoering en op de resultaten en vooruitzichten van Schiphol.

Afhankelijkheid van derden Onze luchthavens zijn in hoge mate afhankelijk van de inzet en het materieel van derden, zoals de luchtverkeersleiding, de Koninklijke Marechaussee en de Douane, beveiligingsbedrijven, schoonmaakbedrijven en onderhoudsbedrijven. Stakingen, bedrijfsonderbrekingen of niet-integer handelen door externe partijen kunnen leiden tot reputatieschade en kunnen een negatieve invloed hebben op het resultaat.

Beheersing

De belangrijkste gezondheids-, veiligheids en milieurisico's en beheersmaatregelen worden gemonitord middels verschillende veiligheidsmanagementsystemen. De risico-eigenaars brengen verslag uit aan onze Safety Review Board, die toezicht houdt op gezondheids-, veiligheids- en milieuaspecten. Luchthavenveiligheid is een gezamenlijke inspanning van alle partijen die betrokken zijn bij de operationele bedrijfsvoering. We spelen een sleutelrol in het Veiligheidsplatform Schiphol (VpS), waarin alle partijen die onderdeel zijn van het operationele luchthavenproces deelnemen om veiligheidszaken te bespreken en te promoten. We investeren in veiligheids- en beveiligingsinnovaties; een voorbeeld hiervan is de securityscan. Onze beveiligingsactiviteiten worden voortdurend steekproefsgewijs getest en regelmatig geaudit door interne en externe auditors om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Medewerkers van bedrijven die in het beveiligde gebied (achter de securitycontrole) werken, zijn verplicht periodiek een operationele veiligheidstraining te volgen. Voor calamiteiten hebben we uitgebreide bedrijfsnoodplannen en -procedures; onze medewerkers zijn hierin getraind.

We zijn in onze operatie afhankelijk van derden. Dit beheersen we door middel van goede onderlinge verhoudingen en contacten met alle partijen die een rol spelen in onze bedrijfsprocessen. Waar mogelijk leggen we afspraken vast in convenanten en overeenkomsten. We screenen te contracteren partijen en zorgen voor proactief beheer van deze relaties volgens de overeengekomen afspraken.

Compliancerisico's

J > Schending wet- en regelgeving en integriteitschendingen



Het risico

Op de activiteiten van Schiphol zijn veel uiteenlopende wetten en regels van toepassing. De belangrijkste op ons van toepassing zijnde wet- en regelgeving betreft geluid, veiligheid en beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen, privacy en informatiebeveiliging. Het niet voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving kan schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.

Beheersing

Compliance is geïntegreerd in ons risicomanagementsysteem met een vastgesteld compliance beleid, compliance- en risicomanagementprocedures, managementsystemen en rapportagestructuren. Onze gedragsregels bevatten de interne regels en richtlijnen met betrekking tot compliance en integriteit. Schendingen van de gedragsregels kunnen op verschillende manieren worden gemeld, waaronder anoniem via de Meldlijn Integriteit. Schendingen van de gedragsregels worden onderzocht door de interne Integriteitscommissie. De Integriteitscommissie bestaat uit de Chief Financial Officer, de directeur Corporate Legal, de directeur Corporate Audit Services (secretaris), de directeur Human Resources, de directeur Safety, Security & Environment en de voorzitter of plaatsvervangend voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad.

De taken van de Integriteitscommissie zijn:

- Beslissen over de ontvankelijkheid van de melding.
- Onderzoeken en documenteren van de melding of de meest deskundige persoon/afdeling/commissie verzoeken dit te doen.
- Het nemen van die stappen en/of maatregelen die de Integriteitscommissie, gezien de gegeven specifieke omstandigheden, nodig acht.
- Preventief optreden om nieuwe misstanden te voorkomen.

Een sanctioneringsbeleid is onderdeel van de Schipholregels en is van toepassing op alle gebruikers van de luchthaven. Twee keer per jaar wordt aan de Risk & Compliance Commissie gerapporteerd over integriteit en compliance.



maat schappelijke verant woording

Rapportagerichtlijnen **Reikwijdte van de rapportage**

Wereldwijd heeft geïntegreerde jaarverslaglegging de aandacht. Schiphol Group was een van de ruim honderd internationale deelnemers aan het pilotprogramma van het International Integrated Reporting Council dat in 2014 is afgerond. Het geïntegreerde denken ontwikkelt zich steeds meer Schiphol Group. Dat is ook te zien aan de ontwikkeling die de verslaggeving sinds 2009 heeft dooremaakt. Vanaf 2017 is de transparantie over maatschappelijk verantwoording verder vastgelegd in Europese wet- en regelgeving.

Bij het samenstellen van het jaarverslag volgt Schiphol Group relevante internationale richtlijnen en best practices. Het jaarverslag van Schiphol Group is opgesteld in overeenstemming met de GRI standards (Core Option) van het Global Reporting Initiative (GRI). 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-secteursupplement voor luchthavenondernemingen is ook toegepast.

Het ministerie van Financiën heeft voorgeschreven dat staatsdeelnemingen volgens de GRI richtlijnen dienen te rapporteren. Met het toepassen van de GRI Standards voldoet Schiphol Group niet alleen aan deze eis, maar ook aan haar eigen ambitieniveau. Bovendien moeten de jaarverslagen van staatsdeelnemingen deel uitmaken van de onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Deze benchmark is in 2017 uitgevoerd door EY in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Sinds 2006 doet Schiphol Group mee aan dit onderzoek. Aan de Transparantiebenchmark voor het jaarverslag over 2016 deden 477 organisaties mee. Schiphol Group behaalde de derde plaats (2e in 2016). De jury schreef: *"Dit bedrijf rapporteert al jaren op hoog niveau, en heeft ook dit jaar weer een bijzonder mooi en helder vormgegeven verslag uitgebracht"*.

Als deelnemer aan de UN Global Compact heeft Schiphol Group verslag gedaan over de voortgang van de tien principes van de Global Compact. Dit is opgenomen in Global Compact Communication on Progress.

De maatschappelijke functie van Schiphol Group is Nederland verbinden via een multimodaal knooppunt. Deze strategie stoelt op vijf thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group en Sustainable & Safe Performance. De strategie is niet aangepast en ook de bijbehorende Corporate Responsibility thema's zijn gelijk gebleven. De verwachting is dat de set met CR prestatie-indicatoren in de toekomst verder zal worden ontwikkeld tot een strategisch meetinstrument voor de materiële onderwerpen. In het Corporate Governance hoofdstuk - organisatie van Corporate Responsibility en veiligheid is beschreven hoe we op CR gebied georganiseerd zijn.

De resultaten op financieel, operationeel en maatschappelijk gebied worden gepresenteerd in één jaarverslag. Meer dan 90 procent van de activiteiten van Schiphol Group vindt plaats op de locatie Amsterdam Airport Schiphol. De (inter)nationale dochters en deelnemingen (luchthavens en andere activiteiten) hebben eigen, op de lokale omgeving gerichte, initiatieven die passen binnen de visie van Schiphol Group. Waar mogelijk zijn definities en rapportagehandleidingen van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport in lijn met elkaar gebracht om de vergelijkbaarheid te vergroten. Daar waar nog verschillen zijn, is dit toegelicht in het onderdeel prestatie-indicatoren. Er is alleen gekozen voor een afwijkende definitie wanneer er anders een beperking in de meetbaarheid zou ontstaan. Het traject is leerzaam en dwingt ons na te denken hoe we als groep Corporate Responsibility naar een hoger niveau kunnen tillen, zonder voorbij te gaan aan onderlinge verschillen en initiatieven in de operaties van de individuele luchthavens. De gerapporteerde data in het jaarverslag is op een gestructureerde wijze verzameld en gecontroleerd teneinde de betrouwbaarheid te waarborgen. Schiphol Group erkent echter dat sommige informatie onderhevig is aan veronderstellingen en aannames.

Schiphol Group rapporteert in het Jaarverslag 2017 alleen over de resultaten die zij heeft behaald op de materiële thema's. Elke drie jaar (voor het laatst in 2016) houdt Schiphol Group een uitgebreide materialiteitsanalyse. In 2016

zijn meer dan honderd stakeholders intern en extern gevraagd welke thema's zij belangrijk vinden voor Schiphol Group. In de tussenliggende jaren, waaronder in 2017, is een zogenoemde light update uitgevoerd. In het afgelopen jaar hebben we aan de hand van actualiteiten de matrix kwalitatief geactualiseerd en besproken met collega's die veel contact hebben met stakeholders. Lees meer hierover in Wat vinden stakeholders materieel.

Scope

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

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

In de keten

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

Ontwikkelingen 2017

Op 13 december 2017 heeft Schiphol Group haar aandelen in Schiphol Hotel Holding B.V. verkocht en derhalve worden de activa en passiva alsmede de resultaten niet langer geconsolideerd. De activa en passiva waren per december 2015 al geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'. Eventuele acquisities worden in de consolidatie van zowel de financiële als de niet-financiële gegevens meegenomen vanaf het moment

waarop de zeggenschap verkregen wordt. Desinvesteringen worden uit de gegevens gehaald op het moment dat de daadwerkelijke desinvestering heeft plaatsgevonden. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat er door verkoop geen sprake meer is van zeggenschap.

Er zijn in 2017 geen bijzondere economische omstandigheden of ontwikkelingen binnen de sector dan wel binnen de waardeketen geweest die hebben geleid tot een belangrijke wijziging in het gevoerde Corporate Responsibility beleid.

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

Totstandkoming jaarverslag

Het totstandkomen van het jaarverslag is een proces dat wordt opgestart in het najaar. Op basis van de intern opgestelde materialiteitsanalyse en uitgevoerde mediacheck wordt per materieel thema aan de themadeskundigen gevraagd om conceptteksten of informatie aan te leveren. Door een vast team van medewerkers van Schiphol Group en een externe tekstschrijver wordt de tekst van het jaarverslag samengesteld en vervolgens een aantal keer besproken in de Jaarverslagcommissie. Deze commissie wordt gevormd door de CFO, en vertegenwoordigers van Corporate Treasury, Corporate Legal, Corporate Development, Corporate Affairs, Group Control en de controllers van de business areas. In december wordt een eerste vergevorderd concept voorgelegd aan de directie. Vervolgens vangt het proces van review door onze externe accountant aan. Na invulling van de in januari vastgestelde resultaten, worden de teksten en de jaarrekening voorgelegd aan de directie en de Raad van Commissarissen ter goedkeuring.

Reacties op dit jaarverslag of vragen naar aanleiding van de inhoud zien wij met belangstelling tegemoet via crhelpdesk@schiphol.nl.

Externe accountant

KPMG is de onafhankelijke externe accountant van Schiphol Group. Schiphol Group heeft de accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de betrouwbaarheid van de informatie over Corporate Responsibility in het jaarverslag. Het betreft hier prestaties van Schiphol Group met uitzondering van

bereikbaarheid, geluid en veiligheid waarbij ook ketenpartners betrokken zijn. De accountant hanteert de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) vastgestelde Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' als richtlijn. Het assurancerapport is opgenomen in het jaarverslag.

Prestatie-indicatoren

Materieel onderwerp	Prestatie-indicator	2017		2016
		Resultaat	Doelstelling	Resultaat
CO ₂ -emissies	CO ₂ -uitstoot eigen activiteiten (Kg CO ₂ /passagier)	1,43	1,54	1,56
Grondstoffen & reststromen	Gescheiden operationele reststromen	40,7% ¹	43,0%	33,6%
Werkgeverschap	Ziekteverzuim	4,3%	3,6%	4,0%
Veiligheid	Bedrijfsongevallen met verzuim	LTIF: 0,9 LTIF Brandweer ² : 25,7 SNBV: 25,7	LTIF:3,0 LTIF Brandweer: 40,0	LTIF:1,0 LTIF Brandweer: 8,4
Ketenverantwoordelijkheid	Corporate Responsibility consultatie tijdens aanbestedingen	100%	100%	100%
Bereikbaarheid	Voortransport OD-reiziger per OV ²	42,9%	40,0%	42,4%
Veiligheid	Vogelaanvaringen (aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)	5,6	<6,7	6,7
Veiligheid	Runway incursions	53	<46	58
Werkgeverschap	Afstand tot de arbeidsmarkt ³	2	5	5
Werkgeverschap	Jongeren (onder de 27 jaar) ³	21,8%	20,0%	11,6%
Werkgeverschap	Niet-westerse achtergrond ³	4,8% (gecorrigeerd naar response rate 11,5%)	10%	Nieuwe registratiewijze in 2017

¹ Exclusief CAT1 vliegtuigafval

² Betreft alleen de Schiphol locatie

³ Voor 2016 betreft de prestatie indicator alleen de Schiphol locatie, voor 2017 betreft dit Schiphol Group

Toelichting bij extern beoordeelde prestatie-indicatoren

Rapportagefrequentie

De prestatie-indicatoren van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport worden als onderdeel van de bestaande periodieke managementinformatie gerapporteerd en de directie bespreekt deze met de betrokken directeuren. Schiphol Group heeft de externe accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de de prestatie-indicatoren die zijn opgenomen in dit hoofdstuk.

Periode

De informatie heeft betrekking op het kalenderjaar 2017. Voor de indicator CO₂-uitstoot eigen activiteiten is het om praktische redenen het operationele jaar van toepassing.

1. CO₂-uitstoot eigen activiteiten

Amsterdam Airport Schiphol berekent en rapporteert CO₂ gebaseerd op de richtlijnen van het GreenHouseGas-protocol. Scope 1 voor de uitstoot door eigen activiteiten en scope 2 voor indirecte uitstoot door ingekochte energie veroorzaken samen 95% van de uitstoot. Voor scope 2 emissies heeft Schiphol Group ervoor gekozen om te rapporteren op de location-based methode. Energie-efficiëntie en het aantal graaddagen gelden daarbij als kritische succesfactoren; zij verklaren mogelijke afwijkingen.

De emissiefactoren zijn gebaseerd op die van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO). Alhoewel de absolute CO₂-uitstoot bekend is, stuurt Schiphol op de reductie van CO₂ per passagier ten opzichte van 1990. De langetermijndoelstelling is 1,35 kg CO₂ per passagier in 2020. Sinds het verslagjaar 2015 is alleen deze waarde opgenomen als prestatie-indicator. In het onderdeel CO₂-emissies is meer informatie opgenomen wat Schiphol Group doet om deze te verlagen.

2. Gescheiden operationele reststromen

Op Schiphol wordt door een afvalverwerker de operationele reststromen bij verschillende locaties ingezameld. Met deze afvalverwerker zijn afspraken gemaakt over de verdere verwerking en recycling van de reststromen.

Het hergebruikpercentage is in 2017 exclusief de CAT1 stroom (in 2016 was dit nog inclusief). Het doel van de groep is om het hergebruikpercentage van de eigen operationeel reststromen steeds te laten toenemen. Op de locaties Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport worden reststromen daarom zo veel mogelijk gescheiden aangeleverd aan de afvalverwerker.

De scope van deze prestatie-indicator is niet precies gelijk aan de omgevingsvergunning milieu. Dat komt omdat sommige huurders zelf een contract met een afvalinzamelaar kunnen afsluiten, waardoor onze afvalinzamelaar niet op alle locaties die onder de omgevingsvergunning milieu vallen, de reststromen ophaalt.

Lees meer over onze activiteiten om een zero waste airport te worden in Grondstoffen & reststromen.

3. Ziekteverzuim

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

4. Bedrijfsongevallen met verzuim

Schiphol Nederland B.V. (SNBV), Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport hanteren de Lost Time Injury Frequency (LTIF) om bedrijfsongevallen met verzuim te registreren per miljoen gewerkte uren. Bij SNBV wordt een onderscheid gemaakt tussen medewerkers van de brandweer en alle andere medewerkers van Schiphol Nederland B.V. Onze ambitie is erop gericht het LTIF-cijfer van Schiphol Nederland B.V., Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport tot nul te reduceren en bij de brandweer een dalende trend te bewerkstelligen. Informatie over veilig werken is opgenomen in Veiligheid.

5. Corporate Responsibility consultatie tijdens aanbestedingen

In 2015 is een prestatie-indicator ingericht die bijhoudt in hoeverre Corporate Responsibility is meegenomen in het proces van Europese aanbestedingen. In 2015 is gekozen voor een aanpak waarbij intern informatie is ingewonnen die nodig is om een goede afweging te maken in de selectie- en gunningsfase. In 2016 is daarnaast inzichtelijk gemaakt in welke mate de ingewonnen adviezen ook zijn meegenomen in de daadwerkelijke aanbesteding. Hoe we omgaan met leveranciers is opgenomen in Ketenverantwoordelijkheid.

6. Voortransport OD reiziger per OV

Amsterdam Airport Schiphol streeft ernaar om het percentage reizigers dat de luchthaven voor vertrek bereikt per openbaar vervoer op minimaal 40 procent te houden. Tevens is het beleid gericht op een stijging van het aantal passagiers dat de auto op locatie Schiphol parkeert (resultierend in twee vervoersbewegingen per vlucht) ten opzichte van passagiers die gebracht en gehaald worden (resultierend in vier vervoersbewegingen per vlucht). Het gehele jaar wordt door een extern marktonderzoeksbureau middels enquêtes aan reizigers gevraagd welk voortransport zij voorafgaand aan hun vlucht gebruikt hebben. Meer over het belang van een bereikbare luchthaven en hoe reizigers van en naar onze luchthavens reizen, is opgenomen in Bereikbaarheid.

7. Vogelaanvaringen

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

luchthaven heeft eigen toevoegingen aan bovenstaande definitie.

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

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

Onze ambitie is om een dalende trend te realiseren op de lange termijn. Meer informatie over veiligheid op airside en de daling in 2017 van het aantal vogelaanvaringen is opgenomen in Veiligheid.

8. Runway incursions

Runway incursions worden volgens ICAO onderscheiden in vier categoriën. De hoogste categorie is A; dit betreft een ernstig incident waarbij een botsing tenauwernood voorkomen kon worden. De laagste categorie is D; dit is een ongeoorloofde aanwezigheid van een persoon, voertuig of vliegtuig op of nabij een start- of landingsbaan zonder directe gevolgen voor de veiligheid. Verreweg de meeste runway

incursions op Schiphol (38 in 2017) vallen in deze categorie. In de afgelopen vijf jaar kende Schiphol geen runway incursions in de ernstigste categorie. In 2017 was er wel één incursion in categorie B.

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

De luchtverkeersleiding op Eindhoven Airport valt onder de verantwoordelijkheid van Defensie en valt daarmee buiten de jurisdictie van LVNL. Het aantal runway incursions op Eindhoven Airport geldt voor het civiel en militair verkeer samen.

In verband met het verschil in systematiek wordt alleen de combinatie Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport gerapporteerd. Het is onze ambitie om een dalende trend te realiseren. Meer informatie over veiligheid op airtside is opgenomen in Veiligheid.

9. Diversiteit

Schiphol Group stimuleert werk voor alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, werk voor jongeren onder de 27 jaar en werk voor mensen met een niet-westerse achtergrond.

Wanneer werknemers voorafgaand aan indiensttreding bij Schiphol Group niet zelfstandig in hun inkomen konden voorzien, vallen zij onder de definitie afstand tot de arbeidsmarkt.

Schiphol Group heeft in 2014 het Jongerenakkoord getekend een initiatief om de kansen voor jongeren op werk te vergroten. Een continue instroom van jongeren draagt bij aan een evenwichtig personeelsbestand.

We willen medewerkers met een andere culturele achtergrond aan Schiphol Group binden. Voor het bepalen van een niet-westerse achtergrond maken we gebruik van de CBS definitie. De wijze van registratie is gedurende 2017 gewijzigd ten opzichte van voorgaande

jaren. Bij indiensttreding kunnen medewerkers optioneel het geboorteland van diens ouders vermelden. Doordat deze wijze van registratie gedurende 2017 is ingevoerd bedraagt de response rate in 2017 slechts 34 procent. Gecorrigeerd naar response rate bedraagt het aantal nieuwe vacatures met mensen met een niet-westerse achtergrond 12 procent.

Meer informatie over diversiteit is opgenomen in Werkgeverschap.

Stakeholders

Het maatschappelijk belang van Schiphol Group vullen we uitsluitend optimaal in als we, naast de relevante trends en ontwikkelingen, rekening houden met al onze belanghebbenden. Het belang gaat daarmee verder dan de locatie Schiphol. Ook de regionale luchthavens hebben een rol in hun regio en om de functie van de Mainport Schiphol te versterken. Op reguliere basis hebben we op verschillende niveaus contact met de stakeholders over uiteenlopende onderwerpen. Zo blijven we op de hoogte wat voor hen belangrijk is en tegelijkertijd informeren we de stakeholders over wat er bij Schiphol Group leeft. We geven de strategie en bedrijfsvoering van Schiphol mede op basis van deze contacten vorm.

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

De contactmomenten met de verschillende belanghebbenden zijn zeer divers. Op operationeel en tactisch niveau is er dagelijks contact met de sectorpartners. Om de bedrijfsvoering efficiënt en veilig te laten verlopen zijn er vaste overlegmomenten. Voor

eventuele bedrijfsverstoringen of calamiteiten zijn er verschillende plannen; met de sector trainen en toetsen we op regelmatige basis. Ook nodigen we belanghebbenden frequent uit voor een bedrijfsbezoek en delen we informatie over de dagelijkse bedrijfsvoering en actuele zaken, zoals grootschalige investeringen en verbouwingen. De directie van Schiphol Group is actief betrokken bij deze contacten.

Om de groei in samenhang met de omgeving te borgen is er in de regio intensief contact over de ontwikkeling van de openbare ruimte. In de Omgevingsraad Schiphol hebben we contact met bewonersgroeperingen en het Bewonersaanspreekpunt spreekt met omwonenden op individueel niveau. Schiphol heeft zitting in het bestuursorgaan van de Metropoolregio Amsterdam en is gesprekspartner in diverse andere gremia. Schiphol Group overlegt met politieke en bestuurlijke stakeholders, op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. We bespreken de (toekomstige) wet- en regelgeving, externe factoren die onze positie of reputatie kunnen beïnvloeden. Op Europees niveau wordt gesproken over landingsrechten buiten de Europese Unie; we spannen ons in voor thema's als Single European Sky, passagiersrechten en veiligheid. We doen dit onder andere via de koepelorganisatie ACI Europe.

Om de reizigersbeleving te meten, laten we continu onderzoek doen. Ook zijn er regelmatig medewerkersonderzoeken. In 2017 zijn we begonnen met een reputatieonderzoek onder omwonenden, Nederlands publiek en media. In 2018 complementeren we dit met stakeholders uit de politiek en bestuur. Het onderzoeken van de reputatie van Schiphol Group biedt ons inzicht in welke onderwerpen belangrijk zijn voor onze stakeholders en hoe we daarop presteren. We ronden het onderzoek in 2018 af. Daarna gaan we dit regelmatig herhalen.

In de tabel zijn de contactmomenten opgenomen die we hebben met onze stakeholders. De stakeholders staan daarin centraal en zij zijn vaak betrokken bij meerdere materiële thema's. De frequentie van de overleggen varieert van een aantal keer per dag tot eenmaal per jaar, afhankelijk van het karakter van het overleg, bijvoorbeeld operationeel, en of er een bijzondere situatie is. Het overzicht is niet uitputtend en er bestaat niet altijd een-op-een

relatie tussen de laatste twee kolommen. In het onderdeel Onze resultaten zijn de behaalde resultaten per materieel thema weergegeven. Meer informatie over het materialiteitsproces is opgenomen in de sectie Wat stakeholders materieel vinden.

Overzicht stakeholderdialogen 2017

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

In 2017 zijn er door Schiphol vier stakeholderdialogen georganiseerd.

Stakeholderdialoog veiligheid

Seamless flow, het stroomlijnen van het passagiersproces met behulp van biometrie, is een doelstelling van veel ketenpartners. Betrokken partijen, zoals Koninklijke Marechaussee, Douane, NCTV en Vreemdelingenzaken hebben ieder andere belangen. In deze stakeholderdialoog, die op 20 maart 2017 plaatsvond, werden de gemeenschappelijke belangen van alle betrokken partijen opgezocht. Schiphol werd vertegenwoordigd door COO Birgit Otto. In vervolg op deze dialoog is een kwalitatieve businesscase gemaakt die de impact van de implementatie van seamless flow, en de acties die nog moeten worden ondernomen, voor alle partners in het proces in kaart heeft gebracht.

Stakeholderdialoog mobiliteit

Landzijdige bereikbaarheid is voor Schiphol een van de grootste uitdagingen voor de toekomst. Schiphol ontwikkelt een nieuw bus- en treinstation, en stimuleert duurzame mobiliteitsoplossingen. Met stakeholders uit bijvoorbeeld de vervoerssector, zoals NS, Prorail en Rijkswaterstaat, maar ook organisaties als Natuur & Milieu en ANWB werd hierover door CCO André van den Berg van gedachten gewisseld. Bij vervoersvraagstukken is de onderlinge afhankelijkheid complex en





















vervoersmodaliteiten kunnen alleen optimaal renderen in onderlinge samenhang. De dialoog heeft geleid tot ideeën en suggesties voor planvorming, diverse belangen zijn in kaart gebracht en met project Zuidas zijn vervolgspraken gemaakt.

Stakeholderdialoog verdienmodel van Schiphol

Ook het verdienmodel van Schiphol is onderhevig aan veranderingen in de markt. Retailconcepten veranderen, en innovatieve vervoersvormen zoals bijvoorbeeld de hyperloop kunnen op termijn mogelijk het reizen per vliegtuig vervangen. Tijdens een dialoog met jonge ondernemers werd hierover op 23 november 2017 gediscussieerd. Namens Schiphol was CFO Jabine van der Meijs aanwezig. 'Out of the box' denken geeft nog geen kant en klare oplossingen maar scherpt wel ieders denken. Schiphol gaat hier in de toekomst mee door.

Stakeholderdialoog duurzaam vliegen

Op 6 december 2017 was de officiële introductie van de easyJet Airbus A320neo op Schiphol. Naar aanleiding hiervan organiseerden we een debat met de politiek, de sector en de wetenschap over de noodzaak van het verduurzamen door de luchtvaartindustrie. Na inleidingen van CCO André van den Berg en William Vet, easyJet country manager BeNeLux en Denemarken was er ruimte voor discussie. De onderwerpen die aan bod kwamen zijn: verduurzaming van vliegtuigen, incentives die Schiphol kan toepassen om verduurzaming bij luchtvaartmaatschappijen te bevorderen en mogelijke alternatieven voor vliegen. Een goed alternatief op de korte afstand (500 kilometer) is de hoge snelheidstrein. De eerste elektrische toestellen zullen ongeveer dezelfde afstand kunnen afleggen. De vraag is welke ontwikkeling het meest duurzaam, goedkoop en snelst is. Door het uitwisselen van standpunten scherpen we onze eigen visie aan.

Stakeholder	Materieel onderwerp	Overleg en/of frequentie ¹	Impact op beleid Schiphol ¹
 Airlines		<ul style="list-style-type: none"> - Consultatieproces - Operationeel Schiphol Overleg - Omgevingsraad Schiphol 	<ul style="list-style-type: none"> - Duurzame ontwikkeling Schiphol na 2020 - Openen Lelystad Airport voor niet-mainportgebonden verkeer
 Reizigers		<ul style="list-style-type: none"> - Continu onderzoek - ASQ Benchmark - Customer Contact Center 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspanningen verbeteren passagiersbeleving door o.a. drive-inchecken, smart parking, natural wayfinding, seamless flow, No-Q paspoortcontrole
 Omwonenden		<ul style="list-style-type: none"> - Omgevingsraad Schiphol - Regionale Tafel van Alders - Bewoners Aanspreekpunt Schiphol - Stichting Leefomgeving Schiphol 	<ul style="list-style-type: none"> - Werkgelegenheid - Scholing - Schipholfonds - Initiatieven regionale airports
 Sectorpartners		<ul style="list-style-type: none"> - Veiligheidsplatform Schiphol - Runway Safety Team - Nederlandse Regiegroep - Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiatiefnemer Airports Sustainability Declaration - Inrichting Veiligheidsplatform Schiphol om veilige operatie met alle ketenpartners te versterken - ISMS
 Overheden		<ul style="list-style-type: none"> - Regionale gemeenten - Provincie Noord-Holland - Ministerie van I&W 	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuw Normen en Handhavingstelsel - Regelgeving rondom taxi ronselaars - Security maatregelen
 Financiële stakeholders		<ul style="list-style-type: none"> - Algemene Vergadering van Aandeelhouders - Investor Relations meetings - Jaarlijkse rating review meetings 	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen op kosten - Bewaken kredietwaardigheid van de groep
 Businesspartners		<ul style="list-style-type: none"> - Accountgesprekken - Huurdersoverleg - OSO - Samenwerkingsprogramma NS, Prorail, I&W - Campagnes veilig werken - Maincontractors 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid opgesteld elektrisch laden afhandelen airside - Pilot vendorrating - Circulair bouwen
 Medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemingsraad - Luchtvaart Community Schiphol - Luchtvaart Inclusief - Vakbonden 	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstelling HPO en HRO - Vitaliteitsprogramma voor medewerkers in continu dienst
 Netwerk- en belangenorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> - CR Stakeholder overleg - ORAM - Bestuursforum Schiphol - SMASH - Samenwerkingsagenda A'dam - KLM - Schiphol - ACI ACA - Amsterdam Economic Board 	<ul style="list-style-type: none"> - Duurzame elektriciteit voor hele groep - Schiphol belangrijke rol in ontwikkeling duurzame mobiliteit van de toekomst - Verder invulling gegeven aan ambitie zero waste 2030
 Kennisinstellingen		<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge and Development Centre - Ellen MacArthur Foundation - SIM 	<ul style="list-style-type: none"> - Aanpassen procedures landen en opstijgen - Zero waste 2030 - Monetariseren van investeringsbeslissingen - Digital airport: persoonlijk en relevant communicatie om looproutes, wachttijden en stress weg te nemen

¹ Niet uitputtend.

GRI-tabel

GRI-richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Strategie				
G102-14	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Bericht van de CEO		Nee
G102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Trends en ontwikkelingen		Nee
Organisatiemodel				
G102-1	Naam organisatie	Jaarrekening		Ja
G102-2	Voornaamste producten en/of diensten	Onze activiteiten		Nee
G102-3	Locatie hoofdkantoor		Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP Schiphol	Nee
G102-4	Aantal landen waar actief	Onze organisatie		Nee
G102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate Governance		Nee
G102-6	Afzetmarkten	Onze organisatie		Nee
G102-7	Omvang van de organisatie	Over ons		Nee
G102-8	Samenstelling medewerkersbestand	Werkgeverschap	FTE's per regio & divisie: Business Area's: Aviation: 1.209 Consumers Products & Services: 102 Real Estate: 59 Operating Unit: ICT: 257 PLUS: 93 Staven: 281 Totaal Amsterdam Airport Schiphol: 2.001 Entiteiten: Lelystad Airport: 19 Eindhoven Airport: 63 Rotterdam - The Hague Airport: 97 Overige informatie niet materieel.	Ja
G102-41	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt		94,1%	Ja
G102-9	Beschrijving waardeketen	Onze positie in de keten		Nee
G102-10	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-11	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	Zie ook: http://www.schiphol.nl/nl/jij-en-schiphol/pagina/een-duurzame-toekomst	Nee
G102-12	Onderscreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		Global Compact, Werkgevers gaan inclusief, Meerjaren Afspraak, Charter Diversiteit, Samenwerkingsprogramma Luchtvaart Inclusief, Nederland als Circulaire Hotspot, deelname Ellen MacArthur Foundation	Nee
G102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Raad van Commissarissen Directie Stakeholders	Brancheorganisatie Airports Council International, Amsterdam Economic Board	Nee Nee Ja
Materiële onderwerpen				
G102-45	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening		Ja
G102-46	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-47	Overzicht van materiële onderwerpen t.b.v. het bepalen van de inhoud van verslag	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-48	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-49	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	In 2017 zijn waar mogelijk de definities van de CR KPI's en rapportagehandelingen van Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport in lijn met elkaar gebracht om de vergelijkbaarheid te vergroten. Daar waar nog verschillen zijn is dit toegelicht in het onderdeel prestatie-indicatoren	Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	
Stakeholderbetrokkenheid				
G102-40	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Wat stakeholders materieel vinden Stakeholders Corporate Governance		Ja Nee
G102-42	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden	Wat stakeholders materieel vinden		Ja
G102-43	Aanpak van betrekken van belanghebbenden	Wat stakeholders materieel vinden		Ja
G102-44	Voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met stakeholders	Wat stakeholders materieel vinden		Ja
Verslagleggingsinformatie				
G102-50	Verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	01-01-2017 - 31-12-2017	Ja
G102-51	Datum van het meest recente verslag	Publicatie op 8-3-2017	www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/jaarverslagen/	Ja
G102-52	Verslaggevingscyclus		jaarlijks	Ja
G102-53	Contactinformatie		www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/in	Ja
G102-54-55	GRI referentietabel	Rapportagerichtlijnen		Ja
G102-56	Assurance verklaring	Assurancerapport Governance		Ja
Governance				
G102-18	Bestuursstructuur van de organisatie	Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance Raad van Commissarissen Directie		Nee
G102-19	Proces voor delegeren van verantwoordelijkheden voor economische, milieugerelateerde en sociale onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevenden	Corporate Governance		Nee
G102-20	Leidinggevende met verantwoordelijkheden voor economische, milieu en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance		Nee
G102-21	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam	Raad van Commissarissen Directie		Nee
G102-23	Functie voorzitter van hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance		Nee
G102-24	Belangenconflicten	Corporate Governance Raad van Commissarissen Directie		Nee
G102-30	Effectiviteit van het risicomanagement proces	Risicomanagement		Nee
G102-31	Frequentie waarmee hoogste bestuurslichaam economische milieu en sociale mogelijkheden en risico's worden geëvalueerd	Corporate Governance		Nee
G102-32	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	Corporate Governance		Nee
G102-33	Communiceren van kritieke uitingen	Integriteit		Ja
G102-35	Remuneratiebeleid voor het hoogste bestuurslichaam	Remuneratie		Nee
G102-36	Procedure om remuneratie vast te stellen	Remuneratie		Nee

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Ethiek en integriteit				
G102-16	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Integriteit		Ja
G102-17	Mechanismen voor advies en zorgen op gebied van ethiek	Integriteit		Ja
Management benadering				
G103-1	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording		Ja
G103-1	Afbakening per materieel onderwerp buiten de organisatie	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording Waardecreatie		Ja Ja Nee
G103-2	Management aanpak en haar onderliggende componenten	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording	Onze missie en maatschappelijke opdracht zijn gebaseerd op vijf strategische thema's, elk met een eigen focus: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group, en Sustainable & Safe Performance. Onze strategie speelt in op trends en ontwikkelingen. Ook hebben we een analyse gemaakt van onze (top)risico's. De belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen staan in de SWOT. Verdere toelichting is opgenomen bij 'Connecting the Netherlands': vijf thema's	Ja
G103-3	Evaluatie van de management aanpak	Wat stakeholders materieel vinden Onze resultaten Maatschappelijke verantwoording	Schiphol Group maakt bewuste afwegingen tussen people, planet en profit. Dat komt onder meer terug in onze investeringsbeslissingen, aanbestedingen en andere activiteiten. Onze resultaten laten zien hoe we onze verantwoordelijkheid nemen en een goede balans zoeken tussen de positieve en negatieve effecten van onze activiteiten.	Ja
Materiële onderwerpen				
<i>Financiële soliditeit</i>				
G201-1	Directe economische waarden	Jaarrekening		Ja
G203-1	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden	Financiële gang van zaken	We investeerden in 2017 490 miljoen euro. Een belangrijk deel hiervan wordt geïnvesteerd om de luchthaven gerelateerde infrastructuur te verbeteren, goed te onderhouden en zo optimaal mogelijk in te zetten. De langetermijninvesteringen dragen bij aan de kwaliteit, de bereikbaarheid en de gebruiksmogelijkheden van de luchthaven. Daarnaast zijn er grote investeringen op het gebied van parkeervoorzieningen en luchthaven gerelateerd vastgoed zoals kantoorgebouwen en en vrachtgebouwen	Nee
G203-2	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	Regionale betekenis Financiële gang van zaken	De investeringen leiden tot een aanzienlijke additionele economische activiteit en toename in werkgelegenheid op en rond de luchthaven met name op het gebied van bouw en installatie. De voorzieningen die gerealiseerd worden trekken ook weer andere bedrijven aan die zich vestigen op de luchthaven en hun eigen economische invloed hebben op de omgeving. 290.000 mensen werken direct of indirect dankzij de luchtvaartsector. De totale toegevoegde waarde is daarmee circa 26 miljard euro. (Boston Consulting Group en McKinsey, 2011)	Nee Nee
<i>Netwerk van bestemmingen</i>				
AO1	Aantal passagiers gedurende een jaar, onderverdeeld naar internationale en binnenlandse vluchten, naar OD en transfer inclusief transitopassagiers.	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol • Passagiers (incl transit): 68.515.425 • Europees: 48.656.484 • Intercontinentaal: 19.858.941 • OD passagiers (totaal): 43.086.344 • OD Europees: 33.575.495 • OD Intercontinentaal: 9.510.849 • Transfer (totaal): 25.314.802 • Transfer Europees: 15.073.847 • Transfer Intercontinentaal: 10.240.955 • Transitos: 12.827	Nee
AO2	Aantal vliegtuigbewegingen gedurende een jaar, onderverdeeld naar dag en nacht en in commerciële, niet-commerciële, vracht en militaire vluchten	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol • Vliegtuigbewegingen totaal: 496.748 • Vracht vluchten (commercieel): 17.796 • Passagiersvluchten (commercieel): 478.952 • General aviation (niet commercieel): 17.877 • Nachtvvluchten totaal: 21.026	Nee
AO3	Hoeveelheid vracht	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol: 1.752.498.053 kg	Nee

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<i>Luchthavencapaciteit</i>				
	Nog geen indicator	Luchthavencapaciteit Corporate Governance		Ja Nee Nee
<i>Bereikbaarheid</i>				
	Eigen indicator: Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol	Bereikbaarheid		Ja
<i>CO₂-emissies</i>				
G302-4	Energiebesparing	CO ₂ -emissies		Ja
G305-1	Emissies broeikasgassen - scope 1	CO ₂ -emissies		Ja
		Prestatie-indicatoren Maatschappelijke verantwoording		Ja
				Ja
G305-2	Emissies broeikasgassen - scope 2	CO ₂ -emissies		Ja
		Prestatie-indicatoren Maatschappelijke verantwoording		Ja
				Ja
<i>Luchtkwaliteit</i>				
A05	Samenstelling van de luchtkwaliteit	Luchtkwaliteit	De samenstelling van de luchtkwaliteit wordt gemonitord door de overheid via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit. We hanteren geen andere lagging indicatoren aangezien het oorzakelijk verband tussen activiteiten in de regio en de luchtkwaliteit niet altijd één op één te stellen is	Ja
<i>Grondstoffen & reststromen</i>				
G306-2	Totale afval afvoer	Grondstoffen & reststromen Maatschappelijke verantwoording	We streven naar hoogwaardig hergebruik van reststromen, dit levert economische restwaarde op. Het totaal aan gescheiden operationele reststromen bedraagt 5.118 ton. Overige informatie niet materieel.	Ja Ja
<i>Opdrachtgeverschap</i>				
	Nog geen indicator		Opdrachtgeverschap monitoren we kwalitatief	Ja
<i>Ketenverantwoordelijkheid</i>				
G308-1	Percentage nieuwe leveranciers in aanbestedingen dat gescreend is op het toepassen van milieucriteria	Ketenverantwoordelijkheid		Ja
<i>Werkgeverschap</i>				
G401-1	Aantal nieuwe medewerkers en het personeelsverloop	Werkgeverschap	Verdeling in categorieën niet materieel	Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
<i>Veiligheid</i>				
AO9	Aantal dieren dat in aanvaring is gekomen met vliegtuigen per 10.000 vliegtuigbewegingen (wildlife strikes)	Veiligheid Maatschappelijke verantwoording	Aanvaringen met vogels zijn materieel	Ja
				Ja
G403-2	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen, verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	Veiligheid Maatschappelijke verantwoording	Lost Time Injury Frequency en ziekteverzuim zijn materieel	Ja
				Ja
<i>Geluid</i>				
AO7	Aantal mensen dat woont in gebieden met geluidhinder	Geluid	In de Gebruiksprognose 2017 is de verwachting uitgesproken dat er 131.500 ernstig gehinderden met een geluidbelasting van 48 dB(A) Lden of meer zouden zijn. Het werkelijk aantal ernstig gehinderden eindigde op 149.000. De Gebruiksprognose 2017 is eveneens online beschikbaar	Ja
<i>Regionale betekenis</i>				
G413-1	Percentage van de bedrijfsvoering met impact op de lokale omgeving	Regionale betekenis	100%	Nee
G413-2	Bedrijfsactiviteiten met een significante (potentiële) negatieve impact op de lokale omgeving	Regionale betekenis Geluid	De omgeving kan met name geluidhinder ondervinden Zie ook: www.bezoekbas.nl	Nee Ja
AO8	(Geschatte) aantal mensen dat vrijwillig of onvrijwillig is verhuisd vanwege het ontwikkelen of uitbreiden van een luchthaven	Regionale betekenis	De luchthaven is in 2017 niet dusdanig uitgebreid dat er mensen moesten verhuizen	Nee
<i>Klantwaardering</i>				
G102-43 - 44	Klanttevredenheid	Klantwaardering		Nee

Global Compact

Global Compact principes

Opgenomen in

Mensenrechten

1. Schiphol ondersteunt en respecteert de mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie Lees meer: Werkgeverschap
2. Schiphol is er zeker van dat ze geen aandeel heeft in het schaden van mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie Lees meer: Werkgeverschap

Arbeidsomstandigheden

3. Schiphol geeft medewerkers de vrijheid om zich te verenigen en het recht op collectieve arbeidsonderhandelingen	Medewerkers zijn vrij zich te verenigen. Schiphol geeft een jaarlijkse bijdrage aan de vakbonden in de kosten voor scholingswerk alsmede als bijdrage in de contributie. Daarnaast krijgen medewerkers die actief zijn voor de vakbond alsmede de Ondernemingsraad een bepaalde hoeveelheid tijd vrij voor die activiteiten Lees meer: Werkgeverschap
4. Schiphol elimineert alle vormen van dwangarbeid	Aard werkzaamheden, arbeidsomstandigheden en werktijden zijn vastgelegd in de CAO Inkoopreglement Lees meer: Werkgeverschap
5. Schiphol elimineert kinderarbeid	Schiphol gaat geen arbeidsovereenkomsten aan met mensen jonger dan 18 jaar Inkoopreglement Lees meer: Werkgeverschap
6. Schiphol elimineert discriminatie op grond van beroep	Gelijke beloningscondities voor mannen en vrouwen Gedragscode Ongewenste Omgangsvormen Integriteitscommissie Inkoopreglement Lees meer: Werkgeverschap

Milieu

7. Schiphol richt zich uit voorzorg op milieu uitdagingen	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid Grondstoffen en reststromen Omgeving, geluid en luchtkwaliteit ACI ACA benchmark Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Inkoopreglement Lees meer: Sustainable and Safe Performance
8. Schiphol onderneemt initiatieven om de verantwoordelijkheid voor het milieu te vergroten	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid Grondstoffen en reststromen Omgeving, geluid en luchtkwaliteit ACI ACA benchmark Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Stichting Leefomgeving Schiphol Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) Inkoopreglement Lees meer: Sustainable and Safe Performance
9. Schiphol moedigt de ontwikkeling en invoering van milieuvriendelijke technologieën aan	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid Grondstoffen en reststromen Omgeving, geluid en luchtkwaliteit ACI ACA benchmark Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Lees meer: Sustainable and Safe Performance

Anti-corruptie

10. Schiphol bestrijdt alle vormen van corruptie, inclusief omkoping en afpersing	Gedragsregels Interne meldregeling Inkoopreglement Integriteitscommissie Lees meer: Integriteit
---	---



Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan de lezers van het Jaarverslag 2017 van Royal Schiphol Group N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de maatschappelijke verslaggeving zoals opgenomen in het Jaarverslag 2017 van Royal Schiphol Group N.V. (hierna 'Schiphol Group') te Schiphol 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 GRI Sustainability Reporting Standards en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het onderdeel 'Maatschappelijke verantwoording' van het Jaarverslag 2017.

De maatschappelijke verslaggeving bestaat uit de onderdelen: 'Wat stakeholders materieel vinden, Bereikbaarheid, Beveiliging, Digital, Werkgeverschap, Integriteit, Sustainable & safe performance, Monetariseren van impact en Maatschappelijke verantwoording'.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de maatschappelijke verslaggeving verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving'.

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

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

Consistentie van andere informatie in het Jaarverslag 2017 met de maatschappelijke verslaggeving

Naast de maatschappelijke verslaggeving en ons assurance-rapport daarbij, bevat het Jaarverslag 2017 andere informatie over de onderwerpen van maatschappelijke verslaggeving zoals die hierboven zijn genoemd.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie over de onderwerpen van maatschappelijke verslaggeving met de maatschappelijke verslaggeving verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie over de onderwerpen van maatschappelijke verslaggeving gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze beoordelingswerkzaamheden bij de maatschappelijke verslaggeving zelf.



Toekomstgerichte informatie en verwijzingen naar externe bronnen niet beoordeeld

In de maatschappelijke verslaggeving is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst 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 zijn door ons niet beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

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

De directie van Schiphol Group is verantwoordelijk voor het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving in overeenstemming met de GRI Sustainability Reporting Standards en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het onderdeel Maatschappelijke verantwoording van het Jaarverslag 2017, 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 het onderdeel Maatschappelijke verantwoording van het Jaarverslag 2017.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Schiphol Group.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid, zoals een controleopdracht. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze maatschappelijke verslaggeving nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden 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 de volgende werkzaamheden:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en de kenmerken van de organisatie;
- Het identificeren van gebieden in de maatschappelijke verslaggeving met een hoger risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, het uitvoeren van assurance-werkzaamheden om in te spelen op deze gebieden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie;
- Het in overweging nemen van de interne beheersing die relevant is voor de assurance-opdracht met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze overweging heeft niet als doel om een conclusie uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Schiphol Group;



- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de maatschappelijke verslaggeving staan;
- Het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de rapportage omtrent maatschappelijke thema's;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de maatschappelijke verslaggeving, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie daarvan voor de maatschappelijke verslaggeving;
- Locatiebezoeken aan Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport met als doel het valideren van de brongegevens en het evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures;
- Het analytisch evalueren van data en trends;
- Het beoordelen van relevante interne en externe documentatie, op basis van beperkte deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in de maatschappelijke verslaggeving.

Wij hebben de geplande reikwijdte van onze beoordeling en de uitkomsten daarvan gerapporteerd aan de directie en de Raad van Commissarissen.

Amstelveen, 15 februari 2018
KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA



jaar rekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017	176
--	------------

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2017	177
---	------------

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2017	178
---	------------

Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen	180
--	------------

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	181
---	------------

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	183
--	------------

Algemene informatie	183
---------------------	-----

Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling	183
--	-----

Kritische beoordelingen en inschattingen	195
--	-----

Wijzigingen in de consolidatiekring	197
-------------------------------------	-----

Segmentinformatie	198
-------------------	-----

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	204
---	-----

Toelichting op het overzicht financiële positie	208
---	-----

Gerelateerde partijen	240
-----------------------	-----

Gebeurtenissen na balansdatum	243
-------------------------------	-----

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017	244
---	------------

Enkelvoudige balans per 31 december 2017	245
---	------------

Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening	246
---	------------

Overige gegevens	251
-------------------------	------------

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017

(in EUR 1.000)	Toelichting	2017	2016
Netto-omzet	1	1.457.542	1.423.379
Overige resultaten uit vastgoed	2	42.477	71.390
Overige opbrengsten	3	37.957	-
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed		80.434	71.390
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	4	701.236	649.235
Personeelsbeloningen	5	212.528	184.523
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	6	263.715	238.115
Overige bedrijfskosten	7	1.836	2.579
Totaal bedrijfslasten		1.179.315	1.074.452
Exploitatieresultaat		358.661	420.317
Financiële baten		10.686	8.931
Financiële lasten		-96.297	-99.536
Totaal financiële baten en lasten	29	-85.611	-90.605
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	72.767	67.485
Resultaat voor belastingen		345.817	397.197
Winstbelasting	12	-60.277	-85.962
Resultaat		285.540	311.235
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		5.837	4.979
Aandeelhouders (nettoresultaat)		279.703	306.256
Winst per aandeel (x EUR 1)		1.503	1.645

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2017

(in EUR 1.000)	Toelichting	2017	2016
Resultaat		285.540	311.235
Omrekeningsverschillen	21	-12.278	4.286
Waardemutaties afdekkingstransacties	21	1.110	19.629
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13, 21	-7.226	-943
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst- en verlies na belastingen		-18.394	22.972
Actuariële resultaten en herwaarderingen	21	-528	-970
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13, 21	640	-800
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst- en verlies na belastingen		112	-1.770
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-18.282	21.202
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		267.258	332.437
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		5.837	4.979
Aandeelhouders		261.421	327.458

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2017

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016
Vaste activa			
Immateriële activa	8	88.091	80.274
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	9	2.864.347	2.828.246
Activa in aanbouw of ontwikkeling	10	418.130	244.419
Vastgoedbeleggingen	11	1.503.744	1.453.482
Latente belastingvorderingen	12	144.813	165.219
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	921.317	895.345
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	53.436	74.200
Langlopende vorderingen	15	46.420	76.875
		6.040.298	5.818.060
Vlottende activa			
Handels- en overige vorderingen	17	426.678	224.476
Winstbelasting	12	17.646	6.179
Liquide middelen	18	170.370	238.691
Activa aangehouden voor verkoop	16	-	138.956
		614.694	608.302
		6.654.992	6.426.362

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	19	84.511	84.511
Agio reserve	19	362.811	362.811
Ingehouden winst	20	3.570.069	3.438.838
Overige reserves	21	-81.179	-62.930
Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouders		3.936.212	3.823.230
Minderheidsaandeelhouders	22	41.972	36.357
Eigen vermogen		3.978.184	3.859.587
Langlopende verplichtingen			
Leningen	23	2.074.627	2.010.773
Personeelsbeloningen	24	42.137	39.655
Overige voorzieningen	25	36.912	17.679
Latente belastingverplichtingen	12	16.651	22.924
Overige langlopende verplichtingen	26	133.407	138.671
		2.303.734	2.229.702
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	23	35.220	4.927
Winstbelasting	12	780	423
Handels- en overige schulden	27	337.074	324.971
Passiva aangehouden voor verkoop	16	-	6.752
		373.074	337.073
		6.654.992	6.426.362

Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Toelichting	Toekomend aan de aandeelhouders				Minderheids aandeel houders	Totaal
		Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves		
Stand per 1 januari 2016		84.511	362.811	3.319.818	-83.032	31.601	3.715.709
Resultaat		-	-	306.256	-	4.979	311.235
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	21.202	-	21.202
Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten		-	-	306.256	21.202	4.979	332.437
Uitbetaling van dividend	20	-	-	-187.236	-	-223	-187.459
Overige	13	-	-	-	-1.100	-	-1.100
Stand per 31 december 2016		84.511	362.811	3.438.838	-62.930	36.357	3.859.587
Resultaat		-	-	279.703	-	5.837	285.540
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	-18.282	-	-18.282
Totaal gerealiseerde en niet - gerealiseerde resultaten		-	-	279.703	-18.282	5.837	267.258
Uitbetaling van dividend	20	-	-	-148.439	-	-222	-148.661
Overige	21	-	-	-33	33	-	-
Stand per 31 december 2017		84.511	362.811	3.570.069	-81.179	41.972	3.978.184

	dividend over 2016, betaald in 2017	dividend over 2015, betaald in 2016
Dividend toekomend aan aandeelhouders (in EUR 1)	148.439.000	187.236.000
Aantal uitstaande aandelen rechthebbende op dividend	186.147	186.147
Dividend per aandeel (in EUR 1)	797	1.006

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

(in EUR 1.000)	Toelichting	2017	2016
Resultaat		285.540	311.235
Winstbelasting	12	60.277	85.962
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	-72.767	-67.485
Financiële baten en lasten	29	85.611	90.605
		73.121	109.082
Exploitatieresultaat		358.661	420.317
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	6	263.715	236.520
Bijzondere waardeveranderingen	6, 8, 9	-	1.595
Resultaat uit verkoop vastgoed	2	-	-423
Resultaat uit verkoop dochtermaatschappijen	3	-26.039	-
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	2	-42.477	-70.967
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen		3.950	-391
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa		-	-207
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen		6.740	1.489
		205.889	167.616
Exploitatieresultaat na aanpassingen		564.550	587.933
Veranderingen in werkkapitaal		-199.400	-32.389
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		365.150	555.544
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Betaalde winstbelasting		-54.699	-64.966
Betaalde interest		-74.457	-82.435
Ontvangen interest		832	1.580
Ontvangen dividend		30.286	28.472
Kasstroom uit operationele activiteiten		267.112	438.195
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële activa	8	-29.577	-13.766
Investerings in materiële vaste activa	10, 11	-413.117	-289.579
Opbrengsten uit verkoop materiële vaste activa		-	416
Netto kasstroom uit verkoop van dochteronderneming	3	144.457	-
Terugbetaling (kapitaaluitbreiding) in geassocieerde deelnemingen	13	3.853	1.379
Ontvangen aflossing leningen		2.422	183
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-291.962	-301.367
Vrije kasstroom		-24.850	136.828

(in EUR 1.000)	Toelichting	2017	2016
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen uit opgenomen leningen	23	118.845	153.200
Betaalde aflossingen op leningen	23	-18.727	-288.227
Afwikkeling van derivaten		-4.815	-343
Betaald dividend	20	-148.661	-187.459
Ontvangen op overige langlopende verplichtingen		-	1.941
Betaalde aflossing op overige langlopende verplichtingen		-59	-54
Betaalde aflossingstermijnen financiële leaseverplichtingen		-1.916	-2.457
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-55.333	-323.399
Nettokasstroom		-80.183	-186.571
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	18	250.767	437.308
Nettokasstroom		-80.183	-186.571
Koers- en omrekeningsverschillen		-214	30
Stand liquide middelen eind van het boekjaar		170.370	250.767
Liquide middelen voortgezette activiteiten	18	170.370	238.691
Liquide middelen aangehouden voor verkoop	16	-	12.076
		170.370	250.767

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie

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

Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met Amsterdam Airport Schiphol als belangrijkste luchthaven. De luchthavens van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie. In haar handelen staan de volgende kernwaarden centraal: betrouwbaar, efficiënt, gastvrij, inspirerend en duurzaam.

De missie van Schiphol Group is Connecting the Netherlands; Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten; connecting to compete and to complete. De ambitie van Schiphol Group is om de luchthaven Schiphol te ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport, de voorkeursluchthaven voor reizigers, airlines en logistieke dienstverleners. Wij willen hen optimaal bedienen met een goed gepositioneerde luchthaven en moderne faciliteiten.

De Raad van Commissarissen heeft op 15 februari 2018 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 17 april 2018.

Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling

Hierna volgt een uiteenzetting van de grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van Schiphol Group. Deze grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderingsgrondslag hanteert Schiphol Group het historische kostprijsstelsel, uitgezonderd vastgoedbeleggingen en derivaten. Deze posten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2017

In het boekjaar is een vrijwillige wijziging in de grondslagen doorgevoerd met betrekking tot de presentatie van omzetgerelateerde kortingen. De verstrekte kortingen zijn nu gepresenteerd onder de netto-omzet in plaats van onder de

kosten uitbesteed werk. Deze presentatie geeft hiermee een beter inzicht in de gerealiseerde netto-omzet. Deze aanpassing heeft geen effect op het resultaat of het vermogen. De vergelijkende cijfers zijn voor het inzicht eveneens aangepast.

De volgende gewijzigde en/of nieuwe standaarden en interpretaties die van invloed zijn op de toelichtingen en financiële gegevens in deze jaarrekening worden met ingang van 1 januari 2017 door Schiphol Group toegepast:

- IAS 7, Toelichtingsinitiatief;
- IAS 12, Verantwoording van latente belastingvorderingen voor verrekenbare verliezen.

Bovenstaande wijzigingen en/of nieuwe standaarden en interpretaties die zijn toegepast door Schiphol hebben geen significante invloed op de toelichtingen en de financiële gegevens in deze jaarrekening.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018 of later

Schiphol Group heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vrijwillig vervoegd toegepast die pas met ingang van het boekjaar 2018 of later verplicht zijn. Schiphol Group onderzoekt momenteel de consequenties van de volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen van bestaande standaarden, waarvan toepassing verplicht is met ingang van de jaarrekening over 2018 of later indien vermeld. Indien niet apart benoemd geldt dat de onderstaande wijzigingen zijn goedgekeurd door de Europese Unie:

- IFRS 9, Financiële instrumenten vervangt per 1 januari 2018 IAS 39 en bevat nieuwe richtlijnen met betrekking tot de opname en waardering, impairment en hedge accounting van financiële instrumenten.

De nieuwe standaard bevat aangepaste voorschriften voor de classificatie en waardering van financiële activa in scope van IFRS 9, waarbij de classificatie wordt gerelateerd aan het business model van Schiphol en de kasstroomkenmerken. IFRS 9 bevat drie hoofdcategorieën voor de classificatie van financiële activa: gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten en tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst of het verlies. Op basis van de beoordeling is de conclusie dat de nieuwe classificatievereisten geen materieel effect zullen hebben op de verantwoording van vorderingen in geassocieerde deelnemingen, langlopende vorderingen en handels- en overige vorderingen. De bestaande vereisten in IAS 39 voor de classificatie van financiële verplichtingen zijn grotendeels onveranderd gebleven in IFRS 9. Er is door Schiphol Group geconcludeerd dat IFRS 9 geen materiële impact heeft op de classificatie.

Verder bevat IFRS 9 een nieuw impairment model waarbij wordt uitgegaan van verwachte verliezen in plaats van

opgetreden verliezen. Dit zal leiden tot het eerder verantwoord van kredietverliezen bij financiële activa. Schiphol Group heeft de geschatte invloed beoordeeld die de eerste toepassing van IFRS 9 zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening. Op basis van de uitgevoerde beoordeling is de verwachting dat IFRS 9 resulteert in additionele kredietverliezen voor de vorderingen op geassocieerde deelnemingen, overige langlopende vorderingen (inclusief derivaten) en handels- en overige vorderingen waarbij de inschatting is dat het effect hiervan op resultaat en vermogen niet materieel is.

Tot slot, voor wat betreft hedge accounting biedt IFRS 9 een vereenvoudigd alternatief voor het toetsen van de effectiviteit van hedge accounting. Schiphol Group verwacht dat de nieuwe hedge accounting vereisten van IFRS 9 geen invloed hebben op de effectiviteit van de bestaande hedge relaties per balansdatum. De standaard zal met ingang van 1 januari 2018 worden toegepast;

- IFRS 15, Omzetverantwoording klantcontracten vervangt per 1 januari 2018 de huidige standaarden IAS 11 'Construction Contracts', IAS 18 'Revenue Recognition' en gerelateerde interpretaties. Het basisprincipe van IFRS 15 is dat een onderneming opbrengsten moet verantwoorden voor geleverde goederen of diensten ter hoogte van het bedrag waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten. De toelichtingsvereisten onder IFRS 15 zijn omvangrijker dan de huidige standaarden. Er is een gedurende het boekjaar een uitgebreide analyse uitgevoerd door Schiphol Group door per omzetstroom de verschillen in kaart te brengen tussen IFRS 15 en de huidige standaarden. Op basis van deze analyse is geconcludeerd dat de toepassing van IFRS 15 geen effect heeft op het verantwoordingsmoment van de verschillende omzetstromen. IFRS 15 heeft derhalve geen impact op het resultaat en het vermogen. De standaard zal met ingang van 1 januari 2018 volledig retrospectief worden toegepast;
- IFRS 2, Classificatie en waardering van 'op aandelen gebaseerde betalingen' wijzigingen (verplicht met ingang van 1 januari 2018 maar nog niet goedgekeurd door de Europese Unie). Deze aangepaste standaard heeft geen effect op de geconsolideerde jaarrekening;
- IFRS 16, Leases vervangt de bestaande leidraden voor leases, waaronder IAS 17 Leaseovereenkomsten, IFRIC 4 Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat, SIC-15 Operationele leases — incentives en SIC-27 Evaluatie van de economische realiteit van transacties in de juridische vorm van een leaseovereenkomst. De standaard is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2019. IFRS 16 introduceert één verantwoordingsmodel voor alle lessees, gebaseerd op het beginsel dat leaseovereenkomsten op de balans worden gezet. De lessee moet een actief opnemen voor zijn gebruiksrecht op het onderliggende actief, alsmede een leaseverplichting voor de door hem verschuldigde leasebetalingen. Voor kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten voor zaken met een geringe waarde zijn vrijstellingen beschikbaar. De verantwoording door

lessors blijft grotendeels hetzelfde als in de huidige standaard – lessors moeten leaseovereenkomsten dus blijven classificeren als financiële of operationele leases. Schiphol Group heeft haar initiële beoordeling van de mogelijke impact op haar geconsolideerde jaarrekening afgerond. Op dit moment is de inschatting dat de implementatie van IFRS 16 geen materieel effect heeft voor wat betreft het opnemen van activa en passiva. Daarnaast zal de aard van de kosten die worden verantwoord veranderen. In plaats van lineair verantwoorde kosten uit hoofde van operationele leases, vereist IFRS 16 de verwerking van afschrijvingskosten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en rentelasten op de leaseverplichtingen. Naar verwachting zal er geen significant effect zijn op de winst- en verliesrekening;

- IFRIC 22, Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen (verplicht met ingang van 1 januari 2018 maar nog niet goedgekeurd door de Europese Unie). IFRIC 22 heeft naar verwachting geen significant effect op de geconsolideerde jaarrekening;
- Wijzigingen in het kader van het Annual improvements project 2014-2016 (verplicht met ingang van 1 januari 2018 maar nog niet goedgekeurd door de Europese Unie). Dit leidt naar verwachting niet tot significante effecten op de geconsolideerde jaarrekening;
- IFRIC 23, Interpretatie over de onzekerheden in vennootschapsbelasting positie (verplicht met ingang van 1 januari 2019 maar nog niet goedgekeurd door de Europese Unie). IFRIC 23 heeft 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 equity methode. Vervolgens wordt goodwill gewaardeerd tegen de initieel bepaalde boekwaarde verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Op de post goodwill wordt niet afgeschreven. Goodwill wordt toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid (dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming) waaraan deze is gerelateerd.

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

Software omvat de posten softwarelicenties en ontwikkelde ICT-toepassingen. Ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen de kosten van de op basis van tijdregistratie vastgelegde interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van

ICT-projecten. Interne en externe uren in de initiatief- en definitiefase worden niet geactiveerd. Software wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 8. Immateriële activa.

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

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

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

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

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

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

Activa in aanbouw of ontwikkeling

Investeringsuitgaven worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw of ontwikkeling, indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen vloeien en het bedrag hiervan betrouwbaar kan worden bepaald. Onderscheid wordt gemaakt tussen drie categorieën:

- (a) software in ontwikkeling gepresenteerd onder Immateriële activa;
- (b) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van operationele activiteiten gepresenteerd onder Activa in aanbouw of ontwikkeling;
- (c) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van vastgoedbeleggingen gepresenteerd onder Vastgoedbeleggingen.

Software in ontwikkeling (categorie a) wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs. Op software in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.

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

- bouwrente. Dit betreft de gedurende de realisatie aan derden verschuldigde rente op vreemd vermogen die kan worden toegerekend aan de investering. Bouwrente wordt uitsluitend toegerekend aan investeringsprojecten met een doorlooptijd van één jaar of meer;
- de kostprijs van uren van eigen medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten.

Op activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige operationele activiteiten wordt niet afgeschreven. Wel kan sprake zijn van bijzondere waardeveranderingen. Bij ingebruikname worden de activa tegen historische kostprijs overgeboekt naar de activa ten behoeve van operationele activiteiten en vangt tevens de lineaire afschrijving ten laste van de winst- en verliesrekening aan.

Activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen (categorie c) wordt gewaardeerd tegen reële waarde als deze, in continuïteit, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Vastgoedbeleggingen in ontwikkeling waarvan de reële waarde niet betrouwbaar is te bepalen worden gewaardeerd tegen kostprijs tot het moment dat de reële waarde wel betrouwbaar, in continuïteit, is te bepalen. Mutaties in de reële waarde worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige resultaten uit vastgoed.

Bij oplevering worden de activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen tegen reële waarde overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. Voor de wijze waarop vastgoedbeleggingen verder worden behandeld, wordt verwezen naar de afzonderlijke beschrijving van grondslagen voor deze balanspost.

Zie voor een nadere toelichting paragrafen 8, 10 en 11

Vastgoedbeleggingen

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

Extern aangekocht vastgoed wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Uitgaven na 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. De reële waarde waartegen gebouwen in de balans worden gepresenteerd houdt rekening met de in de balans opgenomen huurincentives. Brutohuuropbrengsten uit operationele huurovereenkomsten worden op tijdsevenredige basis over de periode van de huurovereenkomsten verantwoord. Huurvrije perioden, huurkortingen en andere huurincentives worden verwerkt als een integraal deel van de totale brutohuuropbrengsten. Servicekosten hebben betrekking op kosten voor energie, onderhoud en dergelijke, die op grond van de huurovereenkomst doorberekend kunnen worden aan de huurder. Het niet doorberekende deel van de servicekosten heeft voor een groot deel betrekking op niet verhuurde gebouwen en wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. De kosten en doorbelastingen worden niet expliciet in de winst- en verliesrekening vermeld.

De tot de vastgoedbeleggingen behorende gronden worden eveneens gewaardeerd tegen reële waarde. De waarde van de gronden wordt bepaald op basis van interne taxaties alsmede op basis van taxaties van onafhankelijke externe taxateurs. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van onze totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De marktwaarde van de in erfpacht en grondhuur uitgegeven terreinen wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons en eindwaarde van de betreffende contracten (DCF-methode).

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 11.
Vastgoedbeleggingen.

Afschrijvingen

De immateriële activa en activa ten behoeve van operationele activiteiten worden volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van onderstaande afschrijvingstermijnen. Op goodwill, vastgoedbeleggingen, objecten in aanbouw en op grond wordt niet afgeschreven.

Immateriële activa

Contractgerelateerde activa	33 jaar
Ontwikkelde ICT toepassingen	3-5 jaar
Softwarelicenties	3-5 jaar

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Banen, rijbanen	15-60 jaar
Platformen	30-60 jaar
Terreinen en wegen:	
· Parkeerterreinen	30 jaar
· Wegen	30 jaar
· Tunnels en viaducten	40 jaar
· Drainage- en ontwateringswerken	40 jaar
Gebouwen	20-60 jaar
Installaties	5-30 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5-20 jaar

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

Bijzondere waardeveranderingen

De boekwaarde van vaste activa wordt aan de realiseerbare waarde getoetst indien aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardeverandering. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die naar verwachting zullen voortvloeien uit het voortgezette gebruik van een actief en uit zijn vervreemding aan het eind van zijn gebruiksduur. Voornoemde toets wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden waarbij Aviation en Consumer Products & Services als één kasstroomgenererende eenheid worden gezien. Indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde wordt ter hoogte van het verschil een bijzondere waardeverandering opgenomen in de winst- en verliesrekening en wordt de boekwaarde van het actief verlaagd tot zijn realiseerbare waarde. Voorts wordt, voor zover van toepassing, de lineaire afschrijving over de resterende gebruiksduur bijgesteld. Indien er aanwijzingen bestaan die duiden op de noodzaak tot het terugnemen van een eerder toegepaste bijzondere waardeverandering wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Waardeveranderingen op goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen en joint ventures worden niet teruggenomen. Tenminste jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairmenttest) vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill.

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

Dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

(a) Algemeen

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

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

(b) Dochterondernemingen

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

(c) Geassocieerde deelnemingen

Onder geassocieerde deelnemingen worden verstaan die entiteiten waarop de vennootschap invloed van betekenis kan uitoefenen. De geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd op basis van de equity methode, dat wil zeggen initieel tegen kostprijs die vervolgens wordt aangepast voor het Schiphol-aandeel in de mutaties in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming. De waardering van deze geassocieerde deelnemingen omvat de goodwill ontstaan bij verwerving. Het aandeel van de vennootschap in de resultaten van geassocieerde deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening (onder aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen). De cumulatieve mutaties in het eigen vermogen van de deelneming worden naar evenredigheid van het belang van de vennootschap verwerkt in de post geassocieerde deelnemingen. De verantwoording van het aandeel van Schiphol Group in de resultaten van geassocieerde deelnemingen in de winst- en verliesrekening en in de post geassocieerde deelnemingen wordt gestaakt zodra

de waarde van de geassocieerde deelneming in de balans hierdoor negatief zou worden, terwijl Schiphol geen verplichtingen is aangegaan of betalingen heeft gedaan in naam van de geassocieerde deelneming. Een geassocieerde deelneming wordt verantwoord onder de overige financiële belangen vanaf het moment dat geen sprake is van invloed van betekenis noch van zeggenschap.

(d) Joint arrangements

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

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

Een verwerving van een dochteronderneming, geassocieerde deelneming of joint arrangement wordt verantwoord in overeenstemming met de overnamemethode. Onder deze methode bestaat de kostprijs van een overname uit de som van de reële waarden van de door de overnemende partij overgedragen activa en passiva op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaren van de overgenomen partij, de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen en de gerelateerde transactiekosten. De overgenomen identificeerbare activa en (voorwaardelijke) verplichtingen worden initieel gewaardeerd op reële waarde per overnamedatum. Het verschil tussen de kostprijs van de overname en het aandeel van de vennootschap in de reële waarde van verkregen activa en verplichtingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening verantwoord als goodwill onder de immateriële activa (voor wat betreft dochterondernemingen) of als onderdeel van de waarde van de deelneming. Indien dit verschil negatief is, wordt het verschil direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Kosten in verband met een overname worden direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Als de overname gefaseerd plaatsvindt, wordt de boekwaarde op de overnamedatum van het bestaande belang van de verkrijgende partij voorafgaande aan de overname geherwaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum; eventuele winsten of verliezen die voortvloeien uit deze herwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder overige opbrengsten.

Wanneer door een overname of verkoop beslissende zeggenschap wordt verloren, dan wordt het resterende belang in de entiteit geherwaardeerd tegen reële waarde op de datum waarop de beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan, waarbij de wijziging in de boekwaarde wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. De alsdan tot stand gekomen reële

waarde vormt de initiële waardering die als basis dient voor de vervolgwaaardering als geassocieerde deelneming of joint venture. De tot dat moment verantwoorde niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de transactie worden verwerkt als waren de betrokken activa en verplichtingen direct gedesinvesteerd geweest. Dit kan betekenen dat bedragen die eerder als niet-gerealiseerde resultaten zijn verantwoord, overgebracht worden naar de winst- en verliesrekening. Bij een verkoop worden eventueel behaalde boekwinsten of het boekverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening.

(f) Eliminaties

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

Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen

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

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

Langlopende vorderingen

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 15. Langlopende vorderingen.

Financiële instrumenten (inclusief derivaten)

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

op te ontvangen dividenden. De ter afdekking van deze risico's gebruikte afdekkingsinstrumenten zijn renteswaps, valutaswaps en valutatermijncontracten.

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

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

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

Wanneer geen hedge accounting wordt toegepast, worden de resultaten direct verwerkt in de winst- en verliesrekening.

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

Voorraden

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

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeveranderingen. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

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

Liquide middelen

De post liquide middelen omvat rekening-couranttegoeden bij de bank en deposito's. Deposito's opeisbaar binnen drie maanden of korter worden als liquide middelen gepresenteerd. Rekening-courantschulden (roodstand) en kredietfaciliteiten bij de bank worden verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 18. Liquide middelen.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Vaste activa of activa en passiva die betrekking hebben op een te verkopen onderdeel, worden apart gepresenteerd als 'aangehouden voor verkoop' als deze activa en passiva beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop. Verkoop is zeer waarschijnlijk als het management zich op balansdatum heeft geëngaat aan gedetailleerde verkoopplannen, actief naar een koper zoekt en een redelijke verkoopprijs hanteert.

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

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

Eigen vermogen

(a) Geplaatst kapitaal

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 19. Geplaatst kapitaal en agio reserve.

(b) Agio reserve

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

(c) Ingehouden winst

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 20. Ingehouden winst.

(d) Overige reserves

De overige reserves bestaan uit de reserve omrekeningsverschillen, de reserve afdekkingstransacties, het reserve aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen en de reserve actuariële resultaten en herwaarderingen.

De grondslagen voor de reserve afdekkingstransacties worden besproken in de paragraaf over derivaten. De grondslagen voor de reserve omrekeningsverschillen worden besproken onder letter (c) in de paragraaf vreemde valuta.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 21. Overige reserves.

Leningen

Deze post betreft obligaties en onderhandse leningen evenals schulden aan kredietinstellingen. Leningen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de opgenomen lening verminderd met 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.

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 23. Leningen

Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- (a) kortetermijn personeelsbeloningen;
- (b) vergoedingen na uitdiensttreding;
- (c) andere langetermijn personeelsbeloningen;
- (d) ontslagvergoedingen.

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

(a) Kortetermijn personeelsbeloningen

Kortetermijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen, doorbetaling loon bij ziekte, winstdeling en variabele beloning

(korte termijn). De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

(b) Vergoedingen na uitdiensttreding

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

- de actuariële risico's en beleggingsrisico's volledig bij de deelnemers liggen;
- de aangesloten werkgevers geen aanvullende verplichtingen hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen als sprake is van een tekort bij het ABP en geen recht hebben op eventuele overschotten in het fonds naast het voldoen van de door het ABP vastgestelde premie;
- de premie jaarlijks wordt vastgesteld door het bestuur van het ABP op basis van de eigen bestandsgegevens met inachtneming van de voorgeschreven parameters en vereisten.

Als gevolg hiervan is bij de berekening van de verplichtingen voortvloeiend uit de pensioenregeling volstaan met het in de winst- en verliesrekening opnemen van de verschuldigde premie terzake van de pensioenen.

De overige verplichtingen binnen deze categorie van personeelsbeloningen (functioneel leeftijdsontslag, vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en de aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid) worden eveneens berekend volgens actuariële grondslagen en verantwoord in overeenstemming met de methode zoals onder 1 tot en met 3 is beschreven. In die gevallen wordt in de balans een nettovordering of verplichting opgenomen die het totaal is van de volgende bedragen:

1. de contante waarde van de brutoverplichtingen uit hoofde van de toegezegde-pensioenregeling op de balansdatum. Deze verplichtingen worden berekend in overeenstemming met de projected unit credit method. Volgens deze methode wordt de contante waarde van de pensioenverplichting per werknemer bepaald op basis van het aantal actieve dienstjaren tot aan de balansdatum, het geraamde salarisniveau per de verwachte pensioneringsdatum en de marktrente;
2. verminderd met enige nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd. Indien als gevolg van de herziening van pensioenregelingen de verwachte verplichtingen op basis van toekomstige salarisniveaus ten aanzien van reeds verstreken dienstjaren (backservicekosten) toenemen, wordt deze toename

volledig verantwoord in de periode waarin de rechten verleend worden;

3. verminderd met de reële waarde van eventuele fondsbeleggingen op de balansdatum waaruit de verplichtingen direct moeten worden afgewikkeld.

(c) Andere langetermijn personeelsbeloningen

Bij andere langetermijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen één jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties verrichtte. Bij Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen, duurzaam-inzetbaarheidsbudget en sabbatical leave.

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

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

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

(d) Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van Schiphol Group om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioneringsdatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Ook uitkering op grond van de regeling bovenwettelijke uitkering bij werkloosheid is een voorbeeld van een ontslagvergoeding. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht.

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 24. Personeelsbeloningen.

Overige voorzieningen

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

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 25. Overige voorzieningen.

Overige langlopende verplichtingen

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

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

Lease

(a) Classificatie

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

(b) Schiphol Group als huurder in een financiële lease

De betreffende activa worden verantwoord onder activa ten behoeve van operationele activiteiten of onder vastgoedbeleggingen. De leningen die verband houden met deze overeenkomsten worden verantwoord onder de leaseverplichtingen. De betreffende activa en verplichtingen worden initieel opgenomen tegen bedragen die, op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst, gelijk zijn aan de reële waarde van de geleaste activa of, indien lager, aan de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Op de activa wordt vervolgens afgeschreven in overeenstemming met identieke activa die de vennootschap zelf in eigendom heeft. De afschrijvingstermijn kan korter zijn indien de leasetermijn korter is, niet verlengd zal worden en de betreffende activa niet overgenomen zullen worden. De betaalde leasetermijnen worden op een zodanige manier verdeeld tussen de

financieringskosten en aflossing van de uitstaande verplichting dat gedurende elke periode van de lease een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichtingen wordt getoond.

(c) Schiphol Group als huurder in een operationele lease

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

(d) Schiphol Group als verhuurder in een financiële lease

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

(e) Schiphol Group als verhuurder in een operationele lease

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

Handels- en overige schulden

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

Verplichtingen uit hoofde van gemeentelijke heffingen, waaronder WOZ en waterschapslasten, worden opgenomen wanneer het ontstaan van deze verplichting zich voordoet.

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

Netto-omzet

Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoedingen. Het merendeel van de activiteiten van Schiphol Group genereren opbrengsten die kwalificeren als opbrengsten uit het verrichten van diensten (havengelden, concessies, verhuringen en autoparkeergelden). Deze opbrengsten worden verantwoord voor zover het resultaat betrouwbaar kan worden geschat.

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 naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum worden verantwoord.

Elke drie jaar worden de havengeldtarieven en voorwaarden, van de komende drie jaar, ter consultatie voorgelegd aan de gebruikers. Hierbij wordt aan de gebruikers een omschrijving van het kwaliteitsniveau van de aangeboden diensten, aan de hand van de in het Besluit exploitatie luchthaven Schiphol aangegeven indicatoren, verstrekt. De tarieven voor het geheel van de luchtvaartactiviteiten dienen transparant te zijn. Dit geldt ook voor de opbrengsten uit activiteiten die rechtstreeks verband houden met de luchtvaartactiviteiten op de luchthaven die worden verdisconteerd in deze tarieven. Daartoe wordt door de exploitant een gescheiden administratie binnen de boekhouding voor de luchthavenactiviteiten bijgehouden, met daarbinnen een afzonderlijke administratie van de kosten en opbrengsten van beveiliging van passagiers en hun bagage. Voor de kosten en opbrengsten van deze activiteiten heeft de exploitant een toerekeningssysteem vastgesteld dat voldoet aan de eisen van marktconformiteit, proportionaliteit en integraliteit. Overschotten en tekorten die voor verrekening in aanmerking komen op basis van de Wet luchtvaart worden niet als vordering of verplichting opgenomen. Deze worden verrekend in toekomstige havengeldtarieven.

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 er een inschatting gemaakt van de te verwachte omzet en staffel. De concessievergoeding wordt in deze gevallen eveneens lineair verantwoord.

Verhuringen

Huurinkomsten uit vastgoedbeleggingen worden lineair als opbrengsten opgenomen over de looptijd van de leaseovereenkomst. Huurtermijnen van dergelijke contracten

worden lineair, rekening houdend met huurincentives, als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Autoparkeergelden

Opbrengsten uit parkeergelden worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum.

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

Financiële baten en lasten

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

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

Winstbelastingen

De winstbelasting op het resultaat over het boekjaar omvat de over de verslaggevingsperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente winstbelastingen. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven. Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief niet-verrekenbare belastingen die door dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen of joint ventures zijn verschuldigd.

De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of totaalresultaat worden opgenomen. In dit geval wordt de belasting in het eigen vermogen of totaalresultaat verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare acute belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, alsmede correcties op de over de voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en verplichtingen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Latente belastingverplichtingen worden verantwoord voor belastbare tijdelijke verschillen in verband met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en contractgerelateerde activa, tenzij de

vennootschap in staat is het tijdstip van afwikkeling van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal worden afgewikkeld. Er wordt geen latente belastingverplichting opgenomen voor:

1. tijdelijke verschillen die het gevolg zijn van transacties die niet zijn aan te merken als overname en ten tijde van de transactie geen effect hebben op het commerciële en fiscale resultaat;
2. de initiële verwerking van goodwill.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op de balansdatum. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschapsbelasting aan het hoofd van deze fiscale eenheid een afdwingbaar recht hiertoe heeft.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 12.
Winstbelastingen .

Vreemde valuta

(a) Functionele- en presentatievaluta

De primaire economische omgeving van Schiphol Group is Nederland. De functionele- en presentatievaluta van Schiphol Group is dientengevolge de euro. Financiële informatie wordt weergegeven in duizenden euro, tenzij anders aangegeven.

(b) Transacties, activa en passiva

Transacties (investeringen, opbrengsten en kosten) in vreemde valuta worden verwerkt tegen de koers van afwikkeling. Monetaire activa en passiva (vorderingen, schulden en liquide middelen) in vreemde valuta worden omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die zich voordoen bij deze omrekening en bij afwikkeling van deze posten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten. Een uitzondering op vorenstaande betreft de koersverschillen uit hoofde van financiële instrumenten in vreemde valuta, waartegen derivaten worden aangehouden met het doel koersrisico's op toekomstige kasstromen af te dekken. Koersverschillen op deze financiële instrumenten worden verantwoord in het totaalresultaat, mits de afdekking in hoge mate effectief is. Het ineffektieve gedeelte wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

(c) Dochterondernemingen

Opbrengsten en kosten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum, hetgeen in de praktijk doorgaans kan worden benaderd door het hanteren van een gemiddelde koers. Activa en passiva worden omgerekend tegen de op de balansdatum geldende koers. Goodwill en reële waardeaanpassingen die ontstaan bij de acquisitie van een

deelneming worden gezien als activa en passiva van de betreffende deelneming en worden eveneens omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die ontstaan bij de omrekening van balans en winst- en verliesrekening van dochterondernemingen buiten de eurozone worden rechtstreeks in het eigen vermogen verantwoord onder de reserve omrekeningsverschillen. Bij vervreemding van een dochteronderneming buiten de eurozone worden de cumulatieve omrekeningsverschillen, die eerst in de reserve omrekeningsverschillen werden verantwoord, via het totaalresultaat overgeboekt naar de winst- en verliesrekening als onderdeel van het resultaat uit hoofde van de vervreemding.

Segmentinformatie

Een operationeel segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van een onderneming dat bedrijfsactiviteiten onderneemt met daaraan verbonden opbrengsten, kosten en operationele resultaten en waarover afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die regelmatig wordt beoordeeld door de directie ter beoordeling van de prestatie van het segment en om beslissingen te nemen over de aan het segment toe te kennen middelen. Schiphol Group onderkent veertien operationele segmenten die voor rapportage doeleinden worden samengevoegd tot negen reporting segmenten gezien de omvang en kenmerken van de operationele segmenten. Overheadkosten op groepsniveau worden aan de segmenten toegerekend, grotendeels op basis van hun relatieve aandeel in de directe kosten van Schiphol Group.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf Segmentinformatie.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en direct opvraagbare deposito's.

Kasstromen uit kortlopende kredietfaciliteiten worden als financieringskasstroom opgenomen. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Winstbelastingen, ontvangen en betaalde interest alsmede ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs. De verwerking is hetzelfde bij de verkoop van een groepsmaatschappij.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De

betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017.

Kritische beoordelingen en inschattingen

Veelal betreffen de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen in de jaarrekening verwachtingen omtrent toekomstige ontwikkelingen. De werkelijke ontwikkelingen kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen en aannames, waardoor de werkelijke uitkomst in belangrijke mate kan afwijken van de huidige waardering van een aantal posten in de jaarrekening. De gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen kunnen derhalve significante invloed hebben op vermogen en resultaat. Gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen worden periodiek getoetst en zo nodig aangepast. Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op een zo betrouwbaar mogelijke schatting door het management van Schiphol Group van de specifieke omstandigheden die – naar de mening van het management – gegeven de situatie van toepassing zijn. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door de gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen.

Levensduur en restwaarde van en bijzondere waardeveranderingen materiële vaste activa

Bij de bepaling van de boekwaarde van materiële vaste activa wordt gebruik gemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en restwaarden. Als gevolg van technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in marktomstandigheden en veranderingen in het gebruik van het betrokken actief, kunnen de verwachte technische en economische levensduur en de geschatte restwaarde van het betrokken actief veranderen. Voornoemde factoren kunnen bovendien aanleiding geven tot het verantwoorden van een bijzondere waardeverandering.

Bepaling reële waarde vastgoedbeleggingen en grondposities

De reële waarde van gebouwen en grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt jaarlijks bepaald door externe onafhankelijke taxateurs en op basis van interne taxaties. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De beste aanwijzingen voor de reële waarde zijn de gangbare prijzen op een actieve markt voor soortgelijke vastgoedbeleggingen. Bij het ontbreken van dergelijke informatie wordt de reële waarde zelfstandig vastgesteld binnen een bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde. De aannames die ten grondslag liggen aan deze schattingen zijn opgenomen in paragraaf 11. Vastgoedbeleggingen.

Bijzondere waardeverandering van goodwill en vaste activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven. Jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen

(impairment-test) of, indien er gebeurtenissen of veranderingen zijn, vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardeverandering.

Activeren en toerekenen van kosten aan bepaalde activa

Alle investeringen worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw indien er naar verwachting toekomstige economische voordelen behaald worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele activiteiten en vastgoedbeleggingen. Operationele activiteiten zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Banen, rijbanen en platformen;
- Terreinen en wegen;
- Gebouwen;
- Installaties;
- Overige vaste bedrijfsmiddelen.

Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Schiphol Group veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Wijzigende inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties die verband houden met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving. Zie hiervoor ook paragraaf 12. Winstbelastingen.

Het beheersingsprogramma voor de voornoemde fiscale risico's (ook wel genoemd het tax control framework) maakt deel uit van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group. In dat kader zijn fiscale risico's in kaart gebracht en wordt de interne beheersing bewaakt, die gericht is op het mitigeren van de fiscale risico's. Daarnaast heeft Schiphol Group een fiscale planning ontwikkeld en geïmplementeerd. Het fiscale risicobeheer wordt gefaciliteerd door de centrale control-afdeling (Group Control) en valt onder goedgekeurd beleid van de directie. Dit beleid heeft voorts als uitgangspunt dat Schiphol Group een betrouwbare belastingbetaler wil zijn op basis van een professioneel uitgevoerd fiscaal beleid.

Voorzieningen

Bij de bepaling van voorzieningen heeft Schiphol Group schattingen en aannames gemaakt omtrent de kans dat een bepaalde verplichting op balansdatum zal leiden tot een betaling. Daarnaast is de omvang van de geschatte betaling onderhevig aan aannames en veronderstellingen. Schiphol heeft onder andere een milieuvoorziening gevormd voor vervuilde gronden die vrijkomen bij projecten. Voor de reiniging van deze gronden is momenteel nog geen technische oplossing voorhanden en derhalve worden deze gronden tijdelijk opgeslagen op het luchthaventerrein totdat de markt een oplossing heeft gevonden. Schiphol heeft een inschatting gemaakt van de verwachte reinigingskosten. Zie voor een nadere toelichting 25. Overige voorzieningen.

Claims en geschillen

Schiphol Group is betrokken bij verschillende claims en geschillen die tegen de luchthaven en dochtermaatschappijen zijn ingediend en die onderdeel zijn van de bedrijfsactiviteiten. Het management van Schiphol Group beoordeelt de aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten en wint indien nodig hierover juridisch advies in. Daarnaast heeft Schiphol Group nog claims en geschillen waarbij Schiphol zelf de eisende partij is. In beide gevallen spelen subjectieve elementen een rol waarbij er een inschatting wordt gemaakt van de uitkomst. Echter, de afloop en eventuele onderhandelingen omtrent claims en geschillen kan niet met volledige zekerheid worden voorspeld. Zie voor nadere toelichting paragraaf 28. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen .

Wijzigingen in de consolidatiekring

2017 - verkoop Schiphol Hotel Holding B.V.

In 2017 heeft de volgende transactie effect gehad op de consolidatiekring van Schiphol Group:

Op 13 december 2017 heeft Schiphol Group haar aandelen in Schiphol Hotel Holding B.V. en dochters Schiphol Operational Company en Schiphol Property Company verkocht. Vanaf die datum worden de activa en passiva alsmede de resultaten van

Schiphol Hotel Holding B.V. niet langer geconsolideerd. De activa en passiva waren sinds 31 december 2015 geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'. In 2017 heeft deze groep voor 30 miljoen euro bijgedragen aan de netto omzet en voor 6,3 miljoen euro aan het exploitatieresultaat.

Als gevolg van de verkoop is in 2017 een verkoopresultaat gerealiseerd van 26 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. De ontvangen netto transactiesom bedraagt 144,5 miljoen euro.

(in EUR 1.000)	13 december 2017	31 december 2016
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	122.166	126.307
Latente belastingvorderingen	-	468
Liquide middelen	2.912	12.076
Handels- en overige vorderingen	1.768	105
Activa aangehouden voor verkoop	126.846	138.956
Latente belastingverplichtingen	2.255	-
Handels- en overige schulden	2.600	6.752
Passiva aangehouden voor verkoop	4.855	6.752
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	121.991	132.204
Ontvangen transactiesom	147.369	
Verkochte liquide middelen	-2.912	
Transactiesom netto van verkochte liquide middelen	144.457	
Overige opbrengst		
Ontvangen in liquide middelen	147.369	
Te vorderen transactiesom	1.685	
Totale verkoopopbrengst	149.054	
Verkoopkosten	-1.025	
Verkochte activa en passiva	-121.991	
Totaal verkoopresultaat	26.039	

Segmentinformatie

Schiphol Group onderkent veertien operationele segmenten die voor rapportagedoeleinden worden samengevoegd tot negen reporting-segmenten waarover wordt gerapporteerd.

De business area Aviation heeft Amsterdam Airport Schiphol als werkterrein en levert diensten en faciliteiten aan luchtvaartmaatschappijen, passagiers en afhandelingsmaatschappijen. De business area Aviation is onderverdeeld in de segmenten Aviation en Security. Omzetbronnen voor Aviation zijn voornamelijk havengelden (vliegtuig- en passagiersgerelateerde vergoedingen) en concessie-inkomsten (van oliemaatschappijen voor de levering van vliegtuigbrandstof). De omzetbron voor Security betreft havengelden (beveiligingsgerelateerde vergoedingen).

De activiteiten van de business area Consumer Products & Services bestaan uit het uitgeven en managen van concessies voor winkels en horecagelegenheden (segment Concessies met omzet uit concessies en verhuur van winkelruimten), het exploiteren van autoparkeerterreinen (segment Parkeren met omzet uit parkeergelden) en het aanbieden van mogelijkheden om te adverteren op Amsterdam Airport Schiphol (segment Overige met onder andere omzet uit verhuur van reclameruimte).

De business area Real Estate, tevens segment, ontwikkelt, beheert, exploiteert en belegt in vastgoed op en rondom luchthavens in binnen- en buitenland. Het grootste deel van de portefeuille met zowel operationeel als commercieel vastgoed bevindt zich op en rond Amsterdam Airport Schiphol. Omzetbronnen zijn de inkomsten uit de ontwikkeling en verhuur van terreinen en gebouwen. Daarnaast draagt de business area in belangrijke mate bij aan het groepsresultaat via overige resultaten uit hoofde van vastgoed (verkoopresultaat, ongerealiseerde waardeveranderingen van terreinen en gebouwen en uitgifte van erfpachten).

Onder de business area Alliances & Participations vallen de segmenten Binnenlandse luchthavens, Buitenlandse luchthavens en Overige dochters. Omzet van de binnenlandse luchthavens bestaat voornamelijk uit havengelden en parkeergelden van de regionale luchthavens Rotterdam The Hague, Eindhoven en Lelystad. De participaties in buitenlandse luchthavens dragen bij aan het groepsresultaat door middel van hun resultaat, performance fees en dividenden die verwerkt worden via resultaat geassocieerde deelnemingen, rentebaten en intellectual property fees. Hieronder vallen onder meer de participaties in Groupe ADP en Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Het belang in JFK IAT Member LLC, dat als contractgerelateerd actief is verantwoord, draagt bij aan het groepsresultaat met vergoedingen die zijn gepresenteerd onder de omzet uit overige activiteiten. Tot de overige dochters behoren ondermeer Schiphol Telematics en Utilities. Schiphol Telematics levert telecomdiensten aan bedrijven op en rond de luchthaven. In Utilities worden omzetten verantwoord voor het transport van elektriciteit en gas, en de levering van water.

Samenwerkingsverbanden die eenduidig onder één business area vallen, zijn toegerekend aan de segmenten van die business area. Alle overige samenwerkingsverbanden vallen onder de segmenten van de business area Alliances & Participations.

De verplichtingen en de financiële baten en lasten worden door de directie en de centrale treasury-afdeling op groepsniveau beoordeeld en niet op segmentniveau. Transacties tussen de segmenten vinden plaats 'at arm's length'. De systematiek van doorbelastingen en verrekeningen is consistent toegepast over de afgelopen jaren.

Aangezien een zeer belangrijk deel van de huidige activiteiten van Schiphol Group zich concentreert in Nederland (circa 99% van de geconsolideerde omzet in 2017) wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 34% van de omzet heeft betrekking op één externe klant en wordt voornamelijk gegenereerd in de segmenten Aviation en Security.

2017

(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	769.367	-	-	62.645	832.012
Concessies	15.186	181.160	1.275	8.209	205.830
Verhuringen	253	17.212	168.124	4.803	190.392
Autoparkeergelden	-	102.499	4.402	18.612	125.513
Overige activiteiten	31.443	30.197	33.389	89.788	184.817
Totale omzet	816.249	331.068	207.190	184.057	1.538.564
Intercompany omzet	-1.826	-2.002	-30.722	-46.472	-81.022
Netto-omzet	814.423	329.066	176.468	137.585	1.457.542
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	67.830	12.604	80.434
Afschrijvingen	-188.797	-29.751	-24.527	-20.640	-263.715
Exploitatieresultaat	-38.876	216.373	138.295	42.869	358.661
Resultaat geassocieerde deelnemingen ¹	868	501	1.711	77.641	80.721
Totaal activa	2.717.847	415.099	2.172.595	1.349.451	6.654.992
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.417.016	369.152	1.932.375	1.176.942	5.895.485
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.339	19.770	94.727	803.481	921.317
Investerings ²	301.217	53.566	51.297	83.720	489.800

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

² Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

2016

(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	780.934	-	-	55.605	836.539
Concessies	15.476	163.539	1.409	6.724	187.148
Verhuringen	94	16.868	168.743	3.905	189.610
Autoparkeergelden	-	96.927	4.174	16.820	117.921
Overige activiteiten	25.069	28.539	31.662	93.355	178.625
Totale omzet	821.573	305.873	205.988	176.409	1.509.843
Intercompany omzet	-1.177	-2.150	-33.109	-50.028	-86.464
Netto-omzet	820.396	303.723	172.879	126.381	1.423.379
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	71.149	241	71.390
Afschrijvingen	-176.040	-27.077	-18.635	-14.768	-236.520
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-1.595	-	-1.595
Exploitatieresultaat	37.466	197.404	147.678	37.769	420.317
Resultaat geassocieerde deelnemingen ¹	917	407	-1.719	73.972	73.577
Totaal activa	2.574.608	387.057	2.227.232	1.237.465	6.426.362
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.314.840	348.005	1.877.542	1.112.454	5.652.841
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.203	21.993	97.891	772.258	895.345
Investerings ²	197.044	24.955	12.482	68.864	303.345

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

² Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

Aviation

(in EUR 1.000)	Aviation		Security		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Havengelden	480.512	495.393	288.855	285.541	769.367	780.934
Concessies	15.186	15.476	-	-	15.186	15.476
Verhuringen	91	91	162	3	253	94
Overige activiteiten	27.238	23.547	4.205	1.522	31.443	25.069
Totale omzet	523.027	534.507	293.222	287.066	816.249	821.573
Intercompany omzet	-1.146	-792	-680	-385	-1.826	-1.177
Netto-omzet	521.881	533.715	292.542	286.681	814.423	820.396
Afschrijvingen	-146.823	-135.031	-41.974	-41.009	-188.797	-176.040
Exploitatieresultaat	-12.770	38.338	-26.106	-872	-38.876	37.466
Resultaat geassocieerde deelnemingen	868	917	-	-	868	917
Totaal activa	2.349.616	2.178.627	368.231	395.981	2.717.847	2.574.608
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.089.544	1.958.812	327.472	356.028	2.417.016	2.314.840
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.339	3.203	-	-	3.339	3.203
Investerings	262.279	159.553	38.938	37.491	301.217	197.044

Consumer Products & Services

(in EUR 1.000)	Concessies		Parkeren		Overige		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Concessies	175.063	158.123	6.097	5.416	-	-	181.160	163.539
Verhuringen	16.780	16.381	432	487	-	-	17.212	16.868
Autoparkeergelden	-	-	102.499	96.954	-	-27	102.499	96.927
Overige activiteiten	281	751	1.952	2.006	27.964	25.782	30.197	28.539
Totale omzet	192.124	175.255	110.980	104.863	27.964	25.755	331.068	305.873
Intercompany omzet	-428	-390	-1.367	-1.452	-207	-308	-2.002	-2.150
Netto-omzet	191.696	174.865	109.613	103.411	27.757	25.447	329.066	303.723
Afschrijvingen	-13.870	-13.072	-12.794	-11.427	-3.087	-2.578	-29.751	-27.077
Exploitatieresultaat	147.901	130.726	59.686	56.516	8.786	10.162	216.373	197.404
Resultaat geassocieerde deelnemingen	501	407	-	-	-	-	501	407
Totaal activa	183.704	180.841	213.541	188.471	17.854	17.745	415.099	387.057
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	163.371	162.595	189.904	169.455	15.877	15.955	369.152	348.005
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	19.770	21.993	-	-	-	-	19.770	21.993
Investerings	17.192	-7.077 ¹	34.307	26.403	2.067	5.629	53.566	24.955

1 De investering in Lounge 2 is bij oplevering deels gealloceerd naar overige segmenten (met name Aviation).

Real Estate

(in EUR 1.000)	Totaal	
	2017	2016
Concessies	1.275	1.409
Verhuringen	168.124	168.743
Autoparkeergelden	4.402	4.174
Overige activiteiten	33.389	31.662
Totale omzet	207.190	205.988
Intercompany omzet	-30.722	-33.109
Netto-omzet	176.468	172.879
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	67.830	71.149
Afschrijvingen	-24.527	-18.635
Bijzondere waardeveranderingen	-	-1.595
Exploitatieresultaat	138.295	147.678
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1.711	-1.719
Totaal activa	2.172.595	2.227.232
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.932.375	1.877.542
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	94.727	97.891
Investerings	51.297	12.482

Alliances & Participations

(in EUR 1.000)	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige dochters		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Havengelden	-	-	62.645	55.605	-	-	62.645	55.605
Concessies	-	-	8.209	6.724	-	-	8.209	6.724
Verhuringen	-	-	4.797	3.900	6	5	4.803	3.905
Autoparkeergelden	-	-	18.612	16.820	-	-	18.612	16.820
Overige activiteiten	13.062	12.812	5.311	7.655	71.415 ¹	72.888	89.788	93.355
Totale omzet	13.062	12.812	99.574	90.704	71.421	72.893	184.057	176.409
Intercompany omzet	-3	-2	-1.621	-1.338	-44.848	-48.688	-46.472	-50.028
Netto-omzet	13.059	12.810	97.953	89.366	26.573	24.205	137.585	126.381
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	11.918	-	686	241	-	-	12.604	241
Afschrijvingen	-1.365	-1.390	-10.361	-8.234	-8.914	-5.144	-20.640	-14.768
Exploitatieresultaat	21.829	10.062	16.364	16.281	4.676	11.426	42.869	37.769
Resultaat geassocieerde deelnemingen ²	76.642	73.699	-	-	999	273	77.641	73.972
Totaal activa	1.026.822	989.249	261.562	187.942	61.067	60.274	1.349.451	1.237.465
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	912.473	889.282	232.610	168.979	31.859	54.193	1.176.942	1.112.454
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	800.878	770.000	-	-	2.603	2.258	803.481	772.258
Investerings	-	1.261	70.167	53.596	13.553	14.007	83.720	68.864

¹ De omzet uit de overige activiteiten bevatten voornamelijk opbrengsten Utilities (levering gas, water en elektriciteit) en telecomdiensten.

² Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

1. Netto-omzet

Havengelden

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Dit betekent onder meer dat het jaarlijkse proces van vaststelling van de havengeldtarieven valt onder het toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en dat de luchtvaartsector tijdens dit proces dient te worden geconsulteerd. Voorts is het rendement van de business area Aviation gemaximeerd bij vaststelling van tarieven tot een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet over gereguleerde activa die beiden aan de hand van in de Wet luchtvaart vastgelegde voorschriften dienen te worden bepaald.

De regionale luchthavens zijn niet gereguleerd tot de grens van vijf miljoen passagiers. Eindhoven Airport heeft dat aantal inmiddels bereikt, waardoor deze luchthaven vanaf 2019 ook gereguleerd zal zijn.

Verrekeningen

Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Verrekeningen dienen plaats te vinden na afloop van een boekjaar en na opstelling van de financiële verantwoording, op basis van de Wet luchtvaart, voor de reporting-segmenten Aviation en Security in de eerstvolgende nieuwe havengeldtarieven. Overschotten en tekorten die (later) voor verrekening in de havengeldtarieven in aanmerking komen worden, in overeenstemming met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling, niet als vorderingen en verplichtingen in de balans tot uitdrukking gebracht. Vorenstaande is niet van toepassing op de havengelden van de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad die worden verantwoord in het reporting-segment Binnenlandse luchthavens. Voor meer details aangaande de Wet luchtvaart, zie paragraaf Exploitatie van de luchthaven.

Over het boekjaar 2016 was er sprake van een overschot voor het segment Aviation van 32,5 miljoen euro en voor het segment Security een overschot van 22,0 miljoen euro. Dit overschot van 54,5 miljoen euro wordt verrekend in de tarieven die van toepassing zijn vanaf 1 april 2018. Naar verwachting zal over het boekjaar 2017 het overschot 25,0 miljoen euro bedragen. Dit overschot zal evenredig verrekend worden in de tarieven over 2019 tot en met 2021.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Passagiersgerelateerde vergoedingen	346.346	329.795
Beveiligingsheffing	302.079	311.967
Vliegtuiggerelateerde vergoedingen	178.951	189.468
Vliegtuigparkeergelden	4.636	5.309
Totaal havengelden	832.012	836.539

Concessies

Schiphol Group heeft binnen het reporting-segment Concessies, dat onderdeel uitmaakt van de business area Consumer Products & Services, in 2017 in totaal 106 lopende concessiecontracten (2016: 88 concessiecontracten) met betrekking tot de uitoefening van diverse commerciële activiteiten op de luchthaven Schiphol.

Een concessieovereenkomst houdt in dat het niet-exclusieve recht wordt verleend aan een concessionaris op de daartoe door Schiphol Group aangewezen locatie tot exploitatie en beheer van een commerciële activiteit. De concessievergoeding wordt op basis van een vastgestelde staffel berekend als percentage van de omzet van de concessionaris. Concessievergoedingen zijn hiermee variabele huurinkomsten. Daarnaast geldt doorgaans dat in een overeenkomst de concessionaris vaste huur betaalt voor de ter beschikkingstelling van een ruimte aan de concessionaris. De looptijd van de concessiecontracten is gemiddeld drie tot vijf jaar. Per balansdatum is circa 69% van de concessiecontracten voor een resterende looptijd van korter dan drie jaar vastgelegd (2016: circa 52%), circa 23% van de concessiecontracten voor tussen de drie en de vijf jaar (2016: circa 27%) en circa 8% van de concessiecontracten voor langer dan vijf jaar (2016: circa 21%).

De omzet uit concessies in het segment Aviation van 15,2 miljoen euro (2016: 15,5 miljoen euro) en het segment Parkeren van 6,1 miljoen euro (2016: 5,4 miljoen euro) betreft concessiecontracten met betrekking tot de levering door derden van brandstof aan luchtvaartmaatschappijen en autoverhuur op de luchthaven.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Winkels Retail Airside	111.596	103.957
Horeca	45.110	38.844
Oliemaatschappijen	15.294	15.270
Winkels Plaza	8.109	7.414
Overige	25.721	21.663
Totaal concessies	205.830	187.148

De omzet uit concessies ontvangen van Schiphol Airport Retail B.V. bedraagt 29,2 miljoen euro (2016: 29,4 miljoen euro).

Verhuringen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Vastgoedbeleggingen gebouwen, inclusief servicekosten	89.329	85.446
Operationeel onroerend goed, inclusief servicekosten	41.632	41.423
Vastgoedbeleggingen terreinen	29.285	30.384
Intercompany omzet	30.146	32.357
Totaal verhuringen	190.392	189.610

De bezettingsgraad per 31 december 2017 bedraagt voor het segment Real Estate 89,6% (88,7% per 31 december 2016).

Het percentage van alle verhuurcontracten (in opbrengsten uit verhuringen gemeten) dat binnen één jaar afloopt bedraagt circa 17% (2016: circa 14%), tussen één jaar en vijf jaar circa 53% (2016: circa 55%) en na vijf jaar circa 30% (2016: circa 31%).

Exploitatiekosten met betrekking tot enerzijds gebouwen die werden verhuurd en anderzijds gebouwen die niet werden verhuurd bedroegen:

(in EUR 1.000)	2017	2016
Verhuurde gebouwen	34.652	39.474
Leegstaande gebouwen	4.470	5.648
Totaal exploitatiekosten	39.122	45.122

Bij gedeeltelijk verhuurde gebouwen zijn de exploitatiekosten verdeeld naar rato van vierkante meters.

Autoparkeergelden

(in EUR 1.000)	2017	2016
Kort parkeren	48.936	50.473
Lang parkeren	34.112	28.393
Gevestigde bedrijven	21.706	20.150
Parkeren op de locatie Schiphol:	104.754	99.016
Parkeren op andere locaties	18.612	16.820
Intercompany omzet	2.147	2.085
Totaal autoparkeergelden	125.513	117.921

De opbrengsten uit parkeren op andere locaties betreffen de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad en worden verantwoord in het segment Binnenlandse luchthavens.

In de autoparkeergelden van gevestigde bedrijven is een bedrag van 4,4 miljoen euro (2016: 4,2 miljoen euro) opgenomen welke gerealiseerd is door vastgoedbeleggingen van de business area Real Estate. Deze autoparkeergelden hebben betrekking op objecten opgenomen in paragraaf 11. Vastgoedbeleggingen.

Overige activiteiten

(in EUR 1.000)	2017	2016
Hotel activiteiten	33.207	28.911
Diensten en werkzaamheden derden	23.185	22.874
Reclame	18.011	17.592
Electriciteit, gas en water	5.823	6.138
Overige bedrijfsbaten	55.844	50.429
Intercompany omzet	48.747	52.681
Totaal overige activiteiten	184.817	178.625

De omzet uit hoofde van de hotelactiviteiten bedraagt in 2017 33,2 miljoen euro (2016: 28,9 miljoen euro) en heeft voor 29,8

miljoen euro betrekking op de omzet van het Hilton hotel dat per 13 december 2017 is verkocht. De aan deze omzet gerelateerde kosten van 20,2 miljoen euro worden verantwoord op de regel 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten' onder de bedrijfslasten.

2. Overige resultaten uit vastgoed

(in EUR 1.000)	2017	2016
Verkoopopbrengst vastgoed	-	423
Totaal resultaten uit verkoop vastgoed	-	423
Nieuwe uitgifte erfpachtcontracten	120	1.646
Marktwaarde aanpassing terreinen	21.110	3.030
Marktwaarde aanpassing gebouwen	21.247	66.291
Totaal waardeveranderingen vastgoed	42.477	70.967
Totaal overige resultaten uit vastgoed	42.477	71.390

Waardeveranderingen

De waardeverandering uit hoofde van uitgifte van nieuwe erfpachtcontracten hangt samen met de wijziging in waardering van kostprijs naar marktwaarde als gevolg van uitgifte van de grond in erfpacht. De marktwaarde wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons van de betreffende contracten (DCF-methode). De disconteringsvoet is gebaseerd op de rente op staatsleningen verhoogd met een risico-opslag.

De reële waarde van alle vastgoedbeleggingen wordt jaarlijks bepaald en zonodig bijgesteld aan de hand van taxaties. Daarbij wordt rekening gehouden met de verstrekking van huurincentives. Bijstellingen van de reële waarde uit dien hoofde zijn verantwoord op de regels marktwaarde aanpassing terreinen en gebouwen. De gehanteerde veronderstellingen bij de bepaling van de marktwaarde zijn opgenomen onder de paragraaf 11. Vastgoedbeleggingen.

De marktwaarde aanpassing op gebouwen bedraagt 21,2 miljoen euro in 2017. Dit wordt veroorzaakt door positieve marktontwikkelingen en een lagere leegstand bij de kantoren op Schiphol Centrum en de logistieke gebouwen.

In 2017 is een waardeverlies van 42 miljoen euro verantwoord met betrekking tot twee vrachtgebouwen waarvan het rechtstreeks toegankelijke platform niet langer voor vrachtafhandeling gebruikt gaat worden, maar voor vliegtuigopstelplaatsen. Gecorrigeerd voor het waardeverlies over deze twee gebouwen bedraagt de waardeverandering vastgoed 84 miljoen euro.

3. Overige opbrengsten

(in EUR 1.000)	2017	2016
Resultaat performance shares BACH	11.918	-
Verkoopresultaat Schiphol Hotel Holding	26.039	-
Totaal overige opbrengsten	37.957	-

Onder overige opbrengsten is in 2017 het eenmalige effecten van het verkoopresultaat van Schiphol Hotel Holding B.V. opgenomen van 26,0 miljoen euro alsmede het resultaat op de performance shares (PS) in Brisbane Airport Corporation Holdings (hierna: BACH) van 11,9 miljoen euro.

Schiphol Group is de enige aandeelhouder in BACH die in het bezit is van performance shares. De 100 performance shares geven Schiphol Group het recht op performance share dividend, waarvan uitkering afhankelijk is van de performance van de onderneming. Het totale resultaatteffect in 2017 bedraagt 11,9 miljoen euro. Hiervan is in het boekjaar 2,0 miljoen gerealiseerd en als dividend ontvangen. De waarde ultimo 2017 van dit financieel instrument is bepaald op 12,2 miljoen euro en zal naar verwachting in 2018 worden gerealiseerd. Dit instrument is onderdeel van de categorie 'reële waarde met waardemutaties verantwoord in de winst- en verliesrekening'. Van de totale waarde van 12,2 miljoen euro is 18,72%, zijnde ons aandeel in BACH, in mindering gebracht op de deelnemingswaarde en het resultaat geassocieerde deelnemingen. Het overige deel is als resultaat verantwoord.

Zie voor een uitgebreidere toelichting op het verkoopresultaat van Schiphol Hotel Holding B.V. de paragraaf Wijzigingen in de consolidatiekring.

4. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

(in EUR 1.000)	2017	2016
Beveiligingsactiviteiten	192.517	178.823
Uitbestedingen	125.029	114.843
Onderhoud	107.189	102.406
Inhuur extern personeel	63.894	56.008
Schoonhouden	36.541	33.786
Assurantiën en gemeentelijke heffingen	21.790	21.289
Advies- en accountantskosten	21.192	17.601
Hotelactiviteiten	20.242	18.990
Energie en water	18.030	19.198
Kosten in samenhang met investeringen	15.267	12.907
Commerciële en relationele kosten	14.544	16.755
Overige kosten (betreffen onder meer de algemene-, lease- en huurkosten)	65.001	56.629
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	701.236	649.235

De post uitbestedingen bevat een divers scala aan uitbestede diensten die verband houden met het luchthavenproces, waaronder de uitbesteding van busdiensten, het people reduced mobility proces, het lost & found proces en de inlichtingenbalies.

Accountants honoraria

(in EUR 1.000)	2017	2016
Controle van de jaarrekening	913	880
Overige controlewerkzaamheden	489	426
Totaal accountants honoraria	1.402	1.306

De accountants honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door de accountantsorganisatie zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De controle van de jaarrekening betreft de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de controle van meegeconsolideerde entiteiten. De overige controlewerkzaamheden betreffen diverse aan de controle van de jaarrekening gerelateerde opdrachten zoals het assurance rapport bij de Maatschappelijke verantwoording en de controle van de Regulatory Accounts. De honoraria van KPMG Accountants N.V. bedragen 1,2 miljoen euro (in 2016: 1,2 miljoen euro) en de werkzaamheden verricht door andere onderdelen van het KPMG netwerk bedragen 0,2 miljoen euro (in 2016: 0,1 miljoen euro).

5. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Kortetermijn personeelsbeloningen	166.137	147.711
Vergoedingen na uitdiensttreding	25.157	18.323
Andere langetermijn personeelsbeloningen	3.668	3.808
Ontslag- en WW-vergoedingen	2.285	1.023
Overige personeelskosten	15.281	13.658
Totaal personeelsbeloningen	212.528	184.523

(in EUR 1.000) 2017 2016

Kortetermijn personeelsbeloningen

Salarissen	167.061	145.075
Sociale lasten	15.881	14.619
Activering interne uren	-16.805	-11.983
Totaal	166.137	147.711

Vergoedingen na uitdiensttreding

Pensioenlasten (toegezegde bijdrageregelingen)	23.614	19.446
Vervroegde uitdiensttreding	1.543	-1.123
Totaal	25.157	18.323

Andere langetermijn personeelsbeloningen

Jubileumuitkeringen	915	804
Variabele beloning (langetermijn)	397	753
Overige personeelsbeloningen	2.356	2.251
Totaal	3.668	3.808

Het gemiddelde aantal personeelsleden, op basis van fulltime equivalenten, werkzaam bij Royal Schiphol Group N.V. en haar dochterondernemingen in 2017 was 2.180 (2016: 2.063).

De activering interne uren betreft uren van interne medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten. De overige personeelsbeloningen hebben, onder andere, betrekking op opleidingskosten en reiskosten van personeel. Voor een nadere toelichting bij de kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding, andere langere termijn personeelsbeloningen en ontslagvergoedingen wordt verwezen naar paragraaf 24. Personeelsbeloningen. Voor een uiteenzetting van de bezoldigingen van commissarissen en directie ingevolge art 2:383c BW wordt verwezen naar de paragraaf Gerelateerde partijen.

6. Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen

(in EUR 1.000) 2017 2016

Contractgerelateerde activa	1.357	1.380
Ontwikkeling ICT-toepassingen	8.349	6.396
Softwarelicenties	6.995	5.573
Immateriële activa	16.701	13.349

Banen, rijbanen en platformen	27.221	24.753
Terreinen en wegen	13.141	11.557
Gebouwen	58.589	52.851
Installaties	103.993	101.422
Overige vaste bedrijfsmiddelen	37.400	32.295

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

	240.344	222.878
--	----------------	----------------

Afschrijvingen inzake desinvesteringen

	6.670	293
--	--------------	-----

Bijzondere waardeveranderingen

	-	1.595
--	---	-------

Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen

	263.715	238.115
--	----------------	----------------

Zie paragraaf 8. Immateriële activa voor een nadere toelichting inzake de amortisatie van contractgerelateerde activa en paragrafen 9. Activa ten behoeve van operationele activiteiten en 11. Vastgoedbeleggingen voor een nadere toelichting inzake bijzondere waardeveranderingen.

7. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bedragen in 2017 1,8 miljoen euro (2016: 2,6 miljoen euro).

Toelichting op het overzicht financiële positie

8. Immateriële activa

(in EUR 1.000)	Goodwill	Contract gerelateerde activa	Ontwikkelde ICT toepassingen	Software licenties	Software in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	-	39.230	15.894	11.242	12.257	78.623
Specificatie van mutaties in 2016						
Investeringen	-	-	-	-	13.766	13.766
Opleveringen	-	-	10.300	7.686	-17.986	-
Amortisatie	-	-1.380	-6.396	-5.573	-	-13.349
Koersverschillen	-	1.234	-	-	-	1.234
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-146	3.904	2.113	-4.220	1.651
Samenstelling 31 december 2016						
Aanschaffingswaarde	849	42.967	61.679	44.464	8.037	157.996
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-849	-3.883	-41.881	-31.109	-	-77.722
Boekwaarde 31 december 2016	-	39.084	19.798	13.355	8.037	80.274
Specificatie van mutaties in 2017						
Investeringen	-	-	-	-	29.577	29.577
Opleveringen	-	-	6.325	6.904	-13.229	-
Amortisatie	-	-1.357	-8.349	-6.995	-	-16.701
Reclassificaties	-	-	-159	-144	-	-303
Koersverschillen	-	-4.756	-	-	-	-4.756
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-6.113	-2.183	-235	16.348	7.817
Samenstelling 31 december 2017						
Aanschaffingswaarde	849	36.854	65.947	50.613	24.385	178.648
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-849	-3.883	-48.332	-37.493	-	-90.557
Boekwaarde 31 december 2017	-	32.971	17.615	13.120	24.385	88.091

Van de totale investeringen in het boekjaar heeft 16 miljoen euro betrekking op het Digital Airport Programme.

De post contractgerelateerde activa betreft het belang in JFK IAT Member LLC dat is ontstaan bij overname van activiteiten van derden. De resterende looptijd van de contracten per balansdatum is 25,5 jaar.

9. Activa ten behoeve van operationele activiteiten

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	358.902	430.940	1.009.932	861.701	141.024	2.802.499
Specificatie van mutaties in 2016						
Opleveringen	21.421	32.408	57.790	93.245	38.827	243.691
Afschrijvingen	-24.753	-11.557	-52.851	-101.422	-32.295	-222.878
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-685	-	-	-685
Verkopen	-	-	-	-32	-215	-247
Acquisities	-	-	-	-	531	531
Desinvesteringen	4	-490	-539	-1.649	2.381	-293
Reclassificaties	-	-2.273	10.058	-11.073	9.989	6.701
Activa aangehouden voor verkoop	-	-3.023	2.244	162	-456	-1.073
Totaal mutaties in het boekjaar	-3.328	15.065	16.017	-20.769	18.762	25.747
Samenstelling 31 december 2016						
Aanschaffingswaarde	764.196	655.118	1.700.633	2.106.826	415.622	5.642.396
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-408.622	-209.113	-674.684	-1.265.894	-255.836	-2.814.150
Boekwaarde 31 december 2016	355.574	446.005	1.025.949	840.932	159.786	2.828.246
Specificatie van mutaties in 2017						
Opleveringen	54.536	37.236	69.520	68.083	38.651	268.026
Afschrijvingen	-27.221	-13.141	-58.589	-103.993	-37.400	-240.344
Desinvesteringen	-101	-594	-3.913	-1.659	-403	-6.670
Reclassificaties	4	9.581	1.500	-4.259	4.767	11.593
Activa aangehouden voor verkoop	-	3.497	-	-	-	3.497
Totaal mutaties in het boekjaar	27.218	36.579	8.518	-41.828	5.615	36.102
Samenstelling 31 december 2017						
Aanschaffingswaarde	802.265	701.371	1.736.228	2.086.593	447.975	5.774.432
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-419.473	-218.787	-701.761	-1.287.489	-282.574	-2.910.084
Boekwaarde 31 december 2017	382.792	482.584	1.034.467	799.104	165.401	2.864.348
Gedurende het boekjaar zijn de volgende projecten opgeleverd:						
Onderhoud Kaagbaan	33.675	9.162	811	-	-	43.648
Tijdelijke vertrekhal	-	554	13.526	9.276	8.476	31.832
Bagagehal Eindhoven	-	-	8.100	-	-	8.100
Uitbreiding terminal Eindhoven	-	-	7.600	-	-	7.600
Uitbreiding parkeren P1	-	-	7.090	-	-	7.090
Overige projecten	20.861	27.520	32.393	58.807	30.175	169.756
Totaal opleveringen in het boekjaar	54.536	37.236	69.520	68.083	38.651	268.026

De reclassificaties in het boekjaar hebben betrekking op vastgoedobjecten, die als gevolg van een wijziging in gebruik, zijn gereclassificeerd van vastgoedbeleggingen naar activa ten behoeve van operationele activiteiten, zijnde parkeren.

10. Activa in aanbouw of ontwikkeling

(in EUR 1.000)

Activa in aanbouw tbv operationele activiteiten

Boekwaarde 1 januari 2016	211.425
Specificatie van mutaties in 2016	
Investeringsuitgaven	279.115
Activering van bouwrente	383
Opgeleverde activa	-243.691
Reclassificaties	-2.541
Aangehouden voor verkoop	-272
Totaal mutaties in het boekjaar	32.994
Boekwaarde 31 december 2016	
244.419	
Specificatie van mutaties in 2017	
Investeringsuitgaven	444.031
Activering van bouwrente	767
Opgeleverde activa	-268.026
Reclassificaties	-2.732
Overig	-329
Totaal mutaties in het boekjaar	173.711
Boekwaarde 31 december 2017	
418.130	
De investeringsuitgaven hebben betrekking op de volgende projecten:	
Capital Programme	99.289
Onderhoud Kaagbaan	42.880
Ontwikkeling Lelystad Airport	32.345
Groot onderhoud	25.151
Tijdelijke vertrekhal	12.187
Remote holdings airside	11.775
Werkzaamheden platform en baanstation Rotterdam	9.100
Ruimbagage screening	6.064
Ruimbagage screening Rotterdam	5.800
Winterparking Schiphol-oost	5.632
Overig	193.808
Totaal investeringen in het boekjaar	444.031

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 2017 is een percentage gehanteerd dat heeft gevarieerd van 1,72% tot 1,95% op jaarbasis.

11. Vastgoedbeleggingen

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Activa in aanbouw	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	912.852	381.573	82.736	1.377.161
Specificatie van mutaties in 2016				
Investeringsuitgaven	-	-	10.464	10.464
Activering van bouwrente	-	-	25	25
Opleveringen	11.733	2.915	-14.648	-
Waardeveranderingen	66.291	3.176	1.500	70.967
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-910	-910
Reclassificaties	-8.330	-	4.170	-4.160
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-65	-65
Totaal mutaties in het boekjaar	69.694	6.091	536	76.321
Boekwaarde 31 december 2016	982.546	387.664	83.272	1.453.482
Specificatie van mutaties in 2017				
Investeringsuitgaven	-	-	16.192	16.192
Activering van bouwrente	-	-	86	86
Opleveringen	5.713	332	-6.045	-
Waardeveranderingen	21.247	15.250	5.980	42.477
Reclassificaties	-385	-2.360	-5.813	-8.558
Overig	-	-	65	65
Totaal mutaties in het boekjaar	26.575	13.222	10.465	50.262
Boekwaarde 31 december 2017	1.009.121	400.886	93.737	1.503.744
Gewaardeerd tegen				
Historische kostprijs	-	-	72.310	72.310
Reële waarde	1.009.121	400.886	21.427	1.431.434

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen bestaan hoofdzakelijk uit grondposities voor toekomstige ontwikkeling van vastgoedbeleggingen of uit grondposities waarvan het toekomstig gebruik onzeker is (operationeel of commercieel gebruik). De plannen voor de ontwikkeling zijn jaarlijks onderhevig aan wijzigingen en zijn onvoldoende betrouwbaar en onzeker om op een continue basis tegen reële waarde te waarderen. Derhalve is deze categorie gewaardeerd tegen historische kostprijs.

In 2016 had de bijzondere waardeverandering betrekking op een afboeking van de gronden op Rotterdam The Hague Airport. In 2017 zijn er geen bijzondere waardeveranderingen.

Gebouwen en terreinen

Tot vastgoedbeleggingen behoren gebouwen en terreinen. De waardering is tegen reële waarde waarbij de marktwaarde wordt gehanteerd. De marktwaarde is het geschatte bedrag, inclusief kosten koper, waartegen vastgoed tussen een

bereidwillige koper en bereidwillige verkoper in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de taxatiedatum. In de vaststelling van de kasstromen, die mede bepalend zijn voor de reële waarde waartegen vastgoedbeleggingen in de balans worden gepresenteerd, wordt rekening gehouden met het bestaan van huurincentives.

Per 31 december 2017 is 100% van de gebouwen getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs en 18% van de terreinen. De overige terreinen zijn intern getaxeerd met door de externe taxateurs gevalideerde input variabelen.

In de categorie gebouwen is een bedrag van 145 miljoen euro (per 31 december 2016: 120 miljoen euro) begrepen inzake de reële waarde van activa (The Base) waarvan de vennootschap economisch (niet juridisch) eigenaar is (financiële lease). Terreinen vallend onder deze categorie betreffen gronden die in erfpacht of grondhuur zijn uitgegeven.

Voor een nadere uiteenzetting van het resultaat uit verkoop vastgoed en waardeveranderingen vastgoedbeleggingen

wordt verwezen naar paragraaf 2. Overige resultaten uit vastgoed.

Alle vastgoedbeleggingen kwalificeren als een Level 3-waardering. In oktober 2015 is het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs opgericht (NRVT). Het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs (NRVT) beoogt de kwaliteit van vastgoedtaxateurs te waarborgen en te bevorderen. De Algemene gedrags- en beroepsregels en reglementen van het NRVT zijn de nieuwe marktstandaard waar taxateurs minimaal aan moeten voldoen. In deze regels zijn ook de internationale verslaggevingstandaarden en internationale taxatierichtlijnen verwerkt. Onze externe taxateurs zijn ingeschreven bij het NRVT.

Hieronder wordt de waarderingstechniek nader uiteengezet.

Waarderingstechniek gebouwen

De waarderingstechniek voor de gebouwen is een combinatie van de kapitalisatiemethode (netto-aanvangsrendement

methode) en de discounted cash flow methode (DCF-methode). Bij de kapitalisatiemethode wordt de nettomarkthuur gekapitaliseerd met een marktconform netto-aanvangsrendement (NAR) en worden vervolgens correcties toegepast voor alle onderdelen die afwijken van de marktconforme aannamen. De basis voor de bepaling van de NAR wordt gevormd door vergelijkbare transacties, aangevuld met markt en objectspecifieke kennis. Afwijkende onderdelen kunnen onder andere zijn de werkelijke huur, leegstand, achterstallig onderhoud en huurvrije perioden. Bij de DCF-methode worden verwachte nettocashflows contant gemaakt tegen een disconteringsvoet die is opgebouwd uit de risk free rate plus specifieke object- en locatie risico-opslagen.

Significante parameters waardering gebouwen

Relevante kengetallen voor de waarderingen van de gebouwen zijn:

	Gemiddelde gerealiseerde netto-huur per m ²		Gemiddelde netto markthuur per m ²		Gemiddeld gewogen (m ²) NAR	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Schiphol Centrum						
Kantoren	284	279	286	287	4,86%	5,35%
Bedrijfsruimtes	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Schiphol Noord/Oost						
Kantoren	135	127	159	153	7,98%	7,76%
Bedrijfsruimtes	115	115	101	101	6,35%	6,80%
Schiphol Zuidoost						
Kantoren	84	119	167	167	10,13%	10,00%
Bedrijfsruimtes	125	128	110	111	5,94%	6,58%
Schiphol Zuid						
Kantoren	158	158	156	156	7,13%	6,75%
Bedrijfsruimtes	92	98	84	100	7,01%	6,49%
Rotterdam The Hague Airport						
Kantoren	196	192	178	180	6,95%	7,06%
Bedrijfsruimtes	90	85	94	92	7,04%	7,04%

De belangrijkste veronderstellingen van gebouwen betreffen:

- inflatieontwikkeling tussen 1,3% en 2,0%;
- markthuurontwikkeling tussen 0,0% en 1,85%;
- gemiddelde mutatieleegstand van 11,6 maanden;
- gemiddelde huurvrije perioden van 8,1 maanden en;
- netto-aanvangsrendementen op markthuur tussen de 4,3% en 10,1%.

Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde

De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naar gelang de verwachte groei van de markthuur hoger (lager) uitvalt, de perioden van leegstand lager (hoger) uitvallen, de bezettingsgraad hoger (lager) uitvalt, de huurvrije perioden lager (hoger) uitvallen en de NAR lager (hoger) uitvalt.

Waarderingstechniek terreinen

Bij terreinen waar een erfpachtcanon of een grondhuur wordt betaald, wordt als waarderingstechniek de DCF-methode toegepast. De verwachte netto-inkomsten worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet die is opgebouwd uit de risk free rate plus risico-opslagen.

Bij terreinen waar de canon-/grondhuurverplichtingen zijn afgekocht is als waardering opgenomen het afkoopbedrag minus een jaarlijkse afboeking gelijk aan het afkoopbedrag gedeeld door de afkoopperiode plus de contante waarde van de verwachte afkoopsom voor de volgende afkoopperiode.

Significante parameters waarderingen terreinen

De belangrijkste parameters in de waarderingen van de terreinen betreffen:

	Terreinen	
	2017	2016
Inflatiepercentage	1,30% - 2,00%	0,10% - 1,90%
Disconteringsvoet	6,35% - 7,85%	6,50% - 7,75%

12. Winstbelastingen

In deze paragraaf worden alle jaarrekeningposten met betrekking tot winstbelastingen toegelicht. Deze zijn onder te verdelen in winstbelasting in de winst- en verliesrekening,

latente belastingen in het overzicht financiële positie, acute posities in het overzicht financiële positie en winstbelastingen in het totaalresultaat.

Reconciliatie van effectieve belastingdruk

(in EUR 1.000)

	2017		2016	
Resultaat voor belastingen	345.817		397.197	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	86.454	25,0%	99.299	25,0%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-18.192	-5,3%	-16.871	-4,2%
Resultaat geassocieerde deelnemingen in commanditaire vennootschappen die niet zelfstandig belastingplichtig zijn	430	0,1%	713	0,2%
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-1.653	-0,5%	-	0,0%
Vrijgesteld resultaat performance shares	-3.085	-0,9%	-	0,0%
Deelnemingsvrijstelling RPS dividend	-	0,0%	-759	-0,2%
Afwijkend tarief buitenlandse dochters/deelnemingen	1.612	0,5%	1.723	0,4%
Fiscale verliezen waarvoor geen actieve latentie is opgenomen	-189	-0,1%	1.782	0,4%
Wijzigingen in belastingtarief tijdelijke verschillen	-4.827	-1,4%	-	0,0%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-356	-0,1%	19	0,0%
Overig	83	0,0%	56	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	60.277	17,4%	85.962	21,6%

In 2017 was de effectieve belastingdruk 17,4% en hiermee 4,2% lager dan de effectieve belastingdruk van 21,6% in 2016. Beide zijn lager dan het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25%. De lagere belastingdruk, in beide jaren, wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de toepassing van de deelnemingsvrijstelling op resultaten van geassocieerde deelnemingen. Zonder de vrijgestelde deelnemingsresultaten (inclusief verkoopresultaat) zou de belastingdruk over 2017 23% bedragen (2016: 26%).

Een verdere daling van de belastingdruk in 2017 ten opzichte van 2016 wordt veroorzaakt door het vrijgestelde verkoopresultaat van Schiphol Hotel Holding B.V. en het vrijgestelde resultaat op de performance shares. Hiernaast leidt een wijziging per 1 januari 2018 van het tarief voor de vennootschapsbelasting in de Verenigde Staten tot een verlaging van de lokale belastingdruk met circa 10% wat een positief effect heeft op de latente belastingverplichting.

Over de compensabele verliezen die zijn gerealiseerd in Italië wordt geen latente belastingvordering verantwoord. Het totaal aan compensabele verliezen, waarvoor geen latentie is gevormd, bedraagt 34 miljoen euro (2016: 35 miljoen euro).

Winstbelastingen in de winst- en verliesrekening

(in EUR 1.000)

	2017	2016
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	50.745	68.719
Belastingbate voorgaande jaren verwerking aangiftes	-356	20
Totaal acute winstbelastingen	50.389	68.739
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	9.888	17.223
Totaal latente winstbelastingen	9.888	17.223
Totaal winstbelastingen	60.277	85.962

2017 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	337.005		8.054		758		345.817	
Winstbelasting berekend tegen het lokale nominale tarief	84.251	25,0%	3.697	45,9%	182	24,0%	88.130	25,5%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-17.762	-5,3%	-	0,0%	-	0,0%	-17.762	-5,1%
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-1.653	-0,5%	-	0,0%	-	0,0%	-1.653	-0,5%
Vrijgesteld resultaat performance shares	-3.085	-0,9%	-	0,0%	-	0,0%	-3.085	-0,9%
Fiscale verliezen zonder actieve latentie	-	0,0%	-	0,0%	-182	-24,0%	-182	-0,1%
Wijzigingen in belastingtarief tijdelijke verschillen	-	0,0%	-4.827	-59,9%	-	0,0%	-4.827	-1,4%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-356	-0,1%	-	0,0%	-	0,0%	-356	-0,1%
Overig	11	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	11	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	61.407	18,2%	-1.130	-14,0%	-	0,0%	60.276	17,4%

2016 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	396.836		7.489		-7.128		397.197	
Winstbelasting berekend tegen het lokale nominale tarief	99.209	25,0%	3.437	45,9%	-2.238	31,4%	100.408	25,3%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-16.158	-4,1%	-	0,0%	-	0,0%	-16.158	-4,1%
Fiscale verliezen zonder actieve latentie	-	0,0%	-	0,0%	2.238	-31,4%	2.238	0,6%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-	0,0%	548	7,3%	-	0,0%	548	0,1%
Overig	-1.074	-0,3%	-	0,0%	-	0,0%	-1.074	-0,3%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	81.977	20,7%	3.985	53,2%	-	0,0%	85.962	21,6%

Latente belastingen in het overzicht financiële positie

De volgende fiscale en commerciële waarderingsverschillen zijn te onderkennen:

- Activa ten behoeve van operationele activiteiten en activa in aanbouw worden commercieel en fiscaal gewaardeerd tegen kostprijs. In de fiscale balans is de kostprijs gelijk aan de waarde in het economische verkeer per 1 januari 2002 en in de commerciële balans is de kostprijs gelijk aan de (lagere) historische kostprijs;
- Fiscaal geldt een beperking op de afschrijving van zowel commerciële gebouwen als operationele gebouwen tot de zogenoemde bodemwaarde. De bodemwaarde is 50% van de WOZ-waarde van operationele gebouwen en 100% van de WOZ-waarde voor commerciële gebouwen;
- Op de beleggingen in vastgoed wordt fiscaal gezien afgeschreven (waarbij overigens rekening dient te worden gehouden met een restwaarde van 25%); commercieel is geen sprake van afschrijving op dit vastgoed;
- Langlopende leningen in vreemde valuta worden commercieel gewaardeerd tegen slotkoersen op balansdatum en fiscaal tegen kostprijs met de koers die bij afsluiting van toepassing was;
- De fiscale waardering van personeelsvoorzieningen wijkt af van de commerciële waardering door een verschil in de gehanteerde actuariële veronderstellingen;
- Vastgoedbeleggingen en derivaten worden commercieel gewaardeerd tegen reële waarde en fiscaal tegen kostprijs;
- De waardering van het contractuele belang in JFK IAT wijkt fiscaal (kostprijs) af van de commerciële waardering (geherwaardeerd bij uitbreiding);
- Afgkochte erfpacht contracten worden commercieel verantwoord als leaseverplichting. Fiscaal worden langlopende afgekochte erfpachtcontracten als verkoop gezien.

Terzake van al deze waarderingsverschillen worden latente belastingvorderingen en -verplichtingen verantwoord.

Onder IAS 12, Winstbelastingen, is er een verplichting tot het opnemen van een latente belastingvordering als het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare verschil kan worden verrekend. Voor een deel van de operationele activa (83,3 miljoen euro) is het moment van realisatie van de latente belastingvorderingen niet in te schatten. De reden hiervoor is dat het verschil tussen de commerciële en fiscale waarde uitsluitend wordt gerealiseerd bij verkoop (leidt tot fiscaal lagere winst en lagere afdracht van winstbelasting), bij bijzondere afwaardering (leidt tot fiscaal hogere kosten en lagere afdracht van winstbelasting) of bij beëindiging van de luchtvaartactiviteiten (leidt tot fiscaal hogere kosten doordat slechts een vergoeding wordt verkregen tot de commerciële boekwaarde). Schiphol Group is echter niet gemachtigd de grond voor operationele activiteiten te verkopen, de verwachtingen ten aanzien van toekomstige kasstromen duiden niet op de noodzaak tot het doorvoeren van een afwaardering en beëindiging van de activiteiten ligt evenmin voor de hand.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschap aan het hoofd van deze fiscale eenheid een in rechte afdwingbaar recht hiertoe heeft.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Latente belastingvordering (fiscale eenheid)		
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	172.595	155.791
Activa in aanbouw	65.001	66.486
Derivaten en leningen	19.803	20.857
Personeelsvoorzieningen	4.977	4.766
Vastgoedbeleggingen	-117.877	-83.042
	144.499	164.858
Latente belastingvordering (buiten fiscale eenheid)		
Vastgoedbeleggingen	314	361
Latente belastingverplichting (buiten fiscale eenheid)		
Contractgerelateerde activa	-13.089	-20.393
Vastgoedbeleggingen	-99	-230
Derivaten en leningen	-3.463	-2.301
	-16.651	-22.924
Totaal latente belastingen	128.162	142.295
Langlopend (realisatie ligt niet in de lijn der verwachting)	83.274	83.274
Langlopend (realisatie te verwachten na 1 jaar)	48.351	58.890
Kortlopend (realisatie te verwachten binnen 1 jaar)	-3.463	131
	128.162	142.295

Het verloop van de latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen is als volgt:

(in EUR 1.000)	Operationele activa	Activa in aanbouw	Vastgoed beleggingen	Derivaten en Leningen	Personeelsvoorzieningen	Contract gerelateerde activa	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	147.660	55.876	-41.244	23.452	5.709	-20.789	170.664
Specificatie van mutaties in 2016							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-	-	-18.482	486	-313	1.086	-17.223
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-5.397	323	-	-5.074
Reclassificaties	9.572	10.610	-23.185	15	-953	-	-3.941
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	-1.441	-	-	-	-	-	-1.441
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-690	-690
Totaal mutaties in het boekjaar	8.131	10.610	-41.667	-4.896	-943	396	-28.369
Boekwaarde 31 december 2016	155.791	66.486	-82.911	18.556	4.766	-20.393	142.295
Specificatie van mutaties in 2017							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-4.857	-	-9.933	75	-	4.827	-9.888
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-2.337	176	-	-2.161
Reclassificaties	21.661	-1.485	-24.818	46	35	-	-4.561
Overige mutaties	-	-	-	-	-	2.477	2.477
Totaal mutaties in het boekjaar	16.804	-1.485	-34.751	-2.216	211	7.304	-14.133
Boekwaarde 31 december 2017	172.595	65.001	-117.662	16.340	4.977	-13.089	128.162

Winstbelastingen in het totaalresultaat

De belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, zijn als volgt:

(in EUR 1.000)	Voor belasting	Latente belasting	Na belasting
Omrekeningsverschillen	-12.278	-	-12.278
Waardemutaties afdekkingstransacties	3.447	-2.337	1.110
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-704	176	-528
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-6.586	-	-6.586
Totaal ongerealiseerd 2017	-16.121	-2.161	-18.282
Omrekeningsverschillen	4.286	-	4.286
Waardemutaties afdekkingstransacties	25.026	-5.397	19.629
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-1.293	323	-970
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-2.843	-	-2.843
Totaal ongerealiseerd 2016	25.176	-5.074	20.102

Acute posities uit hoofde van winstbelasting

(in EUR 1.000)	2017	2016
Te vorderen winstbelastingen		
Fiscale eenheid	16.839	5.928
Buitenlandse winstbelasting	807	251
Totaal te vorderen winstbelastingen	17.646	6.179
Verschuldigde winstbelastingen		
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-780	-423
Totaal verschuldigde winstbelastingen	-780	-423
Totaal te vorderen winstbelastingen	16.866	5.756

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 2017, met betrekking tot de fiscale eenheid, heeft voor 8,4 miljoen euro betrekking op 2017 en voor 8,4 miljoen euro op 2016. De aangifte vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid Royal Schiphol Group N.V. over 2016 is met de inspecteur besproken en dienovereenkomstig verwerkt in deze jaarrekening. De belastingjaren tot en met 2015 zijn definitief opgelegd en afgewikkeld. De buitenlandse winstbelasting heeft betrekking op Amerikaanse lokale belastingen.

Verschillen tussen de betaalde winstbelasting volgens het kasstroomoverzicht en de winstbelasting in de winst- en verliesrekening betreffen toevoegingen en onttrekkingen aan latente belastingvorderingen en -verplichtingen, schattingsverschillen in belastbare bedragen in voorlopige aanslagen en definitieve aanslagen en afrekeningen over voorgaande jaren.

13. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

(in EUR 1.000)

	2017	2016
Geassocieerde deelnemingen	852.065	826.237
Joint ventures	69.252	69.108
Totaal	921.317	895.345

Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)

	2017	2016
Boekwaarde 1 januari	826.237	784.001

Mutaties in het boekjaar:

Resultaat	72.355	71.877
Dividend	-25.601	-26.633
Kapitaalstorting (terugbetaling)	-4.274	-1.983
Totaalresultaat	-6.586	-1.743
Overige	-3.328	-1.100
Omrekeningsverschillen	-6.738	1.818
Totaal mutaties in het boekjaar	25.828	42.236

Boekwaarde 31 december	852.065	826.237
-------------------------------	----------------	----------------

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn:

		2017	2016
Groupe ADP	Parijs	8%	8%
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. (BACH)	Brisbane	18,72%	18,72%

Zowel in Groupe ADP als in BACH heeft Schiphol Group invloed van betekenis ondanks dat het belang kleiner is dan 20%. Deze invloed komt tot uiting in Brisbane doordat er sprake is van benoemingsrechten in de Board of Directors, blokkeringsrechten bij belangrijke strategische en financiële besluiten en samenwerkings- en uitwisselingsverbanden. Bij Groupe ADP is sprake van een wederzijds aandelenbelang, zijn zowel de CEO als de CFO van Schiphol Group vertegenwoordigd in de Board of Directors, heeft Groupe ADP een vertegenwoordiger in de Raad van Commissarissen van Schiphol Group en is sprake van een langjarige samenwerkingsovereenkomst waarbij op verschillende terreinen wordt samengewerkt. Onderstaand is een uitsplitsing opgenomen van de activa en passiva en daarbij de aansluiting met de verwerking in de Schiphol Group jaarrekening. Hierbij zijn de gehanteerde grondslagen in overeenstemming met de Schiphol Group grondslagen of zijn waar nodig aanpassingen gemaakt.

In onderstaand overzicht zijn de materiële deelnemingen nader cijfermatig toegelicht:

(in EUR 1.000.000)	Groupe ADP ¹		Brisbane Airport ²	
	2017	2016	2017	2016
Verlies- en winstrekening				
Opbrengsten	3.617	2.947	453	429
Totaal financiële baten en -lasten	177	115	76	80
Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	615	479	73	67
Winstbelastingen	260	202	49	51
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	614	438	120	117
Niet-gerealiseerde resultaten	-26	-4	16	-64
Financiële positie				
Vaste activa	11.147	8.106	3.591	3.529
Vlottende activa	1.225	819	47	45
Liquide middelen	1.912	1.657	63	22
Langlopende verplichtingen	6.987	5.060	2.414	2.647
Kortlopende verplichtingen	1.859	1.241	287	80
Eigen vermogen	5.438	4.291	452	321
Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders	4.576	4.284	452	321
%-belang	366	343	85	60
Goodwill	244	244	34	34
Overige aanpassingen	64	65	2	9
Deelnemingswaarde ultimo boekjaar	674	652	121	103

1 Op basis van jaarrekening per 31 december 2017

2 Op basis van jaarrekening per 30 juni 2017

De boekwaarde van geassocieerde deelnemingen per 31 december 2017 is inclusief goodwill van 244 miljoen euro op Groupe ADP en van 34 miljoen euro op BACH.

Het resultaat geassocieerde deelnemingen in 2017 is inclusief een bate van 24,7 miljoen euro van BACH (in 2016: 24,6 miljoen euro). Dit resultaat is in 2017 negatief beïnvloed door de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille met 0,6 miljoen euro en positief door de ontwikkelingen in de derivatenportefeuille met 2,4 miljoen euro (in 2016 werd het resultaat positief beïnvloed door de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille met 4,9 miljoen euro en de derivatenportefeuille van 1,6 miljoen euro). BACH heeft een significante derivatenpositie die samenhangt met de financiering van de investering voor een nieuwe landingsbaan. BACH past hedgeaccounting toe voor deze afdekkingstransacties.

De bijdrage van Groupe ADP aan het resultaat van Schiphol Group over 2017 betreft een bate van 44,0 miljoen euro (in 2016: een bate van 42,8 miljoen euro). Hierin zijn ook opgenomen de overige aanpassingen die voornamelijk betrekking hebben op de verschillen in waarderinggrondslagen en resultaatbepaling met betrekking tot vastgoed. De reële waarde van Groupe ADP, ontleend aan de beurskoers van het aandeel per 31 december 2017, bedraagt 15,7 miljard euro (per 31 december 2016: 10,1 miljard euro). Het aandeel van Schiphol Group hierin bedraagt 1,3 miljard euro (per 31 december 2016: 806 miljoen euro).

Er zijn voor Schiphol Group geen materiële aangegane verplichtingen met betrekking tot de geassocieerde deelnemingen.

Joint Ventures

(in EUR 1.000)	2017	2016
Boekwaarde 1 januari	69.108	73.813
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	412	-4.392
Dividend	-3.663	-1.839
Kapitaalstorting	3.746	354
Omrekeningsverschillen	-560	1.172
Overige	-49	-
Reclassificaties	258	-
Totaal mutaties in het boekjaar	144	-4.705
Boekwaarde 31 december	69.252	69.108

De openstaande vorderingen met geassocieerde deelnemingen en joint ventures bedragen per 31 december 2017 83,8 miljoen euro. Bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam is een volledige lijst van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gedeponeerd.

Schiphol Group houdt een 25%-belang in de grondontwikkelingsmaatschappij Schiphol Area Development Company N.V. (SADC), die als doel heeft om bedrijvenlocaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de luchthaven Schiphol. SADC houdt een 33,33% belang in GEM A4 zone west C.V. en een 80% belang in GEM Badhoevedorp Zuid C.V. Naast deze indirecte belangen van respectievelijk 8,33% en 20% heeft Schiphol in beide C.V.'s een direct belang van respectievelijk 33,33% en 20%.

Er zijn verder geen afzonderlijk materiële joint ventures.

14. Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Boekwaarde 1 januari	74.200	66.596
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Rente bijschrijving	7.954	6.092
Omrekeningsverschillen afdekkingstransactie	-2.395	3.491
Ontvangen dividend	-2.285	-
Overige omrekeningsverschillen	-1.589	-1.979
Reclassificatie naar kortlopende activa	-22.449	-
Totaal mutaties in het boekjaar	-20.764	7.604
Boekwaarde 31 December	53.436	74.200

De vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen uitsluitend de door Schiphol Group gehouden Redeemable Preference Shares (RPS) in BACH. Het uitgegeven schuld papier van BACH heeft een credit rating van BBB, dit betreft niet de credit rating van de RPS.

Terzake van de RPS is sprake van een cumulatief recht op dividend. De RPS kennen een formele aflossingsdatum per 30 juni 2022. Op basis van deze kenmerken worden de RPS van AUD 116,7 miljoen (75,9 miljoen euro, inclusief geaccumuleerde rente) als vordering op een geassocieerde deelneming geclassificeerd en de vergoeding op deze aandelen als financieringsbate. In 2017 is 2,3 miljoen euro aan dividend ontvangen dat betrekking had op het boekjaar 2017. De verwachting is dat in 2018 het resterende dividend over de boekjaren 2014 tot en met 2017 van AUD 34,5 miljoen (22,4 miljoen euro) uitgekeerd zal gaan worden. Het kortlopende deel van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen van 22,4 miljoen euro is verantwoord onder de vlottende activa.

Het aan deze langlopende vordering gerelateerde valutarisico wordt voor wat betreft de nominale waarde en de te ontvangen rente afgedekt middels jaarlijkse termijntransacties. Met deze transacties wordt de positie in Australische dollars gehedged naar de euro. De afdekkingstransacties worden verantwoord als kasstroomafdekking. De koersverschillen over het niet afgedekte deel van de lening en de te ontvangen rente en de

periode tussen de opeenvolgende jaarlijkse termijntransacties worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. Het koersresultaat op de afgedekte vordering wordt, via het totaalresultaat, verantwoord in de reserve afdekkingstransacties.

De reële waarde van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen bedraagt per 31 december 2017 79.8 miljoen euro (AUD 122.6 miljoen) en de effectieve rente bedraagt 10%. De reële waarde wordt geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de op dat moment gangbare markttrente die voor de geldnemer en voor vergelijkbare financiële instrumenten van toepassing is.

15. Langlopende vorderingen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Derivaten	17.541	38.706
Huurincentives	14.496	20.386
Vooruitbetaald op activa	6.415	6.196
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	4.489	7.880
Afgekochte erfpacht	2.872	2.961
Leningen aan externe bedrijven	607	746
Totaal overige langlopende vorderingen	46.420	76.875
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	2017	2016
(in EUR 1.000)		
Boekwaarde 1 januari	7.880	8.782
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Aflossing	-	-902
Reclassificatie naar kortlopende activa	-3.391	-
Totaal mutaties in het boekjaar	-3.391	-902
Boekwaarde 31 december	4.489	7.880

Onder de leningen aan geassocieerde deelnemingen is een lening van 5,3 miljoen euro opgenomen die is verstrekt aan SRE Altaï, een samenwerkingsverband met Groupe ADP waarin wordt samengewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling. De lening loopt tot 31 december 2024 en er zijn geen zekerheden verstrekt. Het kortlopende deel van deze leningen van 0,8 miljoen euro (per 31 december 2016: 0,6 miljoen euro) is verantwoord onder de vlottende activa.

De post leningen aan geassocieerde deelnemingen bevatte in 2016 een lening verstrekt aan Villa Carmen B.V. Doordat deze lening loopt tot 31 juli 2018 is de lening in 2017 gepresenteerd onder de vlottende activa. Er zijn geen zekerheden verstrekt op deze lening.

De post afgekochte erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitbetaalde huurtermijnen op grond die zij in erfpacht heeft verkregen.

Huurincentives betreffen de kostprijs van voordelen die Schiphol Group heeft verstrekt aan huurders bij aanvang van hun huurcontract. Deze worden over de termijn van de onderliggende overeenkomsten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. In de vaststelling van de kasstromen die ten grondslag liggen aan de bepaling van de reële waarde van vastgoed wordt rekening gehouden met het bestaan van huurincentives.

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. Management van financiële risico's en financiële instrumenten.

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

In 2016 waren hieronder opgenomen de activa en passiva in Schiphol Hotel Holding B.V. die in december 2017 volledig zijn verkocht. Hiervoor verwijzen wij naar paragraaf Wijzigingen in de consolidatiekring.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	-	126.307
Latente belastingen	-	468
Liquide middelen	-	12.076
Handels- en overige vorderingen	-	105
Activa aangehouden voor verkoop	-	138.956
Handels- en overige schulden	-	6.752
Passiva aangehouden voor verkoop	-	6.752

17. Handels- en overige vorderingen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Deposito's	190.000	-
Debiteuren	92.071	87.246
Te ontvangen baten	45.187	42.640
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	22.449	-
Vooruitbetaalde kosten	16.114	12.056
Performance shares BACH	12.169	-
Omzetbelasting	7.927	15.145
Huurincentives	4.860	5.704
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	4.019	600
Derivaten	2.481	-
Voorraden	2.250	2.159
Vooruitbetaalde materiële vaste activa	-	32.130
Overige vorderingen	27.151	26.796
Totaal handels- en overige vorderingen	426.678	224.476

De post deposito's heeft betrekking op een viertal deposito's met een oorspronkelijke looptijd langer dan drie maanden, maar niet langer dan 4,5 maand. De gemiddelde rente op de deposito's bedraagt per 31 december -0,35%.

Onder de overige vorderingen is (evenals voorgaande jaren) een bedrag begrepen van 19,0 miljoen euro die Schiphol Group heeft betaald aan Chipshol, waarvoor additionele zekerheden zijn verkregen. Als onderdeel van de handels- en overige vorderingen is een bedrag van 12,2 miljoen euro gerelateerd aan het performance shares derivaat in BACH opgenomen. Voor meer details aangaande deze vordering zie paragraaf 3. Overige opbrengsten.

18. Liquide middelen

De liquide middelen van in totaal 170,4 miljoen euro per 31 december 2017 (per 31 december 2016: 238,7 miljoen euro) bestaan voor 100 miljoen euro (per 31 december 2016: 155,0 miljoen euro) uit deposito's met een oorspronkelijke looptijd korter dan drie maanden. De deposito's die niet opeisbaar zijn binnen drie maanden staan gepresenteerd onder paragraaf 17. Handels- en overige vorderingen. De gemiddelde rente op deze deposito's bedraagt per 31 december 2017 -0,29% (per 31 december 2016: -0,08%). De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

19. Geplaatst kapitaal en agio reserve

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt per 31 december 2017 142.960.968 euro. Dit kapitaal is verdeeld in 300.000 aandelen A en 14.892 aandelen B, elk met een nominale waarde van 454 euro. Hiervan zijn 171.255 aandelen A en 14.892 aandelen B geplaatst.

Aan de aandelen A en B zijn dezelfde rechten verbonden, met uitzondering van de rechten met betrekking tot het wijzigen van de statuten. Hiervoor geldt dat slechts een statutenwijziging doorgevoerd kan worden in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin alle geplaatste aandelen A zijn vertegenwoordigd en dan met een meerderheid van ten minste vier/vijfde van alle stemmen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan besluiten alle geplaatste aandelen B in te trekken met volstreekte meerderheid van uitgebrachte stemmen.

De verdeling over de aandeelhouders is als volgt:

	(aantal)	(in EUR 1.000)	(in %)
Aandeelhouder:			
Staat der Nederlanden	129.880	58.966	69,77%
Gemeente Amsterdam	37.276	16.923	20,03%
Groupe ADP	14.892	6.761	8,00%
Gemeente Rotterdam	4.099	1.861	2,20%
Totaal	186.147	84.511	100%

In 2017 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het geplaatst kapitaal en de agio reserve.

20. Ingehouden winst

Op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besloten tot uitkering van een dividend over 2016 van 148,4 miljoen euro. Dit bedrag is bij uitkering in 2017 onttrokken aan de ingehouden winst. Het dividend over 2015 bedroeg 187,2 miljoen euro en is in 2016 uitgekeerd en onttrokken aan de ingehouden winst.

Het nettoresultaat over 2017 is geheel toegevoegd aan de ingehouden winst. Daarmee is in de ingehouden winst per 31 december 2017 nog begrepen het voorstel voor het over 2017 uit te keren dividend, zoals nader toegelicht onder de paragraaf 32. Eigen vermogen van de enkelvoudige jaarrekening. Het voorgestelde dividend over 2017 bedraagt 150,3 miljoen euro, gelijk aan 807 euro per aandeel.

21. Overige reserves

(in EUR 1.000)	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve afdekkingstransacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	13.915	-76.632	-13.934	-6.381	-83.032
Specificatie van mutaties in 2016					
Omrekeningsverschillen	4.286	-	-	-	4.286
Afdekking rente en valuta YEN lening					
Koersresultaat gehedgde lening	-	-9.514	-	-	-9.514
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	2.378	-	-	2.378
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	24.779	-	-	24.779
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkinginstrument	-	-6.203	-	-	-6.203
Afdekking rente risico herfinanciering					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	-2.358
Afdekking valutarisico AUD vordering					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	3.491	-	-	3.491
Afwikkeling van afdekkingstransactie AUD vordering	-	-3.798	-	-	-3.798
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	786	-	-	786
Afwikkeling van afdekkingstransactie AUD vordering	-	343	-	-	343
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-1.743	-	-1.743
Directe vermogensmutatie deelnemingen	-	-	-1.100	-	-1.100
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-1.293	-1.293
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	323	323
Totaal mutaties in het boekjaar	4.286	19.629	-2.843	-970	20.102
Stand per 31 december 2016	18.201	-57.003	-16.777	-7.351	-62.930
Specificatie van mutaties in 2017					
Omrekeningsverschillen	-12.278	-	-	-	-12.278
Afdekking rente en valuta YEN lening					
Koersresultaat gehedgde lening	-	14.800	-	-	14.800
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	-3.700	-	-	-3.700
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	-21.164	-	-	-21.164
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkinginstrument	-	5.291	-	-	5.291
Afdekking rente risico herfinanciering					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	-2.358
Afdekking valutarisico AUD vordering					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	-2.395	-	-	-2.395
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	2.481	-	-	2.481
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	-1.570	-	-	-1.570
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-6.586	-	-6.586
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-704	-704
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	176	176
Overige mutaties in actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	33	33
Totaal mutaties in het boekjaar	-12.278	1.110	-6.586	-495	-18.249
Stand per 31 december 2017	5.923	-55.893	-23.363	-7.846	-81.179

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 de mutaties in de reële waarde van derivaten die worden gebruikt voor kasstroomafdekking verantwoord, na verwerking van (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen. Voorts worden in de reserve afdekkingstransacties de waarderingsverschillen verantwoord die optreden bij de omrekening van leningen tegen de slotkoers. Voor beide geldt dat verantwoording in de reserve afdekkingstransacties plaatsvindt, voor zover sprake is van een effectieve afdekking. Voor nadere informatie over beperkingen aan de uitkeerbaarheid van reserves wordt

verwezen naar paragraaf 32. Eigen vermogen in de enkelvoudige balans. Voor een nadere toelichting over de belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, wordt verwezen naar paragraaf 12. Winstbelastingen

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.

2017

Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden

(in EUR 1.000)	Totaal 2017	< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	41.544	7.077	34.467	28.307	6.160
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	5.984	291	5.693	1.163	4.530
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	20.881	-	20.881	-	20.881
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-13.156	-	-13.156	-	-13.156
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	569	569	-	-	-
Overig	71	71	-	-	-
Totaal	55.893	8.008	47.885	29.470	18.415

2016

Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden

(in EUR 1.000)	Totaal 2016	< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	48.620	7.077	41.543	28.307	13.236
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	6.275	291	5.984	1.163	4.821
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	31.981	-	31.981	-	31.981
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-29.029	-	-29.029	-	-29.029
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	-914	-914	-	-	-
Overig	70	70	-	-	-
Totaal	57.003	6.524	50.479	29.470	21.009

22. Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2017 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Eindhoven Airport N.V. opgenomen. Een verkorte balans voor deze vennootschap is opgenomen in de paragraaf Dochterondernemingen

23. Leningen

(in EUR 1.000)	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente
	2017	2016	2017	2016		
EMTN programma	1.363.399	1.267.868	1.539.896	1.470.597	2018-2038	1,12%-5,16%
Europese Investeringsbank	491.500	500.500	560.604	576.496	2018-2031	2,12%-3,95%
KfW IPEX-bank	99.772	99.734	113.240	114.696	2024	2,96%
Schuldschein	60.822	60.666	67.960	71.320	2019	5,50%-5,75%
Namensschuldverschreibung	24.799	24.760	31.686	32.647	2023	5,07%
Overige leningen	69.555	62.172	69.540	62.090		
Totaal leningen	2.109.847	2.015.700	2.382.926	2.327.846		

(in EUR 1.000)	Nominaal	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente	Valuta
		2017	2016	2017	2016			
XS0621167732	438.447	426.487	422.899	500.478	518.753	2021	4,43%	EUR
XS1301052202	400.000	404.720	298.073	434.440	327.903	2026	2,00%	EUR
XS0378569247	20.000.000	147.617	162.406	197.271	209.116	2038	3,16%	JPY
XS1437013870	150.000	149.745	149.715	146.838	145.878	2028	1,12%	EUR
XS0459442710	85.000	84.969	84.952	93.370	97.147	2019	4,97%	EUR
XS0459479399	50.000	49.963	49.943	54.895	57.104	2019	4,94%	EUR
XS0983151282	40.000	39.948	39.941	46.555	46.907	2025	3,08%	EUR
XS0167622454	30.000	29.997	29.990	31.548	33.079	2018	5,16%	EUR
XS0997565436	30.000	29.953	29.949	34.501	34.710	2025	2,94%	EUR
EMTN programma		1.363.399	1.267.868	1.539.896	1.470.597			

De reële waarde wordt geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de op dat moment gangbare markttrente die voor de geldnemer en voor vergelijkbare financiële instrumenten van toepassing is. Voor leningen die actief in de markt verhandeld worden, is de beurskoers gehanteerd voor de bepaling van de reële waarde.

Schiphol Group heeft een Euro Medium Term Note (EMTN)-programma, waaronder tot momenteel een maximum van 3 miljard euro aan obligaties kunnen worden uitgegeven, mits het prospectus jaarlijks wordt geactualiseerd. Het prospectus is in 2017 geactualiseerd. De covenanten van het EMTN programma bevat een 'change of control' clause die in combinatie met een 'downgrade below investment grade' leidt tot vervroegde aflossing. Gedurende 2017 is van dergelijke omstandigheden geen sprake geweest.

Ultimo 2017 is voor een totaal van 1.363 miljoen euro (per 31 december 2016: 1.268 miljoen euro) opgenomen. Onder het EMTN programma is in 2017 een zogenoemde public placement geplaatst van 100 miljoen euro met een looptijd van 9 jaar.

In aanvulling op het bestaande EMTN-programma heeft Schiphol Group een Euro-Commercial Paper (ECP)-programma met een limiet van 750 miljoen euro. Op 31 december 2017 staan hieronder geen kortlopende leningen uit.

Schiphol Group heeft voor een nominaal bedrag van 61 miljoen euro aan Schuldschein-papier uitgegeven (vastrentende leningen met looptijden van tien jaar). De Schuldschein-documentatie bevat in beginsel dezelfde convenanten als het EMTN-programma.

Schiphol Group heeft in 2017 een overeenkomst gesloten met de Europese Investeringsbank voor een totale faciliteit van 350 miljoen euro ten behoeve van de financiering van de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal. De faciliteit bestaat uit een gecommiteerde tranche van 175 miljoen euro, waarvoor Schiphol voor heeft getekend en een toegezegde tranche van 175 miljoen euro, waarvoor nog niet formeel is getekend. Per 31 december 2017 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit. Naast bovenstaande faciliteit heeft Schiphol Group twee andere overeenkomsten met de Europese Investeringsbank voor een totale faciliteit van 550 miljoen euro, die nu geheel is opgenomen (waarop inmiddels 58,5 miljoen euro op is afgelost). Schiphol Group kan verplicht worden tot vervroegde aflossing van de lening indien (naast de in dat kader gebruikelijke omstandigheden) andere leningen vervroegd worden afgelost of indien het eigen vermogen minder dan 30% van de activa bedraagt. Additionele zekerheden worden verlangd indien de credit rating BBB of lager is (S&P) of Baa2 of lager (Moody's). De lening kent daarnaast een 'change of control' clause.

Schiphol Group heeft eveneens een overeenkomst met de KfW IPEX-Bank voor een faciliteit van 100 miljoen euro die volledig is opgenomen.

Voor zowel de opgenomen leningen onder het EMTN programma, het ECP programma, de faciliteit bij de Europese Investeringsbank als de faciliteit bij KfW IPEX-Bank geldt geen achterstelling ten opzichte van andere verplichtingen. Voor deze faciliteiten bestaat de mogelijkheid tot vrijwillige vervroegde aflossing.

Schiphol Group heeft in 2015 een gesyndiceerde en gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit afgesloten voor een bedrag van 300 miljoen euro. De looptijd van deze faciliteit is in 2017 met twee jaar verlengd tot medio juni 2022. Daarnaast heeft Schiphol Group de beschikking over een bilaterale en gecommiteerde kredietfaciliteit van 100 miljoen euro met de Bank Nederlandse Gemeenten met een looptijd tot 1 januari 2020. Schiphol Group beschikt eveneens over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen euro. Daarnaast heeft Eindhoven Airport een faciliteit van EUR 26 miljoen waarop per 31 december 2017 EUR 25 miljoen is getrokken.

Van het totale bedrag aan leningen is 147,6 miljoen euro opgenomen in Japanse yen (JPY 20 miljard). In lijn met het beleid Financieel Risico Management is ter afdekking van de aanwezige vreemdevalutarisico's een gecombineerde cross-currency swap afgesloten op de JPY-lening. De aangegane transactie komt in beginsel op relevante kenmerken zoals looptijd, omvang en dergelijke volledig overeen met de onderliggende lening en hedged de positie naar euro en/of vaste rente. De afdekkingstransactie wordt verantwoord als zijnde kasstroomafdekking en is volledig effectief.

Het kortlopende deel van de leningen per 31 december 2017 van 35,2 miljoen euro (per 31 december 2016: 4,9 miljoen euro) is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

In 2017 is Schiphol Group binnen de afgesproken leningsconvenanten gebleven.

Het gemiddelde interestpercentage in 2017 over de uitstaande rentedragende leningen bedraagt 4,1% (2016: 4,7%).

De resterende looptijd van de leningen op basis van de boekwaarde per 31 december 2017 is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal	<1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
EMTN programma	1.363.399	26.618	1.336.781	567.613	769.168
Europese Investeringsbank	491.500	9.000	482.500	36.000	446.500
KfW IPEX-bank	99.772	-38	99.810	-150	99.960
Schuldschein	60.822	-157	60.979	60.979	-
Namensschuldverschreibung	24.799	-39	24.838	-155	24.993
Overige leningen	69.555	-164	69.719	24.746	44.973
Totaal leningen	2.109.847	35.220	2.074.627	689.033	1.385.594

Het verloop van de leningen gedurende het boekjaar was als volgt:

(in EUR 1.000)	Leningen > 1 jaar	Leningen < 1 jaar	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	1.847.520	283.909	2.131.429
Specificatie van mutaties in 2016			
Nieuw opgenomen	153.200	-	153.200
Reële waarde mutatie lening	5.418	-	5.418
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	-4.879	4.879	-
Aflossing	-	-288.227	-288.227
Omrekeningsverschillen	9.514	-	9.514
Overige mutaties	-	4.366	4.366
Totaal mutaties in het boekjaar	163.253	-278.982	-115.729
Boekwaarde 31 december 2016	2.010.773	4.927	2.015.700
Specificatie van mutaties in 2017			
Nieuw opgenomen	118.845	-	118.845
Reële waarde mutatie lening	4.950	-	4.950
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	-44.727	44.727	-
Aflossing	-	-18.727	-18.727
Omrekeningsverschillen	-14.800	-	-14.800
Overige mutaties	-414	4.293	3.879
Totaal mutaties in het boekjaar	63.854	30.293	94.147
Boekwaarde 31 december 2017	2.074.627	35.220	2.109.847

Voor meer informatie aangaande de reële waarde mutatie, zie paragraaf 29. Management van financiële risico's en financiële instrumenten.

24. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	Vergoedingen na uitdiensttreding	Andere lange termijn personeels- beloningen	Ontslag- vergoedingen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2017				
Waarde van de verplichtingen	24.311	16.177	1.649	42.137
Waarde van de beleggingen	-	-	-	-
Verplichting in de balans	24.311	16.177	1.649	42.137
Boekwaarde 31 december 2016				
Waarde van de verplichtingen	23.668	14.468	1.519	39.655
Waarde van de beleggingen	-	-	-	-
Verplichting in de balans	23.668	14.468	1.519	39.655

Vergoedingen na uitdiensttreding betreffen pensioenregelingen, functioneel leeftijdsontslag (FLO) en aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid. Andere langetermijn personeelsbeloningen betreffen jubileauitkeringen, variabele beloning (langetermijn), sabbatical leave en loonsuppletie bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Ontslagvergoedingen betreffen wachtgeld en loonsuppletie werkloosheid.

Schiphol Group heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. Op basis van de bepalingen in de pensioenregeling kwalificeert deze als een toegezegde bijdrage pensioenregeling. Schiphol Group heeft de premie die verschuldigd is aan het ABP als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Nadere informatie hieromtrent is opgenomen in de paragraaf Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling.

Het reglement van het ABP voorziet in geen enkel opzicht in de mogelijkheid tot bijstortingen in en/of onttrekkingen aan het fonds. Het proportionele aandeel van Schiphol Group in overschotten en tekorten zal daardoor uitsluitend kunnen leiden tot wijzigingen in de in de toekomst af te dragen premie. De hoogte van de premie is afhankelijk van de (verwachtingen ten aanzien van de) financiële positie van het pensioenfonds die wordt uitgedrukt in een dekkingsgraad. De verwachte premiebetaling voor 2018 bedraagt 25,1 miljoen euro. De dekkingsgraad van ABP bedraagt per 31 december 2017 104,4%.

Met ingang van 2014, is door de afschaffing van de levensloopregeling, de FLO-regeling gewijzigd in een meer flexibele regeling waarbij beter geanticipeerd wordt op het mogelijk maken om langer door te werken. De effecten hiervan op de FLO-regeling zijn gering.

Gezien het beperkte belang is een significante mutatie in balansposities als gevolg van andere veronderstellingen niet aannemelijk.

Het verloop van verplichtingen uit hoofde van de vergoedingen na uitdiensttreding was als volgt:

(in EUR 1.000)	2017	2016
Boekwaarde 1 januari	23.668	22.720
Specificatie van mutaties		
Totale kosten ten laste van het boekjaar	1.339	1.295
Uitkeringen gedurende het boekjaar	-1.222	-1.460
Actuariële resultaten en herwaarderingen verantwoord in totaalresultaat	704	1.293
Overige mutaties	-178	-180
Totaal mutaties in het boekjaar	643	948
Boekwaarde 31 december	24.311	23.668

Actuariële veronderstellingen en inschattingen

	31 december 2017	31 december 2016
Disconteringsvoet	1,30% - 1,50%	1,50%
Beleggingsrendement	1,50%	1,50%
Inflatie	1,50%	1,50%
Algemene salarisstijging	1,50%	1,50%
Overlevingskansen	Prognosetafel 2016 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisoniveau van de onderneming	Prognosetafel 2016 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisoniveau van de onderneming
Individuele salarisstijging, afhankelijk van leeftijd	3,00% (tot 35 jaar), 2,00% (tot 47 jaar), 1,00% (tot 56 jaar), 0,00% (tot 67 jaar)	3,00% (tot 39 jaar), 2,00% (tot 49 jaar), 1,00% (tot 59 jaar), 0,00% (tot 65 jaar)
Leeftijdsverschil	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote
Arbeidsongeschiktheid	Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WIA gebaseerd op waarnemingsperiode 2006-2011.	Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WIA gebaseerd op waarnemingsperiode 2006-2011.
Ontslagkansen, afhankelijk van leeftijd	4,20% (voor 35 jaar) tot 0,12% (voor 65 jaar)	4,20% (voor 25 jaar) tot 0,10% (voor 60 jaar)
Blijfkansen (met betrekking tot FLO)	100%	100%

25. Overige voorzieningen

(in EUR 1.000)	Sloopvoorziening	Milieuvoorziening	Verlieslatend contract	Overig	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	-	-	7.399	10.000	17.399
Specificatie van mutaties in 2016					
Dotatie voorziening	-	-	-	280	280
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	-	280	280
Boekwaarde 31 december 2016	-	-	7.399	10.280	17.679
Specificatie van mutaties in 2017					
Toevoeging voorziening	1.426	13.550	835	3.702	19.513
Overige	-	-	-	-280	-280
Totaal mutaties in het boekjaar	1.426	13.550	835	3.422	19.233
Boekwaarde 31 december 2017	1.426	13.550	8.234	13.702	36.912

Schiphol Group is bij de aanschaf of ontwikkeling van materiële vaste activa verplichtingen aangegaan ter hoogte van 1,4 miljoen euro die toezien op sloop- en of herstel werkzaamheden na het gebruik van het actief.

Bij projectactiviteiten op de luchthaven Schiphol is in afgegraven gronden PFOS geconstateerd. Tot halverwege 2017 bestond, door gebrek aan overheidsbeleid en -normen, onduidelijkheid hoe te handelen met PFOS houdende grond. Vanwege een stortverbod kan grond met PFOS die bij projecten vrijkomt niet worden afgevoerd of hergebruikt. Om stagnatie van projecten te voorkomen, heeft Schiphol Group de grond

met PFOS op eigen terrein opgeslagen. In 2017 is door de lokale overheid beleid hoe om te gaan met door PFOS verontreinigde grond geformuleerd. De milieuvoorziening van 13,6 miljoen euro ziet toe op de kosten gerelateerd aan het reinigen van de met PFOS verontreinigde grond. De verwachting is dat deze verplichting binnen vijf jaar zal leiden tot een uitstroom van middelen.

De voorziening voor een verlieslatend contract van 8,2 miljoen euro heeft betrekking op een toekomstige verplichting tot inbreng van gronden in een gemeenschappelijke groundbank tegen een vast afgesproken prijs.

In de categorie 'overig' is een claim van een afnemer opgenomen alsmede een verplichting in het kader van een claim en geschil waarvoor ter hoogte van 10,0 miljoen euro een voorziening is getroffen. Deze is in 2017 ongewijzigd gebleven. Dit betreft de gevolgen van het bouwverbod dat vanaf 19 februari 2003 tot 28 juni 2007 voor het Groenenbergterrein van kracht was. Hierover loopt met Chipshol een procedure over de gevolgen van de oplegging en opheffing van het bouwverbod voor het Groenenbergterrein. Het is thans nog niet duidelijk wanneer door het Hof Amsterdam einduitspraak zal worden gedaan. Gelet op het voorgaande is de directie van mening dat op dit moment de schatting die zij heeft gemaakt van de verplichtingen die Schiphol Group per saldo jegens Chipshol zal hebben, niet 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 17. Handels- en overige vorderingen.

26. Overige langlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Vooruitontvangen erfpacht	83.895	85.797
Financiële leaseverplichtingen	46.229	49.223
Ongerealiseerde winst Schiphol Logistics Park C.V.	2.280	2.280
Overige	1.003	1.371
Totaal	133.407	138.671

De post vooruitontvangen erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitontvangen huurtermijnen op grond die derden van haar in erfpacht hebben verkregen. Deze post wordt over de termijn van de onderliggende overeenkomsten lineair ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Onder leaseverplichtingen is het The Base-contract met ABP opgenomen dat een totale looptijd van 40 jaar heeft met tussentijdse opties tot beëindiging van de huurovereenkomst na 25 en na 30 jaar. Bij voortijdige beëindiging is Schiphol Group een afkoopsom en boeterente verschuldigd, waarna de opstallen eigendom worden van Schiphol Group. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van prijsindexcijfers voor de gezinsconsumptie. De grond onder The Base is in erfpacht uitgegeven aan ABP gedurende de termijn van de lease.

(in EUR 1.000)	The Base	Auto's	Totaal
Verplichting < 1 jaar	1.624	1.469	3.093
Verplichting 1 jaar en < 5 jaar	7.197	2.968	10.165
Verplichting > 5 jaar	36.064	-	36.064
Boekwaarde van de verplichtingen uit financiële lease	44.885	4.437	49.322

In 2006 heeft Schiphol Real Estate B.V. een terrein ingebracht in Schiphol Logistics Park C.V. en daarmee een belang verworven in deze vennootschap van ruim 38%. Het verschil tussen de reële waarde van het terrein bij inbreng van 23,7 miljoen euro en de totale kostprijs van het terrein van 11,7 miljoen euro bedraagt 12,0 miljoen euro. In overeenstemming met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling dient van deze winst het deel gelijk aan het belang van Schiphol Real Estate B.V. in Schiphol Logistics Park C.V. van ruim 38% of wel 4,6 miljoen euro als ongerealiseerd te worden beschouwd. In de hierop volgende jaren is de grond gedeeltelijk verkocht en is 2,3 miljoen euro als winst gerealiseerd.

27. Handels- en overige schulden

(in EUR 1.000)	2017	2016
Schulden aan leveranciers	120.809	111.252
Nog te betalen kosten	99.258	86.352
Vooruitontvangen baten	52.871	47.958
Te betalen interest	32.191	31.816
Schulden ter zake van loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	11.639	6.580
Cash collateral JPMorgan	8.407	29.527
Financiële leaseverplichtingen	3.093	2.014
Schulden ter zake van pensioenen	2.482	1.902
Vooruitontvangen erfpacht	1.843	1.843
Derivaten	-	3.798
Overige schulden	4.481	1.929
Totaal handels- en overige schulden	337.074	324.971

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. Management van financiële risico's en financiële instrumenten.

28. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Verontreiniging door blusschuim

Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft in juli 2008 verontreinigd blusschuim, Perfluorooctanesulfon (PFOS), dat bij een incident is vrijgekomen bij een KLM-hangar op Schiphol-Zuidoost, opgevangen en opgeslagen in door Schiphol beschikbaar gestelde bassins. Het Hoogheemraadschap heeft daarvoor een vergunning van de provincie Noord-Holland gekregen. Ondanks verwijdering en zuivering van het verontreinigd blusschuim in 2009, is later gebleken dat grond en grondwater ter plaatse van de bassins verontreinigd zijn geraakt. Schiphol heeft als grondeigenaar schade geleden door de verontreiniging. In 2011 heeft het Hoogheemraadschap het verontreinigde slib dat was achtergebleven in de bassins verwijderd waardoor geen verdere verontreiniging door uitspoeling uit dat slib plaatsvindt. Monitoring wijst uit dat het scherm adequaat functioneert. In 2015 is geconcludeerd dat een definitieve oplossing vooralsnog niet voorhanden is door het ontbreken van normering en saneringstechniek. Vanwege het verspreidingsrisico zijn bij de bassins beheersmaatregelen

(KLM, Schiphol, Rijnland) getroffen om verdere verspreiding van PFOS tegen te gaan. De beheersmaatregel betreft het aanleggen van een bentoniet wand rondom de vervuilde vlek. Omdat de wand een waterdichte wand is moet regen- en kwelwater afgevoerd worden. Daarvoor is een filterinstallatie aangelegd teneinde het water uit de grond te kunnen pompen, te filteren en te kunnen lozen in de naastgelegen sloot.

KLM, Schiphol en Rijnland financieren elk een derde deel van de kosten van de beheersmaatregelen zonder daarbij over en weer aansprakelijkheid te erkennen voor schade. De watergangen van Schiphol, die bij hetzelfde incident verontreinigd zijn geraakt, zijn in het kader van het reguliere baggerprogramma schoongemaakt. De meerkosten (voor afvoer en verwerking van het verontreinigde materiaal) ten opzichte van het reguliere baggerprogramma zijn bij KLM in rekening gebracht. Het waterzuiveringsbedrijf Evides heeft, voor de door dit incident eveneens verontreinigde installaties, grond en grondwater, in overleg met de gemeente Haarlemmermeer een monitoringprogramma opgesteld. Evides heeft met Schiphol en KLM contact gezocht om de verdere aanpak van het beheersen van de verontreiniging te bespreken. Eind 2013 is overleg gestart met de bevoegde gezagen om de aanpak te toetsen aan wet- en regelgeving. Ter bescherming van de kwaliteit van het oppervlaktewater in de sloot naast de afvalwaterzuivering hebben Evides, KLM en Schiphol in 2014/2015 maatregelen genomen. In 2017 heeft Provincie Noord-Holland op basis van een RIVM-rapport saneringsbeleid ten aanzien van PFOS opgesteld. Dit geeft geen aanleiding om de lopende beheersing van de verontreiniging bij de voormalige bassins te wijzigen. Het hergebruiksbeleid dat Gemeente Haarlemmermeer in oktober heeft opgesteld heeft daar evenmin invloed op.

Convenant Omgevingskwaliteit middellange termijn

In het convenant omgevingskwaliteit middellange termijn zijn afspraken gemaakt over hoe de leefkwaliteit in de Schipholregio kan worden verbeterd. Hiertoe hebben Schiphol en Provincie Noord-Holland de Stichting Leefomgeving Schiphol opgericht. In deze stichting wordt onder leiding van een onafhankelijk bestuur uitvoering gegeven aan een programma voor gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en aan een programma voor individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Schiphol Group. Schiphol heeft in 2006 voor de eerste fase een tranche van tien miljoen euro beschikbaar gesteld. In het Aldersadvies van oktober 2013 is besloten tot een tweede fase, waarvoor Schiphol opnieuw tien miljoen euro ter beschikking stelt. De bijdrage van Schiphol Group richt zich ook in de tweede fase primair op schrijnende gevallen.

Reductie grondgeluid

Aan de tafel van Alders is afgesproken een reductie van grondgeluid te realiseren van 10dB. Tot nu toe is een reductie gerealiseerd van 7dB. Schiphol heeft aangegeven op eigen

grond geluidsribbels aan te leggen die tot een reductie kan leiden van nog eens 1dB. De totale gerealiseerde reductie komt daarmee op 8dB. Om de resterende 2dB te realiseren heeft Schiphol toegezegd, momenteel aan een derde partij verpachte, grond aan te kopen van de gemeente Haarlemmermeer voor 2,5 miljoen euro. De kosten voor aanleg van de geluidreducerende ribbels worden geschat op 3,8 miljoen euro. Schiphol is met de gemeente Haarlemmermeer van mening dat de additionele reductie van 2dB ook kan worden gerealiseerd met aankomende vlootvernieuwingen van luchtvaartmaatschappijen. Indien de vlootvernieuwing de nog openstaande reductie kan realiseren, is de verplichting tot aankoop van de grond en het aanleggen van de geluidribbels vooralsnog voorwaardelijk van aard.

Shared vision

Op 12 oktober 2017 heeft de Autoriteit Consument en Markt (ACM) haar onderzoek afgerond dat zij in 2013 is gestart naar aanleiding van het 'shared vision' traject dat Schiphol Group met KLM en de Nederlandse overheid doorlopen heeft. De uitkomst van het onderzoek is dat in deze relatie geen gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen. Schiphol en KLM hebben toezeggingen gedaan aan ACM om de door ACM gesignaleerde risico's voor de mededinging weg te nemen. Deze toezeggingen houden in dat Schiphol en KLM niet met elkaar spreken over de positie van andere luchtvaartmaatschappijen en dat Schiphol eigenstandig besluiten neemt over investeringen, tarieven en marketing. De toezeggingen zouden gelden voor een periode van vijf jaar. Twee marktpartijen hebben op het concept besluit van ACM zienswijzen ingediend. Deze zienswijzen moeten door ACM worden beoordeeld, voordat de toezeggingen bindend kunnen worden verklaard.

Schiphol Area Development Company N.V. (SADC)

Schiphol Group participeert direct en indirect middels het samenwerkingsverband Schiphol Area Development Company N.V. (SADC), in grondposities in de omgeving van de luchthaven Schiphol. SADC heeft als doel om bedrijven locaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de luchthaven.

Een van deze grond posities betreft het gebied A4 Zone West. Schiphol Group heeft de toekomstige verplichting commanditair kapitaal te storten van 16,7 miljoen euro, te vermeerderen met financierings- en verwervingskosten, ter financiering van de inbreng van gronden in de GEM A4 Zone West CV door de gemeente Haarlemmermeer.

Grondverontreiniging

Bij project activiteiten is op de luchthaven Schiphol PFOS in de grond geconstateerd. Sinds 2017 is lokale wetgeving van kracht die Schiphol verplicht om gronden vervuild met PFOS te reinigen. Schiphol heeft een voorziening getroffen voor de vervuiling in de gronden waarop in de nabij toekomst bouwwerkzaamheden plaatsvinden. Voor de mogelijke PFOS

vervuiling onder bestaande activa is geen verplichting opgenomen.

Multi Purpose Building Eindhoven Airport

Op 27 mei is op Eindhoven Airport een gedeelte van een parkeergarage in aanbouw ingestort. De infrastructuur en financiële schade is omvangrijk en de instorting had tot gevolg dat een aantal bouwprojecten vertraging opliepen. Een deel van het terrein voor de terminal kon maandenlang niet worden gebruikt. Na uitvoerig onderzoek over de technische oorzaak van de instorting (een constructiefout) is begin december 2017 overeenstemming bereikt tussen BAM en Eindhoven Airport over de sloop en nieuwbouw van de garage. BAM gaat dit uitvoeren. In januari 2018 is BAM gestart met de sloop van de parkeergarage en in april 2018 zal naar verwachting worden gestart met de herbouw van de parkeergarage. Oplevering zal naar verwachting in juli 2019 plaatsvinden. De Onderzoeksraad voor Veiligheid is een onderzoek gestart naar de oorzaak van de instorting; de resultaten worden in de loop van 2018 verwacht.

Tegen Eindhoven Airport zijn diverse claims ingediend en zijn geschillen aanhangig. Alle claims en geschillen worden betwist. Over de claims en geschillen is door Eindhoven Airport 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 Eindhoven Airport. Voor deze claims en geschillen is daarom per balansdatum geen voorziening opgenomen in de balans.

Voorts heeft Eindhoven Airport claims ingediend respectievelijk geschillen aanhangig gemaakt bij derden. Over de claims en geschillen is door Eindhoven Airport waar nodig relevant juridisch advies ingewonnen. Voornoemde vorderingen zijn per balansdatum niet in de balans opgenomen.

Overige voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Aan de provincie Noord-Holland is een bankgarantie verstrekt tot een bedrag van 2,3 miljoen euro met betrekking tot betalingsverplichtingen voortvloeiend uit het besluit 'Opslaan in ondergrondse tanks'.

Daarnaast zijn nog diverse claims tegen Royal Schiphol Group N.V. en/of haar groepsmaatschappijen ingediend en zijn geschillen aanhangig. Alle claims worden betwist. Over de claims en geschillen is door de vennootschap waar nodig en relevant juridisch advies ingewonnen. De afloop van de onderhandelingen en/of procedures kan evenwel niet met zekerheid worden voorspeld. Dientengevolge is het op dit moment nog onvoldoende duidelijk of een en ander zal leiden tot daadwerkelijke verplichtingen voor de vennootschap en/of haar groepsmaatschappijen. Voor deze claims en geschillen is daarom per balansdatum geen voorziening opgenomen in de balans.

Voorts heeft de vennootschap claims ingediend respectievelijk geschillen aanhangig gemaakt bij derden. Op dit moment is nog onvoldoende duidelijk of de vennootschap wat betreft deze zaken in het gelijk zal worden gesteld. Dientengevolge zijn voornoemde vorderingen per balansdatum niet in de balans opgenomen. De bovengenoemde geschillen ontstaan bij de (ver)bouw werkzaamheden van grote projecten.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

(in EUR 1.000)	Totaal 2017	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	690.611	225.884	365.059	99.668
Investerings Schiphol (incl. Capital Programme)	262.561	82.307	159.296	20.958
Investerings Lelystad Airport	35.243	28.734	176	6.333
Electriciteit en gas	6.305	6.305	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	6.783	5.262	1.521	-
Overige investeringsprojecten	595	595	-	-
Totaal	1.002.098	349.087	526.052	126.959
<hr/>				
(in EUR 1.000)	Totaal 2016	<1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	740.306	245.335	482.016	12.955
Investerings Lelystad Airport	51.881	35.695	6.134	10.052
Investerings Capital Programme	18.399	17.790	609	-
Investerings Eindhoven Airport	12.908	12.908	-	-
Electriciteit en gas	5.402	5.402	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	3.185	1.327	1.858	-
Overige investeringsprojecten	38.776	38.776	-	-
Totaal	870.857	357.233	490.617	23.007

29. Management van financiële risico's en financiële instrumenten

Financiële baten en lasten

In onderstaande tabel is een specificatie opgenomen van de financiële baten en lasten. De geactiveerde bouwrente heeft betrekking op gemaakte rentekosten tijdens de uitvoeringsfase van grote investeringsprojecten.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Interest- en overige financiële baten		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	7.954	6.092
Heffingsrente	788	1.038
Liquide middelen	-	400
Koersverschillen liquide middelen	-	29
Koersverschillen overige activa en passiva	1.900	1.290
Overige	44	82
	10.686	8.931
Interest- en overige financiële lasten		
Leningen	-75.075	-76.911
Derivaten	-11.685	-11.580
Reële waarde mutatie lening	-4.950	-5.418
Leaseverplichtingen	-3.635	-3.882
Koersverschillen vordering op geassocieerde deelnemingen	-1.589	-1.979
Geactiveerde bouwrente	854	407
Koersverschillen liquide middelen	-214	-
Overige financiële resultaten	-3	-173
	-96.297	-99.536
Totaal financiële baten en lasten	-85.611	-90.605

De post koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreft de Redeemable Preference Shares (RPS) die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Deze vordering wordt, mede door de bepalingen over terugbetaling van de nominale waarde aan de aandeelhouders binnen een termijn van tien jaar, niet gezien als een onderdeel van de netto-investering in de deelneming.

Als gevolg hiervan zouden de omrekeningsverschillen verantwoord moeten worden in de winst- en verliesrekening in plaats van in de reserve omrekeningsverschillen. Het op deze langlopende vordering aanwezige vreemdevalutarisico wordt echter voor een belangrijk deel afgedekt door middel van jaarlijkse termijntransacties waarmee de positie in Australische dollars wordt gehedged naar de euro. Deze afdekkingstransacties worden verantwoord als zijnde een kasstroomafdekking en de hieraan gerelateerde koersverschillen worden verantwoord in de reserve afdekkingstransacties. De overige koersverschillen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Financiële risicofactoren

Door de aard van de activiteiten heeft Schiphol Group te maken met een verscheidenheid aan risico's waaronder marktrisico, tegenpartijrisico en liquiditeitsrisico. In het beheersingsprogramma voor financiële risico's (dat deel uitmaakt van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group) ligt de nadruk op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en op het minimaliseren van de eventuele nadelige effecten daarvan op de financiële resultaten van Schiphol Group.

Schiphol Group maakt gebruik van derivaten voor de afdekking van bepaalde risico's. Het financiële risicobeheer wordt verzorgd door de centrale treasury-afdeling (Corporate Treasury) en valt onder beleid dat de directie heeft goedgekeurd. De directie stelt schriftelijke richtlijnen op voor het financiële risicobeheer, en stelt daarnaast ook het beleid vast voor specifieke aandachtsgebieden als valutarisico, renterisico, kredietrisico, gebruik van afgeleide (derivaten) en niet-afgeleide financiële instrumenten en het uitzetten van een tijdelijk surplus aan liquiditeiten. De derivaatcontracten zijn opgenomen in de tabel op deze pagina.

Marktrisico

Marktrisico omvat drie soorten risico's: valutarisico, prijsrisico en renterisico.

(a) Valutarisico

Valutarisico treedt op als toekomstige zakelijke transacties, in de balans opgenomen activa en verplichtingen en netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone worden uitgedrukt in een valuta die niet de functionele valuta van

Type	Wederpartij	Rente	Valuta	Nominaal		Reële waarde in EUR 1.000	
				(in 1.000)	Looptijd	31 december 2017	31 december 2016
Valuta-renteswap	JPMorgan	3,16%	JPY	20.000.000	2038	17.541	38.706
Valuta termijn-transactie	BNP Paribas	n.v.t.	AUD	101.000	2018	2.481	-3.798
						20.022	34.908
Verantwoord in de balans onder:							
Vaste activa						17.541	38.706
Kortlopende vorderingen/ verplichtingen						2.481	-3.798
						20.022	34.908

Schiphol Group is. De functionele valuta van Schiphol Group is de euro. Schiphol Group is internationaal actief en heeft te maken met valutarisico's via enkele valutaposities. Het betreft dan vooral de Japanse yen (leningen), de Amerikaanse dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone) en de Australische dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone en langlopende vorderingen).

Bij de beheersing van het valutarisico met betrekking tot leningen maakt Schiphol Group gebruik van termijn- en swapcontracten. Het beleid voor de beheersing van het financiële risico is dat vrijwel 100% van de verwachte kasstromen wordt afgedekt. Per 31 december 2017 was van de groepsfinanciering 7,0% in vreemde valuta opgenomen (één lening met een boekwaarde van 147,6 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Een jaar eerder betrof dit 8,1% van de groepsfinanciering (één lening met een boekwaarde van 162,4 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Deze positie is in overeenstemming met voornoemd beleid volledig afgedekt met behulp van een valutaswap. Een wijziging in de koers van de betreffende vreemde valuta heeft derhalve geen effect op de resultaten uit hoofde van deze groepsfinanciering. Het effect op het eigen vermogen is tijdelijk (immers slechts voor de duur van de afdekkingstransactie) en bedraagt in 2017 11,1 miljoen euro positief (na aftrek van latente belastingen).

Schiphol Group heeft een aantal strategische investeringen in activiteiten buiten de eurozone, waarvan de netto-investeringen, verantwoord in de balans onder de regels geassocieerde deelnemingen en contract gerelateerde activa, te maken hebben met een omrekeningsrisico. De valutapositie die samenhangt met de netto-investeringen van de activiteiten buiten de eurozone van in totaal 160,9 miljoen euro per 31 december 2017 (157,0 miljoen euro per 31 december 2016) 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 2017 bedraagt 12,3 miljoen euro negatief en daardoor neemt voornoemde reserve af van 18,2 miljoen euro per 31 december 2016 naar 5,9 miljoen euro per 31 december 2017.

De Redeemable Preference Shares die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. zijn in de balans verantwoord onder de regel vorderingen op geassocieerde deelnemingen. Het valutarisico op deze vordering inclusief te vorderen dividend, met een boekwaarde per 31 december 2017 van 75,9 miljoen euro (74,2 miljoen euro per 31 december 2016), wordt voor een belangrijk deel afgedekt met valutatermijntransacties. Een wijziging in de koers van de afgedekte vreemde valuta heeft derhalve een gering effect op de resultaten uit hoofde van deze vordering.

Het risico (tegenpartijrisico) dat Schiphol Group loopt op de cross-currency swap wordt gemitigeerd middels een 'cash

collateral' overeenkomst met JPMorgan, die voor beide partijen resulteert in een maximale nettopositie, die afhankelijk is van de credit rating van beide partijen. Indien de credit rating van beide partijen verlaagd wordt, daalt tevens de maximale nettopositie op die partij. Volgens de 'cash collateral' overeenkomst wordt het verschil tussen de marktwaarde van de swap en de van toepassing zijnde maximale nettopositie wekelijks per bank betaald.

Per 31 december 2017 bedroeg de maximale nettopositie van beide partijen 10 miljoen euro (per 31 december 2016 10 miljoen euro) en bedroeg de marktwaarde van de swap circa 17,1 miljoen euro positief (per 31 december 2016 38,7 miljoen euro positief) in het voordeel van Schiphol Group. Per 31 december 2017 is er een openstaande verplichting voor Schiphol Group aan JPMorgan voor een bedrag van 8,4 miljoen euro (per 31 december 2016 een verplichting van 29,5 miljoen euro) uit hoofde van de gestorte collateral. Als de koers van de EUR/JPY met 10% daalt, ontvangen wij 28,5 miljoen euro van JPMorgan. Als de koers stijgt met 10% moet Schiphol Group 8,4 miljoen euro aan collateral terug storten.

De rentepercentages vermeld bij de valutaswaps, renteswaps en de cross-currency swap betreffen de vaste rente die op de betreffende swaps aan de wederpartij dient te worden betaald, tegen ontvangst van de wederpartij van de variabele (of vaste) rente die Schiphol Group op haar beurt dient te betalen op de betreffende leningen.

(b) Prijsrisico

Prijsrisico betreft het risico dat de waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen. Schiphol Group heeft vooral te maken met het prijsrisico van vastgoedbeleggingen die door Schiphol Group tegen reële waarde worden verantwoord. Deze reële waarde wordt beïnvloed door ontwikkelingen in vraag en aanbod en veranderingen in de rentestand en inflatie. Een stijging van het door vastgoedbeleggers geëiste netto-aanvangsrendement (NAR) op kantoren en bedrijfsruimten met gemiddeld 10 procent zal leiden tot een daling van de waarde van onze kantoren en bedrijfsruimten van in totaal circa 103 miljoen euro. Een daling van de NAR van 10% zal leiden tot een stijging van in totaal circa 126 miljoen euro. Gezien voornoemde grondslag van waardering en resultaatbepaling is onze winstgevendheid voor belasting in die situatie tot eenzelfde bedrag lager.

Schiphol Group koopt elektriciteit en gas in en sluit daartoe voor wat betreft het eigen gebruik voor Aviation termijncontracten af.

(c) Renterisico

Het renterisico is onderverdeeld in een reële waarde-renterisico en een kasstroom-renterisico.

Reële waarde-renterisico

Het reële waarde-renterisico betreft het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van

schommelingen in de marktrente. Schiphol Group heeft geen omvangrijke financiële activa die reële waarde-renterisico lopen. Schiphol Group heeft via leningen tegen een vaste rente te maken met het reële waarde-renterisico. Als de marktrente met gemiddelde 0,5% daalt heeft dit tot gevolg dat de reële waarde van de leningen met 43 miljoen euro (1,9%) stijgt. Een stijging van de gemiddelde marktrente met 0,5% leidt tot een daling van de reële waarde van de leningen met 40 miljoen euro (1,7%). Het beleid van Schiphol Group is om ten minste 50% van de geleende gelden op te nemen tegen een vaste rente, zo nodig met gebruikmaking van derivaten. Per 31 december 2017 bedroeg het percentage leningen met een vaste rente 100%, exclusief dochters en geassocieerde deelnemingen (per 31 december 2016: 100%).

Kasstroom-renterisico

Het kasstroom-renterisico betreft het risico dat de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen schommelen als gevolg van veranderingen in de marktrente. Schiphol Group heeft behalve liquide middelen geen omvangrijke financiële activa die een kasstroom-renterisico lopen. Indien de rente die wordt vergoed op deposito's gedurende het jaar 2017 gemiddeld 0,5% lager zou zijn geweest (en derhalve -0,5% zou zijn geweest) was de rentebate (last) uit hoofde van deposito's 0,8 miljoen euro lager uitgevallen (2016: 0,7 miljoen euro).

Daarnaast bestaat bij de groepsfinanciering een kasstroom-renterisico op langlopende leningen tegen een variabele rente. Deze positie wordt beperkt door het beleid van Schiphol Group om, zo nodig met gebruikmaking van derivaten, maximaal 50% van de geleende gelden tegen een variabele rente op te nemen (minimaal 50% vaste rente). Per 31 december 2017 bedroeg het percentage leningen met een variabele rente met betrekking tot de groepsfinanciering 0% (per 31 december 2016: 0%).

Tegenpartijrisico

Tegenpartijrisico betreft het risico dat de ene partij bij een financieel instrument haar verplichting niet zal nakomen, waardoor de andere partij een financieel verlies krijgt te verwerken. Tegenpartijen van Schiphol Group bij derivaten- en liquiditeitentransacties zijn beperkt tot financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid (minimaal een S&P credit rating in de A-categorie) waarbij de nettopositie per tegenpartij niet groter mag zijn dan 150,0 miljoen euro. De nettopositie per 31 december 2017 was maximaal 150,0 miljoen euro (per 31 december 2016: maximaal 150,0 miljoen euro).

Per 31 december 2017 bedraagt de post debiteuren 92,1 miljoen euro (per 31 december 2016: 87,2 miljoen euro). Dit bedrag is inclusief een voorziening voor oninbaarheid van 4,5 miljoen euro (per 31 december 2016: 3,4 miljoen euro) en ontvangen waarborgsommen van 1,6 miljoen euro (per 31 december 2016: 3,1 miljoen euro). Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surséance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100% voorzien. Dit geldt eveneens voor vorderingen ouder dan één jaar en grotere vorderingen jonger dan één jaar waarvan wordt verwacht dat deze oninbaar zijn.

Van de post debiteuren van 92,1 miljoen euro (vóór aftrek van voorziening oninbaarheid van 4,5 miljoen euro en ontvangen waarborgsommen van 1,6 miljoen euro) is een bedrag van 11,8 miljoen euro vervallen, maar niet voorzien. Deze debiteuren hebben geen historie van wanbetaling, in januari 2018 hebben deze debiteuren betaald.

Partijen die diensten afnemen van Schiphol Group worden vooraf beoordeeld op kredietwaardigheid. Afhankelijk van de uitkomsten daarvan kunnen van de afnemer bepaalde zekerheden worden verlangd (in de vorm van bankgarantie of waarborgsom) ter beperking van het risico van oninbaarheid. Schiphol Group beschikt per 31 december 2017 over een bedrag van 48,4 miljoen euro aan bankgaranties en waarborgsommen (per 31 december 2016: 50,7 miljoen euro). Eén onderneming, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij N.V. (KLM) heeft een individueel debiteurensaldo groter dan 10,0 miljoen euro.

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid en ouderdomsanalyse is als volgt:

(in EUR 1 mln)	2017	2016
Boekwaarde 1 januari	3	3
Afboeking	-1	0
Toevoeging	2	1
Boekwaarde 31 december	4	3
Ouderdomsanalyse		
Jonger dan 60 dagen	93	88
Ouder dan 60 dagen	3	3
Ouder dan 360 dagen	-	1
Faillissementen	2	1
	98	94
Voorziening oninbaarheid	-4	-3
Ontvangen waarborgsommen	-2	-3
Totaal debiteuren	92	87

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. Kortheidshalve wordt verwezen naar paragraaf 23. Leningen waarin vorenstaande ruimte en faciliteiten nader worden toegelicht. In het kader van het liquiditeitsrisico beheert Corporate Treasury de cashpool

waarbij verschillende banksaldi beheerd en gesaldeerd worden van de dochters teneinde een optimaal saldobehoor te creëren.

Alle posten in onderstaande overzichten zijn opgenomen tegen de bedragen waartegen zij ook in de balans worden verantwoord en met een resterende looptijd gebaseerd op het jaartal van aflossing of afwikkeling zoals per post is overeengekomen met de wederpartij. Het beleid van Schiphol Group is dat maximaal 25% van de leningen een looptijd korter dan één jaar mag hebben. Per 31 december 2017 bedroeg dit percentage 1,5% (per 31 december 2016: 0%).

De resterende looptijd van de verplichtingen uit hoofde van financiële instrumenten en de samenstelling van de verwachte kasstromen is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal 2017	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	2.109.847	2.090.920	39.000	2.051.920	740.420	1.311.500
Schulden aan leveranciers	120.809	120.809	120.809	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	49.322	49.322	3.093	46.229	10.165	36.064
Te betalen interest	32.191	32.191	32.191	-	-	-
Totaal	2.312.169	2.293.242	195.093	2.098.149	750.585	1.347.564

(in EUR 1.000)	Totaal 2016	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	2.015.700	1.992.470	9.000	1.983.470	762.970	1.220.500
Schulden aan leveranciers	111.252	111.252	111.252	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	51.237	51.237	2.014	49.223	11.536	37.687
Te betalen interest	31.816	31.816	31.816	-	-	-
Derivaten verplichtingen	3.798	3.798	3.798	-	-	-
Totaal	2.213.803	2.190.573	157.880	2.032.693	774.506	1.258.187

De financiële instrumenten zijn op basis van hun grondslagen van waardering en resultaatbepaling als volgt ingedeeld:

(in EUR 1.000)	Level ¹	Totaal 2017	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	2	2.064.874	2.064.874	-	-	2.337.953
Leningen	3	44.973	-	-	44.973	-
Financiële leaseverplichtingen	2	49.322	49.322	-	-	49.322
Schulden aan leveranciers	nvt	120.809	-	-	120.809	120.809
Te betalen interest	nvt	32.191	-	-	32.191	32.191
Passiva		2.312.169	2.114.196	-	197.973	2.540.274
Vorderingen op deelnemingen	2	-75.885	-75.885	-	-	-79.750
Leningen	2	-607	-607	-	-	-607
Derivaten vorderingen	2	-20.022	-	-20.022	-	-
Leningen deelnemingen	2	-8.767	-8.767	-	-	-8.767
Performance shares BACH	2	-12.169	-	-	-12.169	-
Debiteuren	nvt	-92.071	-	-	-92.071	-92.071
Liquide middelen	nvt	-170.370	-	-	-170.370	-170.370
Activa		-379.891	-85.259	-20.022	-274.610	-351.565
Totaal		1.932.278	2.028.937	-20.022	-76.637	2.188.710

¹ Indien een instrument niet is gewaardeerd tegen reële waarde is de waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

(in EUR 1.000)	Level	Totaal 2016	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	2	1.975.677	1.975.677	-	-	2.287.823
Leningen	3	40.023	-	-	40.023	-
Financiële leaseverplichtingen	2	51.237	51.237	-	-	51.237
Derivaten verplichtingen	2	3.798	-	3.798	-	-
Schulden aan leveranciers	nvt	111.252	-	-	111.252	111.252
Te betalen interest	nvt	31.816	-	-	31.816	31.816
Passiva		2.213.803	2.026.914	3.798	183.091	2.482.128
Vorderingen op deelnemingen	2	-74.200	-74.200	-	-	-77.000
Leningen	2	-746	-746	-	-	-746
Derivaten vorderingen	2	-38.706	-	-38.706	-	-
Leningen deelnemingen	2	-8.480	-8.480	-	-	-7.880
Debiteuren	nvt	-87.246	-	-	-87.246	-87.246
Liquide middelen	nvt	-238.691	-	-	-238.691	-238.691
Activa		-448.069	-82.826	-38.706	-325.937	-411.563
Totaal		1.765.734	1.944.088	-34.908	-142.846	2.070.565

In bovenstaande overzichten zijn de financiële instrumenten opgenomen die tegen reële waarde gewaardeerd worden, onderverdeeld naar waarderingsmethode (level) en grondslag. Hierbij is er sprake van waarderingsmethoden die iedere rapporteringsperiode plaatsvinden.

- Level 1: Onaangepaste genoteerde prijzen in actieve markten voor identieke activa en verplichtingen;
- Level 2: Genoteerde prijzen voor soortgelijke activa en verplichtingen in actieve markten of gegevens die gebaseerd zijn op of ondersteund worden door waarneembare marktgegevens;
- Level 3: Niet waarneembare gegevens voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting.

Er hebben zich geen verschuivingen voorgedaan tussen Level 1- en Level 2-waarderingsmethoden. Level 2-waarderingsmethoden worden bepaald door verschillende methodes en veronderstellingen gebaseerd op de marktomstandigheden per balansdatum. De reële waarde van deze financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen omgerekend naar euro, op basis van de relevante koersen en de op dat moment door Schiphol Group gehanteerde markttrente per balansdatum.

De Level 3-waardering ziet op één winstdelende lening gekoppeld aan de periodiek en het eindrendement van een specifieke vastgoedportefeuille. De kasstromen zijn hierbij ingeschat op basis van de verwachte eindwaarde van de portefeuille op aflossingsdatum. Deze waarde is gebaseerd op taxatierapporten van onafhankelijke taxateurs. Voor deze veronderstellingen verwijzen wij naar de paragraaf 11. Vastgoedbeleggingen. Als gevolg van de positieve reële

waarde ontwikkelingen op de vastgoedportefeuille vertoont de reële waarde van de lening een soortgelijk (tegenovergesteld) effect.

Met betrekking tot de vordering op deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en schulden aan leveranciers wordt verondersteld dat de nominale waarde de reële waarde benadert.

Voor de informatieverschaffing wordt de reële waarde van de financiële activa en passiva geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te disconteren tegen de op dat moment gangbare markttrente die voor Schiphol Group voor vergelijkbare financiële instrumenten geldt.

Kapitaalbeheer

De kapitaalstrategie en het dividendbeleid van Schiphol Group voor de lange termijn zijn gericht op verbetering van de aandeelhouderswaarde, bevordering van duurzame groei en behoud van een passende financiële structuur en gedegen kredietwaardigheid. Gegeven de aandeelhoudersstructuur heeft Schiphol Group in de kapitaalmarkt uitsluitend toegang tot schuldpapier.

Schiphol Group hanteert enkele financieringsratio's, waaronder kasstroomcijfers, om inzicht te houden in de dynamiek van kapitaalstructuur, dividendbeleid en kasstroomgeneratie en om in het toezicht op de kapitaalstructuur aan te sluiten bij ratinginstituten en vergelijkbare best practices. De belangrijke financieringsratio's zijn in dit verband onder meer:

- Funds From Operations (FFO)/totale schuld;
- Leverage, dit betreft rentedragend vreemd vermogen gedeeld door het eigen vermogen plus het rentedragend vreemd vermogen;
- Funds From Operations (FFO) interest dekkingsratio, dit betreft de FFO plus rentelasten gedeeld door de rentelasten.

Funds From Operations

(in EUR 1.000)	2017	2016
Exploitatieresultaat	358.661	420.317
Afschrijvingen	263.715	236.520
Bijzondere waardeveranderingen	-	1.595
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa	-	-207
Resultaat uit verkoop dochtermaatschappijen	-26.039	-
Overige resultaten uit vastgoed	-42.477	-71.390
Mutatie overige vorderingen en verplichtingen	3.950	-391
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen	6.740	1.489
Betaalde winstbelasting	-54.699	-64.966
Betaalde interest	-74.457	-82.435
Ontvangen interest	832	1.580
Ontvangen dividend	30.286	28.472
Funds From Operations	466.512	470.584

Bovenstaande Funds From Operations wordt berekend specifiek ten behoeve van de financieringsratio's en wijkt af van de kasstroom uit operationele activiteiten zoals berekend, in overeenstemming met onze grondslagen voor verslaggeving, in het Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017. Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2017 gedaald van 471 miljoen euro naar 467 miljoen euro.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Leningen	2.074.627	2.010.773
Leaseverplichtingen	46.229	49.223
Langlopende verplichtingen	2.120.856	2.059.996
Leningen	35.220	4.927
Leaseverplichtingen	3.093	2.014
Kortlopende verplichtingen	38.313	6.941
Totale schuld	2.159.169	2.066.937

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 2017 bedroeg het eigen vermogen 3.978 miljoen euro (3.860 miljoen euro per 31 december 2016).

De FFO/totale schuld en leverage ratio's bedroegen per 31 december:

	2017	2016
FFO/totale schuld	21,6%	22,8%
Leverage	35,2%	34,9%
FFO interest dekkingsratio	6,9x	6,8x

De FFO interest dekkingsratio wordt berekend door de FFO vermeerderd met de rentelasten uit hoofde van leningen en leaseverplichtingen van 78,7 miljoen euro in 2017 (80,8 miljoen euro in 2016) te delen door de rentelasten. Zodoende bedroeg de FFO interest dekkingsratio over 2017 6,9x (over 2016 6,8x). De ratio's per 31 december 2017 passen in het beleid van Schiphol Group om minimaal een single A credit rating (S&P's) te handhaven.

Gerelateerde partijen

Gerelateerde verbonden partijen

Verbonden partijen	Aard van de relatie en relevante transacties	Relevante toelichting
Directieleden	Bestuurdersbeloningen	Bezoldiging bestuurders
Raad van Commissarissen	Commissarisbeloningen	Bezoldiging Raad van Commissarissen
Schiphol Airport Retail B.V.	Concessievergoeding	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
		Netto omzet
ABP	Pensioenpremies	Personeelsbeloningen
Groupe ADP	Geassocieerde deelneming/dividenden	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
Brisbane Airport Corporation Holdings	Geassocieerde deelneming/dividenden en opbrengsten uit hoofde van vordering	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures en Vorderingen op geassocieerde deelnemingen
Ministerie van Financiën	Aandeelhouder/dividenden/ huur vastgoed	Ingehouden winst

Schiphol Group heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

In bovenstaande tabel is een overzicht opgenomen van de belangrijkste relaties met verbonden partijen.

Exploitatie van de luchthaven

De overheid (Staat der Nederlanden) is als wetgever verantwoordelijk voor de wetgeving met betrekking tot de exploitatie van de luchthaven Schiphol. Deze exploitatie is voor onbepaalde tijd geregeld bij wet in onder meer Hoofdstuk 8 titel 4 van de Wet luchtvaart.

De Wet luchtvaart beschrijft in de artikelen 8.7 en 8.17 de randvoorwaarden voor de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol. In het Luchthavenverkeerbesluit (LVB) zijn regels voor het gebruik en grenswaarden voor de geluidsbelasting, de luchtverontreiniging en de externe risico's vastgelegd. Het Luchthavenindelingbesluit (LIB) beschrijft het luchthavengebied en beperkingen voor het gebruik van de omgeving van de luchthaven. De Regeling Toezicht Luchtvaart beschrijft de regels met betrekking tot de veiligheid van het luchtvaartterrein. Op 1 juli 2017 is de nieuwe Wet luchtvaart van kracht geworden met wijzigingen ten aanzien van de tariefconsultatie en vaststelling. Dit houdt onder meer in dat Schiphol in 2018 voor het eerst tarieven voor een periode van drie jaar zal gaan vaststellen (2019-2021).

Op de exploitatie van de luchthaven Schiphol wordt langs twee lijnen toezicht gehouden:

Het toezicht langs de ene lijn houdt verband met het voorkomen van misbruik van economische machtspositie door

de exploitant. Met dit toezicht is de ACM belast. Het toezicht langs deze lijn heeft betrekking op de tarieven en voorwaarden die de exploitant op grond van artikel 8.25d van de Wet luchtvaart vaststelt voor het eerst komende boekjaar en in rekening brengt aan de gebruikers.

Het toezicht langs de andere lijn wordt uitgevoerd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat en heeft betrekking op de exploitatie van de luchthaven Schiphol waarvoor op grond van artikel 8.25 van de Wet luchtvaart een vergunning is verleend. De exploitant brengt ten minste eens per drie jaar verslag uit aan de minister over de exploitatie van de luchthaven, in het bijzonder met betrekking tot investeringen die van belang zijn voor de ontwikkeling van de luchthaven. De behartiging van het mainportbelang, voor zover de exploitant daarop invloed heeft, is met name afhankelijk van de ontwikkeling van de infrastructuur op de luchthaven op de middellange en lange termijn.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies			Sustainability & Safety	Totaal 2017
		Audit	Remuneratie	Selectie- & benoeming		
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	37.492	-	-	5.136	5.136	47.764
H.J. Hazewinkel RA	24.652	-	5.136	5.136	-	34.924
E. Arkwright	-	-	-	-	-	-
C. Clarke	24.652	-	-	5.136	-	29.788
R.J. van de Kraats RA	24.652	6.163	-	-	-	30.815
A.B.M. Olsson	24.652	-	5.136	-	5.136	34.924
drs. M.A. Scheltema	24.652	6.163	5.136	-	5.136	41.087
mr. drs. J.G. Wijn	24.652	6.163	-	5.136	-	35.951
Totaal	185.404	18.489	15.408	20.544	15.408	255.253

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies			Sustainability & Safety	Totaal 2016
		Audit	Remuneratie	Selectie- & benoeming		
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	37.399	-	-	5.123	5.123	47.645
H.J. Hazewinkel RA	24.591	3.066	5.123	5.123	-	37.903
E. Arkwright ¹	-	-	-	-	-	-
C. Clarke	24.591	-	-	5.123	-	29.714
P. Jeantet	-	-	-	-	-	-
R.J. van de Kraats RA	24.591	6.148	-	-	-	30.739
A.B.M. Olsson	24.591	-	5.123	-	5.123	34.837
drs. M.A. Scheltema	24.591	3.082	5.123	-	5.123	37.919
mr. drs. J.G. Wijn	24.591	6.148	-	5.123	-	35.862
Totaal	184.945	18.444	15.369	20.492	15.369	254.619

¹ vanaf 25 augustus 2016

Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.643 euro per jaar, die niet is begrepen in bovenstaande bezoldiging van commissarissen. De heer Arkwright heeft aangegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen voor het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen en haar commissies. Er zijn en worden geen aandelen, opties, leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

Bezoldiging bestuurders

(x EUR 1)	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2017
J.A. Nijhuis RA	420.159	63.024	25.802	60.170	13.410	582.565
drs. A. van den Berg	357.135	53.570	23.874	40.060	34.501	509.140
drs. E.A. de Groot ¹	148.289	-	9.908	15.687	7.124	181.008
drs. J.T.M. van der Meijs ²	268.516	40.277	18.046	27.756	17.604	372.199
drs. B.I. Otto	357.135	53.570	23.842	40.060	17.074	491.681
Totaal	1.551.234	210.442	101.472	183.733	89.713	2.136.594

¹ tot 1 juni 2017

² vanaf 1 april 2017

(x EUR 1)	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Variabele beloning (lange termijn)	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2016
J.A. Nijhuis RA	397.120	51.626	263.657	27.686	110.940	12.523	863.552
drs. A. van den Berg ¹	263.225	34.219	-	15.800	29.840	30.715	373.799
drs. M.M. de Groof ²	77.551	27.143	58.126	6.116	22.860	8.362	200.158
drs. E.A. de Groot	350.967	45.626	-	20.662	36.245	16.211	469.711
drs. B.I. Otto	350.967	45.626	-	20.715	38.565	16.187	472.060
Totaal	1.439.830	204.239	321.783	90.979	238.450	83.998	2.379.280

¹ vanaf 1 april 2016

² tot 1 april 2016

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform art 2:383c BW toegelicht. De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het bruto salaris en vakantiegeld.

Op basis van de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd is wat betreft de variabele beloning (korte termijn) over 2017 de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2017 gebracht. De variabele beloning voor de bestuurders is vastgesteld op 15% van het vaste inkomen.

Voor de heer Nijhuis gold, tot en met 2016, ook een variabele beloningsregeling die ziet op de bedrijfsresultaten gemeten over een langere termijn (Long Term Incentive, hierna: 'LTI') zoals opgenomen in het oude beloningsbeleid.

De overige vergoedingen betreffen representatiekosten en het werkgeversdeel van de sociale lasten. Voor meer informatie wordt verwezen naar de paragraaf Beloning van de directie over 2017 in het jaarverslag.

Dochterondernemingen

	Plaats van vestiging	Direct / indirect belang in %
Schiphol Nederland B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Australia Pty Ltd	Schiphol	100,00
Schiphol North America Holding Inc.	Delaware	100,00
Eindhoven Airport N.V.	Eindhoven	51,00
N.V. Luchthaven Lelystad ¹	Lelystad	100,00
Luchthaven Lelystad Vastgoed B.V. ¹	Lelystad	100,00
Schiphol USA Inc.	New York	100,00
Rotterdam Airport B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Holding B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Vastgoed B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Schiphol International B.V.	Schiphol	100,00
Schiphol Real Estate B.V. ¹	Schiphol	100,00
Airport Real Estate Management B.V. ¹	Schiphol	100,00
Avioport Srl	Lonate Pozzolo	100,00
Schiphol Telematics B.V. ¹	Schiphol	100,00

¹ Toegepast is artikel 2:403 BW

De hiervoor vermelde belangrijkste dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd. De volledige lijst is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Onderstaand is een verkorte balans en winst- en verliesrekening weergegeven voor het minderheidsbelang in Eindhoven Airport N.V.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Activa		
Vaste activa	53.355	45.463
Vlottende activa	5.463	5.781
	58.818	51.244
Passiva		
Eigen vermogen	41.972	36.340
Langlopende verplichtingen	12.240	11.231
Kortlopende verplichtingen	4.606	3.673
	58.818	51.244

Verkorte winst-en-verliesrekening voor deze vennootschap:

(in EUR 1.000)	2017	2016
Netto-omzet	30.271	25.525
Overige resultaten uit hoofde van vastgoed	115	60
	30.386	25.585
Totaal bedrijfslasten	22.438	18.849
Exploitatieresultaat	7.948	6.736
Financiële baten en -lasten	-178	-139
Resultaat voor belastingen	7.770	6.597
Winstbelasting	1.933	1.619
Resultaat	5.837	4.978

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017

(in EUR 1.000)	Toelichting	2017	2016
Netto-omzet		-	-
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		54	25
Personeelsbeloningen		2.515	2.228
Overige bedrijfskosten		232	343
Totaal bedrijfslasten		2.801	2.596
Exploitatieresultaat		-2.801	-2.596
Financiële baten		-	11
Financiële lasten		-49.100	-49.728
Totaal financiële baten en -lasten		-49.100	-49.717
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	30	43.885	42.835
Resultaat dochterondernemingen	30	274.743	302.656
Resultaat voor belastingen		266.727	293.178
Winstbelasting		12.974	13.078
Resultaat toekomstend aan aandeelhouders (nettoresultaat)		279.703	306.256

Enkelvoudige balans per 31 december 2017

Activa	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016
(in EUR 1.000)			
Vaste activa			
Dochterondernemingen	30	3.764.134	3.501.614
Geassocieerde deelnemingen	30	673.803	652.098
Derivaten		17.541	38.706
Latente belastingen		6.960	10.660
		4.462.438	4.203.078
Vlottende activa			
Vorderingen	31	1.172.371	1.215.230
Winstbelasting	31	12.975	13.078
Liquide middelen	31	25.181	783
		1.210.527	1.229.091
		5.672.965	5.432.169
Passiva			
(in EUR 1.000)			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		84.511	84.511
Agio reserve		362.811	362.811
Ingehouden winst		2.735.292	2.624.848
Overige reserves		-81.179	-62.930
Herwaarderingsreserve		528.468	481.202
Overige wettelijke reserves		26.606	26.532
Nettoresultaat boekjaar		279.703	306.256
	32	3.936.212	3.823.230
Langlopende verplichtingen			
Latente belastingen		4.385	9.676
Voorziening personeelsbeloningen		-	341
Leningen - EMTN programma	23	1.336.782	1.267.868
		1.341.167	1.277.885
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen	34	395.586	331.054
		5.672.965	5.432.169

Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Basis van opstellen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de grondslagen zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening. Royal Schiphol Group N.V. is bij de kamer van koophandel geregistreerd onder het nummer 34029174.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen waarin overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover het de centrale leiding heeft worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. Indien het aandeel van verliezen de boekwaarde van de dochteronderneming overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt tenzij er zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de dochteronderneming dan wel verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de dochteronderneming zijn verricht. In dat geval wordt een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen. Resultaten op transacties met dochterondernemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang in deze dochterondernemingen voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als de transactie met een dochteronderneming aantoont dat sprake is van een bijzondere waardeveranderingen van een actief.

Samenstelling van het eigen vermogen

In de enkelvoudige balans worden enkele wettelijke reserves aangehouden, die in de geconsolideerde balans onderdeel uitmaken van de ingehouden winst. Deze reserves beperken de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen. Het betreft de herwaarderingsreserve vastgoed, de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen. De twee laatstgenoemde reserves zijn samengevoegd onder de overige wettelijke reserves.

De herwaarderingsreserve (artikel 2:390 lid 1 BW) wordt aangehouden voor positieve ongerealiseerde veranderingen in

de reële waarde van individuele vastgoedbeleggingen (onroerend goed en terreinen) gehouden door vennootschappen die onderdeel uitmaken van Schiphol Group. Dotaties aan deze reserve geschieden uit de winstbestemming, rekening houdend met vennootschapsbelasting. Bij verkoop van vastgoedbeleggingen vallen de in de herwaarderingsreserve besloten herwaarderings van de betreffende objecten vrij ten gunste van de overige reserves.

De reserve immateriële activa (artikel 2:365 lid 2 BW) wordt aangehouden in verband met de activering van kosten van onderzoek en ontwikkeling software door vennootschappen die onderdeel uitmaken van Schiphol Group. In de reserve deelnemingen (artikel 2:389 lid 6 BW) wordt het aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen en in rechtstreekse vermogensvermeerderingen verantwoord. Deelnemingen waarvan het cumulatief resultaat niet positief is, worden daarbij niet in aanmerking genomen. De reserve wordt verminderd met de uitkeringen van dividend, rechtstreekse vermogensverminderingen en uitkeringen die Schiphol Group zonder beperkingen kan bewerkstelligen.

Het eigen vermogen in de geconsolideerde balans omvat daarnaast een reserve omrekeningsverschillen, een reserve overige financiële belangen en een reserve afdekkingstransacties. Deze reserves (in de enkelvoudige jaarrekening gezamenlijk aangeduid als 'Overige reserves') worden ook getoond als onderdeel van het enkelvoudige eigen vermogen aangezien zij de uitkeerbaarheid daarvan evenzeer beperken.

Toelichtingen bij de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Fiscale eenheid

Royal Schiphol Group N.V. vormt samen met een aantal van haar dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en de omzetbelasting; elk der Vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken Vennootschappen.

30. Vaste activa

(in EUR 1.000)	Dochterondernemingen	Deelneming	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	3.188.929	631.325	3.820.254
Specificatie van mutaties in 2016			
Resultaat boekjaar	302.656	42.835	345.491
Dividend	-	-20.662	-20.662
Overige mutaties	10.029	-1.400	8.629
Totaal mutaties in het boekjaar	312.685	20.773	333.458
Boekwaarde 31 december 2016	3.501.614	652.098	4.153.712
Specificatie van mutaties in 2017			
Resultaat boekjaar	274.670	43.958	318.628
Dividend	-	-20.900	-20.900
Omrekeningsverschillen	-12.278	-	-12.278
Overige mutaties	128	-1.353	-1.225
Totaal mutaties in het boekjaar	262.520	21.705	284.225
Boekwaarde 31 december 2017	3.764.134	673.803	4.437.937

De dochterondernemingen zijn 100% eigendom van Schiphol Nederland B.V. of Schiphol International B.V. met uitzondering van Eindhoven Airport N.V. Voor Schiphol Nederland B.V. is artikel 2:403 van toepassing. De deelneming betreft het 8%-belang van Royal Schiphol Group N.V. in Groupe ADP.

31. Vlottende activa

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De vorderingen en liquide middelen worden opgenomen tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde.

(in EUR 1.000)	2017	2016
Winstbelasting	12.975	13.078
Rekening-courant groepsmaatschappijen	1.172.199	1.215.147
Overige vorderingen	172	83
	1.185.346	1.228.308

32. Eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaarderingsreserve	Overige wettelijke reserves	Netto resultaat boekjaar	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	84.511	362.811	2.497.008	-83.032	424.809	23.838	374.163	3.684.108
Specificatie van mutaties in 2016								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	127.840	-	56.393	2.694	-186.927	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	-187.236	-187.236
Omrekeningsverschillen	-	-	-	4.286	-	-	-	4.286
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	19.629	-	-	-	19.629
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	306.256	306.256
Overig	-	-	-	-1.100	-	-	-	-1.100
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-1.743	-	-	-	-1.743
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	-970	-	-	-	-970
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	127.840	20.102	56.393	2.694	-67.907	139.122
Stand per 31 december 2016	84.511	362.811	2.624.848	-62.930	481.202	26.532	306.256	3.823.230
Specificatie van mutaties in 2017								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	99.611	-	58.132	74	-157.817	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	-148.439	-148.439
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-12.278	-	-	-	-12.278
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	1.110	-	-	-	1.110
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	279.703	279.703
Overig	-	-	10.833	33	-10.866	-	-	-
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-6.586	-	-	-	-6.586
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	-528	-	-	-	-528
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	110.444	-18.249	47.266	74	-26.553	112.982
Stand per 31 december 2017	84.511	362.811	2.735.292	-81.179	528.468	26.606	279.703	3.936.212

In de overige wettelijke reserves zijn opgenomen de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen.

Voorstel tot winstbestemming

(in EUR 1.000)

Resultaat toekomstend aan aandeelhouders	279.703
Met inachtneming van artikel 26 van de Statuten wordt voorgesteld aan het resultaat de volgende bestemming te geven:	
Toe te voegen aan de herwaarderingsreserve <i>(waardeveranderingen vastgoed volgens de winst- en verliesrekening, gecorrigeerd voor waardeveranderingen onder de kostprijs, na aftrek van vennootschapsbelasting)</i>	-36.149
Toe te voegen aan de overige wettelijke reserves <i>(de som van resultaat geassocieerde deelnemingen verminderd met dividend uitkeringen en investeringen in onderzoek en ontwikkeling verminderd met afschrijvingen)</i>	-6.429
Voorstel uit te keren dividend	-150.257
Toe te voegen aan de ingehouden winst	86.868

33. Personeelsbeloningen

De verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen hebben betrekking op de directie van Royal Schiphol Group N.V. en betreffen de nettoverplichtingen voor wat betreft de variabele beloning. Zie voor nadere details de paragraaf Bezoldiging bestuurders in de geconsolideerde jaarrekening.

34. Kortlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2017	2016
Rekening-courant groepsmaatschappijen	347.018	309.962
Leningen - EMTN programma	26.618	-
Te betalen interest leningen	21.108	20.631
Overige verplichtingen	842	461
	395.586	331.054

Zie voor de uitsplitsing van de accountantskosten paragraaf 4. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten in de geconsolideerde jaarrekening.

Schiphol, 15 februari 2018

Raad van Commissarissen

Prof dr. L.J. Gunning-Schepers, voorzitter

H.J. Hazewinkel RA, vice-voorzitter

E. Arkwright

C. Clarke

R.J. van de Kraats RA

A.B.M. Olsson

drs. M.A. Scheltema

mr. drs. J.G. Wijn

Voor de jaarrekening over 2017:

Directie

J.A. Nijhuis RA

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 2017

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 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017, 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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 173 tot en met 249 opgenomen jaarrekening 2017 van Royal Schiphol Group N.V. (hierna ook: 'Schiphol' of 'de vennootschap') te Schiphol gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit het geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2017, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017, en de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2017, de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017 en de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Royal Schiphol Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting

MATERIALITEIT

- Materialiteit van EUR 15 miljoen
- 4,3% van resultaat voor belastingen

GROEPSCONTROLE

- 91% van de geconsolideerde netto-omzet
- 89% van de geconsolideerde activa

KERNPUNTEN

- Investerings in operationele activa
- Vastgoedbeleggingen
- Omzet havengelden

GOEDKEUREND OORDEEL

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 15 miljoen (2016: EUR 15 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het resultaat voor belastingen en de materialiteit bedraagt 4,3% daarvan (2016: 3,8%). Hoewel het resultaat voor belastingen is gedaald ten opzichte van 2016, hebben wij de materialiteit als bedrag niet verlaagd. Hierbij hebben wij afgewogen dat het resultaat voor belastingen dit jaar lager uitvalt vooral als gevolg van tariefdalingen in de business area Aviation per 1 april 2017 en 1 april 2016, maar dat het niveau van activiteiten in de business area Aviation juist is toegenomen. Wij houden ook rekening met (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 de EUR 0,8 miljoen (2016: EUR 0,8 miljoen) rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Wij hebben geen niet-gecorrigeerde afwijkingen boven de EUR 0,8 miljoen gerapporteerd.

Reikwijdte van de groepscontrole

Royal Schiphol Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen) die activiteiten verricht in de business areas Aviation, Real Estate, Consumer Products & Services en Alliances & Participations. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Royal Schiphol Group N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de locatie Amsterdam Airport Schiphol, met significante activiteiten binnen de business areas Aviation, Real Estate en Consumer Products & Services.

De controlewerkzaamheden met betrekking tot de door ons geselecteerde buitenlandse activiteiten in de business area Alliances & Participations zijn uitgevoerd door lokale accountants. Dit geldt bijvoorbeeld voor de deelnemingen in Groupe ADP en Brisbane Airport Corporation Holdings. De uitkomsten van de werkzaamheden van de betreffende lokale accountants zijn geëvalueerd, onder andere op basis van bezoek ter plaatse, en de aan ons gerapporteerde bevindingen, waar wij om hebben gevraagd via specifiek voor dit doel opgestelde instructies. Bij andere onderdelen, waaronder de activiteiten op Terminal 4 van JFKIAT, hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 91% van de geconsolideerde netto-omzet en 89% van de geconsolideerde activa.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de genoemde groepsonderdelen, gecombineerd met werkzaamheden met betrekking tot de activiteiten buiten de locatie Amsterdam Airport Schiphol bestaande uit cijferanalyses en specifieke werkzaamheden gericht op een gedeelte van de activa, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen met betrekking tot de financiële informatie van de groep om een oordeel te geven over de jaarrekening.

Werkzaamheden in het kader van frauderisico's

Bij onze controle van de jaarrekening hebben wij werkzaamheden uitgevoerd gericht op het identificeren, inschatten en inspelen op risico's op een afwijking van materieel belang door fraude. Deze werkzaamheden zijn niet vergelijkbaar met een specifiek fraudeonderzoek, dat vaak diepgaander van aard is.

Bij het identificeren van frauderisico's hebben wij frauderisicofactoren geëvalueerd. Dit zijn gebeurtenissen en omstandigheden die duiden op een druk, stimulans of gelegenheid om fraude te plegen. Ook aanwijzingen voor vermeende fraudes uit het verleden zijn in deze evaluatie betrokken, waaronder berichten in de media en intern onderzoek omtrent een vermeende fraude in 2016. Bij de uitvoering van onze risicoanalyse hebben wij forensische deskundigen betrokken.

Controlestandaard 240 veronderstelt een algemeen frauderisico dat voortkomt uit de mogelijkheid van het management om de interne beheersing te doorbreken. Daarnaast hebben wij een specifiek frauderisico door mogelijke belangenverstremming geëvalueerd bij het aangaan van grote contracten binnen het 'Capital Programme', het programma voor de uitbreiding van de luchthavencapaciteit van Amsterdam Airport Schiphol.

Wij hebben de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen die frauderisico's mitigeren geëvalueerd. Daarnaast hebben wij gerichte controles uitgevoerd door data-analyse van journaalposten met een hoog risico, evaluatie van belangrijke beoordelingen en inschattingen van Schiphol (waaronder een evaluatie van de uitkomsten van schattingen in het verleden) en deelwaarnemingen van bepaalde in 2017 aangegane materiële contracten op basis van kwantitatieve en kwalitatieve criteria.

Wij hebben frauderisico's en overige risico's in het kader van de controle van de jaarrekening besproken met de directie en de Raad van Commissarissen.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Investerings in operationele activa – activeringen en verplichtingen in het kader van de uitbreidingsprojecten ondergebracht in het Capital Programme

Omschrijving

Investerings in operationele activa zijn een kernpunt van onze controle vanwege het onderscheid tussen operationele kosten die direct als last in de winst- en verliesrekening worden verantwoord en investeringen die worden geactiveerd en over de levensduur worden afgeschreven. Activa ten behoeve van operationele activiteiten (activa in gebruik) en activa in aanbouw of ontwikkeling bedragen samen 49% van het geconsolideerde balanstotaal.

Schiphol investeert in operationele capaciteit en kwaliteit en voert daartoe grote en complexe verbouwingen en vernieuwingen uit. Voor het uitvoeren en beheersen van het Capital Programme is een afzonderlijke programmaorganisatie ingericht naast de staande Schiphol-organisatie. In 2017 zijn enkele grote aanbestedingen afgerond in het kader van het Capital Programme en zijn langlopende investeringsverplichtingen aangegaan.

Zoals opgenomen op pagina 209 van de jaarrekening, zijn er in 2017 investeringsuitgaven geactiveerd als onderdeel van de activa in aanbouw of ontwikkeling voor een bedrag van circa EUR 444 miljoen. Daarnaast is op pagina 231 van de jaarrekening opgenomen dat per balansdatum voor circa EUR 1 miljard aan langlopende verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten zijn aangegaan, waarvan EUR 263 miljoen betrekking heeft op investeringen Schiphol inclusief het Capital Programme.

Onze aanpak

Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd gericht op de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen in het reguliere inkoop- en investeringsproces en binnen het Capital Programme.

Voor geactiveerde bedragen onder activa in aanbouw of ontwikkeling hebben wij de juistheid van nieuwe investeringen getoetst door een steekproef op de investeringsuitgaven, onder andere op basis van registraties van goederenontvangsten, facturen en toetsing aan de activeringscriteria.

We hebben detailwerkzaamheden uitgevoerd gericht op het aangaan van verplichtingen voor een aantal materiële projecten binnen het Capital Programme. Voor deze projecten hebben wij getoetst of het offerteproses en de inhoudelijke evaluatie van offertes zijn uitgevoerd aan de hand van de vooraf vastgestelde criteria. Daarbij hebben we tevens getoetst of verschillende perspectieven (bijvoorbeeld commercieel, functioneel en technisch) zijn meegewogen in de selectie van leveranciers.

Onze observatie

Bij de inrichting van de afzonderlijke Capital Programme-programmaorganisatie is internationale kennis en ervaring binnengehaald op het gebied van grootschalige uitbreidingsprojecten. Voor de in onze deelwaarneming betrokken contracten hebben wij geconstateerd dat een gewogen inhoudelijke evaluatie van offertes heeft plaatsgevonden aan de hand van vooraf vastgestelde criteria en onderbouwd met interne vastleggingen.

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, op basis van onder meer externe taxaties

Omschrijving

De waardering van vastgoedbeleggingen is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang van vastgoedbeleggingen en de belangrijke schattingsonzekerheden.

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde en bedragen 23% van het geconsolideerde balanstotaal. De resultaten uit ongerealiseerde waardeveranderingen bedragen EUR 42 miljoen positief. De waardering van vastgoedbeleggingen is complex en vereist significante oordeelsvorming van het management. Schiphol schakelt onafhankelijke externe taxateurs in ten behoeve van de bepaling van de waarde van vastgoedbeleggingen, zoals ook toegelicht op pagina 211 van de jaarrekening. De waarderingen zijn sterk afhankelijk van schattingen en veronderstellingen voor het bepalen van toekomstige kasstromen, bijvoorbeeld ten aanzien van markthuurl, leegstand, interestpercentages en onderhoud, zoals toegelicht op pagina 212 van de jaarrekening. Voor de waardering van terreinen maakt Schiphol, naast de taxaties van onafhankelijke externe taxateurs, ook gebruik van een intern waarderingmodel.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van het proces van totstandkoming van waarderingen onderzocht. Wij hebben de objectiviteit, onafhankelijkheid en deskundigheid van de door Schiphol ingeschakelde externe taxateurs geëvalueerd. Wij hebben de opdracht die Schiphol heeft verstrekt aan de externe taxateurs onderzocht om vast te stellen dat de gevraagde taxaties voldoen aan de eisen van EU-IFRS. Tevens hebben wij de juistheid en volledigheid onderzocht van de door Schiphol aan taxateurs aangeleverde informatie. Wij hebben de taxatierapporten van de externe taxateurs geëvalueerd en geanalyseerd. Onze eigen waarderingsspecialisten hebben in het bijzonder de aanvaardbaarheid en juiste werking van de gebruikte waarderingsmodellen onderzocht, evenals de aanvaardbaarheid van de belangrijkste schattingen en veronderstellingen. Daarnaast hebben wij de methodiek en juiste werking onderzocht van het interne waarderingsmodel dat is gehanteerd voor het bepalen van de waardering van terreinen.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat Schiphol de vastgoedbeleggingen op een evenwichtige wijze heeft gewaardeerd. De toelichtingen op de waarderingen van de vastgoedbeleggingen zoals opgenomen op pagina 210 tot en met 212 van de jaarrekening voldoen aan de vereisten van EU-IFRS.

Omzet havengelden deels gebaseerd op van derden afkomstige data

Omschrijving

De omzet havengelden is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang daarvan en het gebruik van informatie van derden.

De omzet havengelden bedraagt 57% van de netto-omzet zoals blijkt uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. De tariefstelling voor havengelden op locatie Amsterdam Airport Schiphol is gereguleerd. Jaarlijks publiceert Schiphol de tarieven en voorwaarden op haar website na consultatie van de luchtvaartsector.

In onze controle is naast de juistheid ook de volledigheid van de verantwoorde havengelden van belang. Voor de passagiersvergoedingen binnen de havengelden is Schiphol mede afhankelijk van informatie van derde partijen. Dit betreft vooral de registratie van passagiersaantallen en de samenstelling hiervan, waarbij met name het onderscheid tussen OD- en transferpassagiers van belang is voor het te hanteren tarief.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking getoetst van interne controlemaatregelen gericht op de juistheid en volledigheid van de van derden ontvangen registraties van passagiersaantallen en de samenstelling daarvan, en van het gehanteerde tarief.

Daarnaast hebben wij gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd bestaande uit cijferanalyses van de havengelden, waaronder trendanalyses op de verantwoorde passagiersvergoedingen per periode. Wij hebben een aantal detailtests uitgevoerd op de brondata die hiervoor gebruikt zijn zoals vluchtbewegingen, passagiersaantallen per vlucht en de juistheid van de OD/transfer-classificatie van passagiers.

Tevens hebben wij met data-analyse vastgesteld dat de omzet havengelden – via de post debiteuren – leidt tot overeenkomstige bankontvangsten. Voor debiteuren per balansdatum hebben wij dit ook vastgesteld aan de hand van na balansdatum ontvangen betalingen.

Onze observatie

Schiphol voert diverse interne controles uit gericht op de juistheid en volledigheid van informatie aangeleverd door luchtvaartmaatschappijen, waaronder ticketcontroles, passagierstellingen en ratioanalyses. Daarbij steunt Schiphol op informatie uit onder meer beladingsdocumenten die in de luchtvaartsector gebruikt worden voor veiligheid en logistieke doelstellingen. Bij de reikwijdte en diepgang van deze interne controles maakt Schiphol een risicoafweging mede op basis van materialiteit. Wij kunnen ons vinden in deze afweging.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag, waarin is opgenomen het bericht van de CEO van Schiphol (pagina 6 tot en met 9), feiten en cijfers over Schiphol (pagina 13 tot en met 26), de strategie (pagina 27 tot en met 44), de resultaten van Schiphol (pagina 45 tot en met 111), en het verslag inzake governance, met daarin onder meer het verslag van de Raad van Commissarissen en informatie over remuneratie (pagina 112 tot en met 152);
- de overige gegevens;
- de maatschappelijke verantwoording (pagina 153 tot en met 171).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie van Schiphol is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn op 10 februari 2014 benoemd voor een termijn van drie jaar als accountant van Schiphol voor de controle vanaf het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant. Op 21 december 2016 zijn wij benoemd voor een tweede termijn van drie jaar als accountant van Schiphol voor de controle vanaf het boekjaar 2017.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van 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 verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 15 februari 2018
KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden 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 evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Historisch overzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven)

2017 2016 2015 2014 2013

Winst- en verliesrekening

Netto-omzet	1.458	1.435	1.423	1.438	1.364
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	80	71	117	35	3
Som der bedrijfsopbrengsten	1.538	1.506	1.540	1.473	1.367
Som der bedrijfslasten exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	-916	-848	-804	-838	-796
EBITDA	622	658	735	635	571
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	-264	-238	-230	-232	-266
Exploitatieresultaat	359	420	505	403	305
Financiële baten en lasten	-86	-91	-89	-86	-90
Belastingen, aandeel in het resultaat van deelnemingen en aandeel derden	12	-18	-38	-43	15
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	286	311	378	274	230
Minderheidsaandeelhouders	6	5	4	2	3
Resultaat toekomend aan aandeelhouders (nettoresultaat)	280	306	374	272	227

Balans

Vaste activa	6.040	5.818	5.646	5.413	4.929
Vlottende activa	615	608	759	415	772
Totaal activa	6.655	6.426	6.405	5.829	5.701
Eigen vermogen	3.978	3.860	3.716	3.453	3.309
Voorzieningen	79	57	56	57	46
Langlopende verplichtingen	2.225	2.172	2.021	1.987	1.576
Kortlopende verplichtingen	373	337	612	334	770
Totaal passiva	6.655	6.426	6.405	5.830	5.701

Operationele cashflow²

	267	438	508	508	462
--	------------	-----	-----	-----	-----

Ratio's

Exploitatieresultaat als % van de netto-omzet	24,6	29,3	35,5	27,3	22,4
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % (ROE)	7,2	8,2	10,4	8,0	7,0
Return on Net Assets in % ³	6,1	7,1	8,3	6,5	5,8
Return on Average Capital Employed in % ⁴	7,2	8,2	10,1	8,4	7,2
FFO/totale schuld in % ⁵	21,6	22,8	22,0	26,5	26,0
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,9	6,8	6,7	6,4	5,8
Leverage ⁷	35,2	34,9	37,0	35,0	36,2

Gegevens per aandeel

Winst per aandeel	1.503	1.645	2.010	1.461	1.222
Operationele cashflow per aandeel	1.435	2.354	2.728	2.730	2.446
Dividend per aandeel	807	797	1.006	744	726

Personeel

Gemiddelde effectieve bezetting op basis van fulltime-equivalenten	2.180	2.063	2.000	2.039	2.058
--	--------------	-------	-------	-------	-------

2012 ¹	2011	2010	2009	2008
1.353	1.278	1.180	1.154	1.154
-13	-	22	-40	22
1.340	1.278	1.202	1.114	1.176
-806	-766	-719	-731	-709
534	512	483	383	467
-238	-208	-186	-196	-172
296	304	297	187	295
-88	-91	-115	-91	-54
-12	-15	-10	37	-54
196	198	172	133	187
-2	3	3	-	-
198	195	169	133	187
5.108	5.106	5.000	4.798	4.754
681	681	506	729	655
5.789	5.787	5.506	5.527	5.409
3.203	3.175	3.109	2.975	2.887
44	51	65	69	50
1.980	1.980	1.762	2.061	1.747
562	581	570	422	725
5.789	5.787	5.506	5.527	5.409
399	387	351	327	421
21,9	23,8	25,1	16,2	25,5
6,2	6,2	5,6	4,5	6,4
5,6	5,6	5,9	3,6	5,6
7,4	7,5	7,3	4,5	7,3
24,5	18,5	17,0	18,5	19,3
5,6	4,5	3,8	4,4	6,5
37,8	37,9	37,2	40,5	38,6
1.068	1.045	908	710	1.083
2.143	2.081	1.883	1.756	2.439
582	524	409	347	371
2.087	2.115	2.328	2.496	2.506

- 1 Vergelijkende cijfers van 2012 en eerder zijn niet aangepast op equity methode (IFRS 11)
- 2 Voor een specificatie wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht
- 3 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat na belasting plus resultaat geassocieerde deelnemingen en rentebaten / (Gemiddeld vaste activa – actieve belastinglatentie)
- 4 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen / gemiddelde van eigen vermogen en rentedragend vreemd vermogen
- 5 Vanaf 2006: zie berekening FFO / totale schuld en FFO interest dekkingsratio in de paragraaf Financieel Risico Management
- 6 Vanaf 2006 zie vorige voetnoot. Tot en met 2005: Kasstroom uit bedrijfsoperaties gecorrigeerd voor werkkapitaal plus rentelasten / rentelasten
- 7 Met ingang van 2004: Rentedragend vreemd vermogen / eigen vermogen plus rentedragend vreemd vermogen in %

Begrippenlijst

ACI

Airports Council International – internationale brancheorganisatie van luchthavens

ACM

Autoriteit Consument & Markt (voorheen Nederlandse Mededingingsautoriteit); houdt toezicht op vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Amsterdam Airport Schiphol

Afhandeling

De activiteiten die nodig zijn bij de aankomst en het vertrek van vliegtuigen, passagiers en vracht. Deze activiteiten bestaan onder andere uit het inchecken van passagiers, het laden en lossen van baggage en vracht, vliegtuigschoonmaak en catering

Airport Carbon Accreditation

Benchmark van brancheorganisatie ACI. Deze benchmark maakt inzichtelijk wat luchthavens doen om CO₂ te verminderen

AirportCity-concept

Een integrale ontwikkeling van aviation en non-aviation activiteiten waarbij bedrijven en gebruikers alle services en faciliteiten wordt geboden die ze nodig hebben. De Airportcity-formule omvat de activiteiten van de business areas Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate

Airside (luchtzijde)

Gebied waar vliegtuigen starten, landen, taxiën en worden afgehandeld

Aldersakkoord

Akkoord in 2008 gesloten aan de Tafel van Alders, het overlegorgaan tussen luchtvaartsector en omgeving onder leiding van oud-minister en oud-commissaris van de Koning(in), Hans Alders over de groei van Schiphol

APU

Een Auxiliary Power Unit is een aggregaat om stroom te leveren in het vliegtuig tijdens de afhandeling op het platform

AVG

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is in mei 2016 in werking getreden en bevat Europese regelgeving over de bescherming van persoonsgegevens. Deze verordening vervangt de privacy richtlijn uit 1995

BAS

Bewoners Aanspreekpunt Schiphol is het informatie- en klachtencentrum waar omwonenden terecht kunnen met al hun vragen en klachten over het vliegverkeer op Schiphol. BAS geeft op haar website dagelijks informatie over onder meer het baan- en routegebruik en wonen bij Schiphol. BAS is een stichting van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol

Bedrijfsongeval

Een ongewilde, plotselinge gebeurtenis, die verband heeft met het werk en die vrijwel onmiddellijk tot schade aan de gezondheid leidt. Voor een bedrijfsongeval met verzuim, geldt dat het verzuim ingaat als de medewerker de dienst/dag na het bedrijfsongeval niet op het werk komt

Belevingsmonitor Schiphol

Tweemaandelijks onderzoek onder vertrekkende en aankomende passagiers en bezoekers van Schiphol Plaza naar de beleving en waardering van Schiphol.

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

Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol, opgericht in 2005, platform waarin publieke en private partijen samenwerken om de effectiviteit en efficiency in de beveiliging en criminaliteitsbeheersing op Schiphol te verbeteren

BREEAM

Building Research Environmental Assessment en is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestaties van bestaande en nieuwe gebouwen te bepalen. Deze Engelse certificeringsmethode wordt op Schiphol met name toegepast bij kantoorgebouwen

Business area

Functioneel cluster van activiteiten binnen de organisatie van Schiphol Group

Capital Programme

Programmaorganisatie om omvangrijke en complexe investeringsprojecten op Schiphol aan te sturen

Catchment area

Gebied waaruit passagiers met grondvervoer van en naar de luchthaven komen

Concessie-inkomsten

Inkomsten uit activiteiten waarvoor een concessie (toestemming om bepaalde activiteiten te mogen uitvoeren) verstrekt is, veelal in de vorm van en percentage van de omzet

Corporate Responsibility (CR)

Ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving

DAP

Digital Airport Programme;
Programmaorganisatie voor innovatieve IT- en digitale initiatieven op Schiphol

EASA

European Aviation Safety Agency: Europees Agentschap voor Luchtvaartveiligheid

Economic profit

RONA (na belastingen) minus WACC vermenigvuldigd met gemiddelde vaste activa

Euro Medium Term Note (EMTN)

Een overkoepelend programma waaronder investment grade instanties schuldbewijzen ('notes') zonder onderpand ('unsecured') uitgeven

FFO

Funds From Operations is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor veranderingen in het werkkapitaal

Fte

Fulltime-equivalent; voltijds arbeidsplaats

Full freighter

Vliegtuig dat alleen vracht vervoert

General Aviation

Internationale benaming voor privé- en zakenvluchten met vliegtuigen voor maximaal 20 passagiers

Global Compact

Initiatief van de Verenigde Naties, waarbij de deelnemende bedrijven zich committeren aan tien principes van zakendoen op het gebied van ethiek en milieu

GRI

Global Reporting Initiative – wereldwijd gehanteerde richtlijnen voor Corporate Responsibility verslaglegging

Grondgeluid

Grondgeluid is laagfrequent geluid waarvan trillingen hinder kunnen veroorzaken. Laagfrequent geluid is geluid dat op een andere manier wordt ervaren dan 'gewoon' geluid; laagfrequent geluid wordt vaker gevoeld dan gehoord. Dit geluid ontstaat bij startende vliegtuigen

Handelsverkeer

Commerciële vliegtuigbewegingen (niet zijnde militair, politie etc.)

Handhavingspunt

Een berekeningspunt waarop een door de overheid vastgestelde maximaal toegestane geluidsbelasting van toepassing is.

Havengelden

Vliegtuig-, passagiers- en beveiligings-gerelateerde vergoedingen

Homecarrier

Belangrijkste netwerkvluchtvaartmaatschappij op hubluchthaven

HPO

High Performance Organisation: een organisatie die gedurende langere tijd beter (financieel) presteert dan vergelijkbare organisaties

HRO

High Reliability Organisation: een organisatie met een proactieve gezondheids- en veiligheidscultuur

Hubconnectiviteit

Hubconnectiviteit meet het aantal overstapconnecties per week gefaciliteerd door de betrokken hubluchthaven. De maat houdt rekening met minimum en maximum overstaptijden en weegt elke overstapconnectie voor de kwaliteit ervan, in termen van overstaptijd en omvliegtijd

Hubluchthaven

Grote luchthaven die fungeert als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtvervoer. Schiphol is de hub voor KLM en (codeshare)partners

Hubverkeer

Passagiers- en/of vrachtluchten die gebruik maken van Schiphol als overstap-/overslaglocatie, gebruikmakend van het netwerk van KLM en/of haar (codeshare)partners

ICAO

International Civil Aviation Organization; onderdeel van de Verenigde Naties. Binnen de ICAO worden internationale afspraken gemaakt over veiligheid, milieuaspecten, efficiency en continuïteit in de luchtvaartsector

IFRS

International Financial Reporting Standards: de door Schiphol Group gehanteerde internationaal bepaalde en erkende boekhoudregels

IR-rate

Irregularity Rate; percentage koffers dat niet gelijktijdig met de passagier op diens bestemming is aangekomen

Ke

Kosten Eenheid: maat waarin geluidsbelasting wordt uitgedrukt

Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee houdt zich bezig met de paspoortcontrole, de bewaking van de grens en de beveiliging van de burgerluchtvaart tegen aanslagen en kapingen. Daarmee is zij ook verantwoordelijk voor zaken als mensenhandel. De Koninklijke Marechaussee voert ook andere politietaken op Schiphol uit

Ladder van Hudson

Binnen de veiligheidskunde een bekende theorie om de veiligheidscultuur te beschrijven. Vanaf trede 1 naar trede 5 zijn werknemers en organisatie in toenemende mate geïnformeerd en aware

Ladder van Lansink

Nederlandse standaard voor het omgaan met reststromen. Trede 1, preventie van afval, is de hoogste trede in de hiërarchie, trede 6, storten van afval, de laagste

Landside (landzijde)

Het landzijdige (publiek toegankelijke) gedeelte van de luchthaven of het luchthaventerrein

Lden

De berekende geluidniveau's van alle vliegtuigen die gedurende een jaar van en naar het vliegveld vliegen. Het geluidniveau tijdens de nachtperiode wordt uitgedrukt in Lnight (Level night). Het geluidniveau over 24 uur wordt uitgedrukt in Lden (Level day-evening-night). Voorheen werd de geluidsbelasting uitgedrukt in Ke

LEED

LEED staat voor Leadership in Energy & Environmental Design. Dit is een Amerikaanse certificeringsmethode waarmee de mate van duurzaamheid van bestaande en nieuwe gebouwen bepaald kan worden. De classificatie bestaat uit vier niveaus waarvan Platinum de hoogste is. Nieuwe terminals en pieren krijgen een LEED certificaat

Lost Time Injury Frequency (LTIF)

Bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren

Lowcostmaatschappij

Luchtvaartmaatschappij die zich kenmerkt door het aanbieden van relatief goedkopere tickets, meestal in combinatie met de mogelijkheid om voor bepaalde extra diensten bij te betalen. Ook wel genoemd low cost airline of low cost carrier

Luchthavenverkeerbesluit

Onderdeel van Wet luchtvaart dat het gebruik van een luchthaven bepaalt

Luchtvaart Community Schiphol

Een stichting van KLM, het ROC van Amsterdam en Royal Schiphol Group. LCS (voorheen Luchtvaart College Schiphol) werd in 2007 opgericht. Het bestuur wordt gevormd door afgevaardigden van de funding partners. LCS onderscheidt zich door zich te richten op de imperfecties van de arbeidsmarkt; dit zijn de vraagstukken die niet door de reguliere economische markt worden aangepakt en waar verbinding van partijen voor nodig is. Het verbinden van bedrijfsleven, onderwijs en overheid is de kracht van LCS. De stichting is een belangrijke schakel omdat ze de bedrijven onder meer kan linken aan werkzoekenden met een achterstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires en kan voorzien in trainingen

Luchtvaartnota

Visie van het kabinet op de ontwikkelingen en groei van het Nederlandse vliegverkeer

Maatschappelijk thema

Schiphol Group heeft vijf Corporate Responsibility thema's waaraan zij op strategisch niveau invulling geeft. Dit zijn: klimaatvriendelijke luchtvaart, duurzame werkgelegenheid, grondstoffen en reststromen, bereikbaarheid en omgeving, geluid en luchtkwaliteit

Maincontractor

Hoofdaannemer

Mainport

Knooppunt van lucht-, weg- en spoorverbindingen, met een grote betekenis voor en impact op de ontwikkeling van een regio en de nationale economie

Masterplan

Richtinggevend plan waarin, in lijn met onze Europe's Preferred Airport ambitie, de ruimtelijke ontwikkeling van de luchthaven infrastructuur is vastgelegd en vertaald naar een investeringsprogramma, als antwoord op de vraag naar capaciteit en kwaliteit, maatschappelijke ontwikkelingen en trends in de luchtvaartmarkt

Materieel onderwerp

Een onderwerp is materieel als het de significante economische, sociale of milieu impact weerspiegelt van de organisatie of als het de beslissingen van stakeholders substantieel beïnvloedt

MIRT

De Rijksoverheid werkt samen met decentrale overheden aan ruimtelijke projecten en programma's voor elke regio in Nederland. Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) richt zich op financiële investeringen in deze programma's en projecten

MTOW

Maximum Take-Off Weight, maximum startgewicht van vliegtuigen, waarop start- en landingsgelden van vliegtuigen zijn gebaseerd

Nachtvlucht

Vliegtuigbeweging die uitgevoerd wordt gedurende de nacht (23.00 uur -7.00 uur). In deze periode geldt een beperking voor het gebruik van start- en landingsbanen en worden geluidsarme naderingen en speciale nachtroutes voor startend verkeer uitgevoerd

Net Promoter Score

Een eenvoudig maar krachtig instrument om klanttevredenheid te meten waarbij iemand gevraagd wordt in welke mate hij een bedrijf, product of dienst aan anderen zou aanbevelen

Non-aviation activiteiten

Activiteiten die niet samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, infrastructuur of security. Non-aviation activiteiten zijn activiteiten op het gebied van winkels, horeca, verhuringen, media, autoparkeergeleden en vastgoedontwikkeling. Ook onze internationale activiteiten vallen hieronder. In tegenstelling tot de aviation activiteiten zijn de non-aviation activiteiten niet gereguleerd

OD-passagier

Origin-Destination passagier; passagier met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt. Ook omschreven als opstappende reiziger

Omgevingsraad Schiphol (ORS)

De Omgevingsraad Schiphol is het platform waar alle vraagstukken, belangen en partijen rond de ontwikkeling van Schiphol en omgeving bij elkaar komen. Betrokken partijen zijn overheden, bewoners, de luchtvaartsector en brancheorganisatie.

Omgevingsvergunning Milieu

Exploitatievergunning voor het uitoefenen van onze activiteiten binnen de daarin opgenomen milieuvoorwaarden

Operationeel jaar

Tijdvak van 1 november tot en met 31 oktober; wordt bij geluid ook aangeduid als gebruiksjaar

Operationele reststromen

Verzamelnaam voor alle reststromen, behalve bouw- en sloopafval, reststromen uit vliegtuigen en afvalstoffen en water uit de-icingsactiviteiten. Reguliere reststromen bevatten onder andere glas, papier, GFT en gemaaid gras

Passenger Service Charge

Tarief dat per vertrekkende passagier in rekening wordt gebracht voor het gebruik van de luchthavenvoorzieningen

PRM

Passengers Reduced Mobility: assistentieservice aan minder valide passagiers, een verantwoordelijkheid van de luchthaven

Retail Airside

De winkels in het gebied achter de securitycontrole; alleen toegankelijk voor reizigers op Schiphol

ROE

Resultaat na belastingen (toekomend aan aandeelhouders) gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen (Return on equity)

RONA

Exploitatieresultaat gedeeld door het saldo van de gemiddelde vaste activa minus actieve belastinglatentie en derivatenvorderingen langer dan één jaar (return on net assets)

Runway incursion

Een runway incursion is een voorval op een start- of landingsbaan met een luchtvaartuig, voertuig of persoon die op dat moment daar niet hoorde te zijn (ICAO)

Schengenlanden

Landen in Europa waartussen vrij verkeer van personen en goederen bestaat (genoemd naar plaats in Luxemburg waar hierover een verdrag is gesloten)

Schipholwerker

Werknemer van een van de op Schiphol gevestigde bedrijven

Security Service Charge

Tarief dat vertrekkende passagiers betalen voor beveiligingsmaatregelen

Securityscan

De Securityscan maakt gebruik van millimeter wave technologie. Deze ongevaarlijke millimetergolven gaan niet door het lichaam heen, maar weerkaatsen op het lichaam en op voorwerpen. Met deze scan is daardoor te zien welke voorwerpen een persoon bij zich draagt

SkyTeam

Wereldwijd opererende alliantie van luchtvaartmaatschappijen rond Air France-KLM en Delta Air Lines

Slotcoördinator

Door overheid benoemde persoon die volgens internationaal vastgelegde regels de beschikbare slots (vergunningen om op een bepaald tijdstip te mogen starten of landen) op luchthavens verdeelt

Top van de organisatie

Alle functies vanaf schaal 14 en hoger, die een bepaalde mate van invloed uitoefenen op strategieontwikkeling, beleid en/of besluitvorming met betrekking tot onze kernactiviteiten

Transferreiziger

Passagier die overstapt van het ene naar het andere vliegtuig

Transitoreiziger

Passagier die met hetzelfde vliegtuig doorvliegt als waarmee hij aangekomen is

Veiligheidsplatform Schiphol (VpS)

In het Veiligheidsplatform Schiphol werken partijen in de luchtvaartsector samen om de luchtvaartveiligheid op Schiphol te waarborgen en verder te verbeteren. In het VpS zijn alle bedrijven vertegenwoordigd die een rol spelen in het luchtvaartproces op Schiphol. Als havenmeester vervult Amsterdam Airport Schiphol het voorzitterschap en verzorgt zij het programmamanagement

Verantwoorde leverancier

Leverancier die een recent Corporate Responsibility beleidsdocument, een (geïntegreerd) Corporate Responsibility verslag, een ISO 14001 of specifiek certificaat voor een product(groep) en een EMAS-certificaat kan overleggen

Verhuurbaar vloeroppervlak

Aantal verhuurbare vierkante meters (vvo)

Visit costs

Het totaal aan kosten dat een luchtvaartmaatschappij kwijt is voor een bezoek aan de luchthaven

Vogelaanvaring

Incident waarbij sporen van een vogel op een vliegtuig of (delen van) dode vogels op een start- of landingsbaan zijn aangetroffen en het aannemelijk is dat de birdstrike heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein.

WACC

Gemiddelde gewogen kosten van kapitaal (weighted average cost of capital) volgens het capital asset pricing model (CAPM)

Walstroom

Stroomvoorziening voor vliegtuigboordsystemen op het platform aan luchtzijde als vervanger voor dieselaggregaat (APU) of staartmotor op kerosine

Wet luchtvaart inzake de exploitatie van de luchthaven Schiphol

Wet waarin de exploitatievergunning en het sector-specifieke toezicht met betrekking tot de tarieven en voorwaarden voor het gebruik van Schiphol zijn vastgelegd; van kracht sinds juli 2006

Wet luchtvaart inzake de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol

Wet waarin normen voor geluid, luchtkwaliteit, geur en veiligheid voor Schiphol zijn vastgelegd; van kracht sinds februari 2003

Work Load Unit (WLU)

Begrip om productie te meten; staat gelijk aan 1 passagier of 100 kg vracht

Uitgave

Royal Schiphol Group
Postbus 7501
1118 ZG Schiphol

www.schiphol.nl
www.jaarverslagschiphol.nl

Gepubliceerd op 9 maart 2018

Redactie

Royal Schiphol Group, Schiphol
Bondt Communicatie B.V., Breda

Design- en uitvoering

C&F Report, Amsterdam

Project support

Report Company, Soest

Creatie- en publicatiesoftware

Tangelo Software B.V., Zeist

Fotografie

Royal Schiphol Group