

Financiële soliditeit

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

Kredietwaardigheid

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

Rendement

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

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

Sturen op kosten

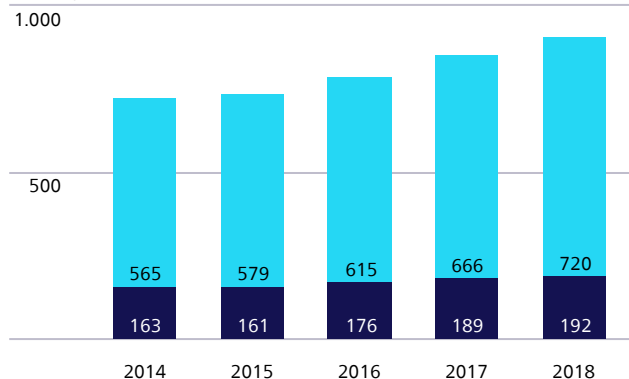
Om het rendement te verbeteren en tegelijkertijd concurrerende tarieven te hanteren voor onze luchthavenactiviteiten, sturen we voortdurend op een beheerste kostenontwikkeling. We maken daarbij zorgvuldige afwegingen tussen kwaliteit en prijs. We willen blijven voldoen aan de hoge verwachtingen van reizigers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

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

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

BA Aviation kosten

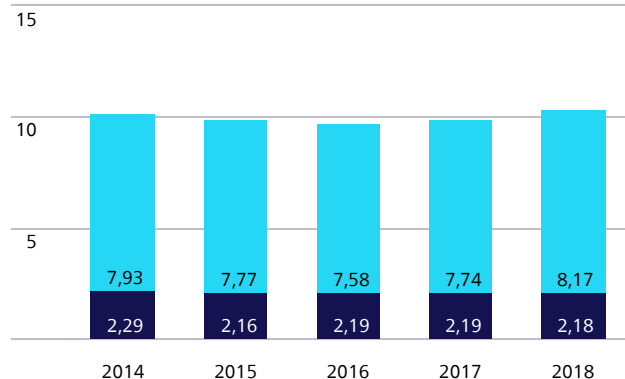
EUR miljoen



■ Afschrijvingen
■ Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen)

Kosten per WLU (Aviation)

EUR per WLU



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

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

Opdrachtgeverschap

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

Onderling vertrouwen

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

Continue verbetering

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

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

Doelen van aanbestedings- en inkoopbeleid

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

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

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

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

Corporate Responsibility in aanbestedingen

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

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

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