



# De kracht van de mainport

Strategie Schiphol Group 2016-2020



# Pionieren en innoveren



Schiphol Group is ambitieus. We willen *Europe's Preferred Airport* zijn en ons onderscheiden wat betreft connectiviteit, kwaliteit, efficiency, beleving, innovatie en duurzaamheid. De grootste luchthaven kunnen we niet zijn; wel de beste. Daar werken we hard aan. Door onze capaciteit en kwaliteit te verhogen. Door het invoeren van centrale security en het ontwikkelen van een unieke concept 'Security as a service'. En door het continu verbeteren van onze processen. Dit doen we allemaal in nauwe samenwerking met de vele businesspartners. Samen maken we Schiphol sterker.

En dat is nodig. De luchtvaart maakt bewogen tijden door. De concurrentie is stevig en zal de komende jaren alleen maar toenemen. De consument/reiziger koopt zijn spullen meer en meer online. Ook in de vastgoedwereld zien we fundamentele verschuivingen. Die dynamiek biedt kansen én bedreigingen. Daarvan zijn we ons bij Schiphol Group goed bewust en daar handelen we ook naar.

In dit boekje presenteren wij onze strategie voor de komende vijf jaar. De strategie bouwt voort op de vorige en is gebaseerd op vijf pijlers: *Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group* en *Sustainable & Safe Performance*. De gekozen koers volgt op een grondige marktanalyse en houdt rekening met verschillende macro-economische scenario's.

De kern van de strategie blijft het duurzaam versterken van de Mainport Schiphol. Nederland verbinden met de wereld en de wereld met Nederland, daar komt het op aan. *Connecting the Netherlands*. Want het zijn verbindingen die zorgen voor economische groei en banen. Maar verbindingen zorgen ook voor welzijn, omdat ze het mogelijk maken dat mensen zich ontplooien. Waar ook ter wereld.

De kracht van de mainport staat dus centraal bij alles wat we doen. Of we nu actief zijn in Lelystad, Parijs, Brisbane of New York: het draait om de Mainport Schiphol. In 2016 viert Schiphol haar eeuwfeest. We mogen met al onze partners terugblikken op een lange traditie van pionieren en innoveren. Dat heeft ons ver gebracht. En daarom gaan we in die geest verder. De volgende 100 jaar lonken!

**Jos Nijhuis**

President-directeur & CEO Schiphol Group



# De kracht van de mainport

Schiphol Group gaat de positie van de Mainport Schiphol versterken. Daarvoor moet de capaciteit op de luchthaven omhoog. Schiphol, reizigers, luchtvaartmaatschappijen en alle andere bedrijven op en rond de luchthaven moeten daarnaast kunnen rekenen op een aantrekkelijk product. Zij krijgen de beste kwaliteit tegen een concurrerende prijs. Andere hoofdlijnen in de Strategie 2016-2020: de ontwikkeling van de luchthaven als een bruisend zakelijk centrum, nieuwe inkomstenbronnen in *non-aviation* en de versterking van de eigen organisatie. In alles staat veiligheid en duurzaamheid voorop. Een overzicht van de plannen.

## ***De mainport is van vitaal belang voor Nederland.***

Het is onze opdracht de mainport te versterken. We kunnen dit niet alleen. Schiphol is als luchthavenexploitant één van de vele partijen die in de mainport een rol spelen. De kern van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen waar de luchtvaartmaatschappijen op vliegen. KLM is hierin veruit de grootste. Dankzij dit netwerk is Schiphol een van de belangrijkste knooppunten van Europa.

Onze rol is die van coördinator van luchthavenprocessen. Deze processen worden uitgevoerd door luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, Luchtverkeersleiding Nederland, Koninklijke Marechaussee en de douane. Al deze partners werken vanuit het besef dat de mainport essentieel is voor Nederland. Het is onze taak om hen zo te faciliteren dat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Gezamenlijk bepalen we tenslotte de kracht van de mainport.

Schiphol Group opereert in een dynamische omgeving. Die dynamiek biedt ons nieuwe kansen, maar plaatst de organisatie ook voor een aantal uitdagingen. De luchtvaart maakt onzekere tijden door. De wereldeconomie trekt weliswaar aan, maar in Europa is het herstel verre van robuust. De luchtvaartmaatschappijen uit het Midden-Oosten concurreren met de Europese luchtvaartmaatschappijen. In Istanboel en de Golf-regio zijn grote hubs ontstaan. Ook onze homecarrier KLM voelt dat. Tegelijkertijd breidt het netwerk van *low-cost-carriers* zich uit en richten zij zich steeds meer op de zakelijke markt. Een positieve ontwikkeling is dat Schiphol, ondanks deze scherpe concurrentieverhoudingen, is blijven groeien. Hierdoor is wel de druk op de bestaande capaciteit toegenomen.

Ook in non-aviation-activiteiten zien we een aantal wezenlijke verschuivingen. Oude retailmodellen sluiten niet meer aan op het koopgedrag van de consument. Mensen kopen meer online, minder in winkels. De vastgoedmarkt is eveneens veranderd. We kunnen niet langer uitgaan van de groeicijfers uit het verleden.

## *Nederland verbinden met de wereld en de wereld met Nederland.*

We zijn niet verrast door de veranderingen in onze omgeving, maar de ontwikkelingen in de luchtvaart dwingen ons wel om een kritische blik te werpen op het functioneren van de mainport. Dit doen we voortdurend. De Strategie 2016-2020 is een logische voortzetting van de wijze waarop Schiphol zich over de afgelopen decennia heeft ontwikkeld.

Onze processen kunnen beter en efficiënter; en dat zal ook moeten. Dat doen we in nauwe samenwerking met sectorpartners, *homecarrier* KLM en alle businesspartners.

We investeren in duurzame relaties en hebben de blik op de lange termijn. Ons speelveld is complex. De versterking van de mainport is alleen verantwoord als deze in evenwicht is met de directe omgeving en kan rekenen op de steun van omwonenden, bestuurders, overheden en andere belanghebbenden.

# Connecting the Netherlands

De kracht van de Mainport Schiphol zit in het netwerk van verbindingen. Hierdoor staat Nederland in direct contact met de belangrijkste economische centra van de wereld en kunnen Nederlandse ondernemers wereldwijd zakendoen. Andersom versterkt het netwerk de concurrentiekracht van de eigen regio, die hierdoor een interessante vestigingsplaats wordt voor internationale bedrijven. Zo ontstaat een concurrerende marktplaats; een vliegwiel voor economische groei.

Door dit netwerk zo goed mogelijk te faciliteren draagt Schiphol Group bij aan de welvaart van mensen. Niet alleen in Nederland, ook daarbuiten. Oftewel: **Connecting to compete.**

Het verbindingennetwerk is ook van grote sociale waarde. Op Schiphol komt de wereld binnen. De luchthaven maakt Nederland groter en de wereld toegankelijker. Hoe verfijnder het netwerk, hoe makkelijker het wordt om met elkaar in contact te komen, kennis te delen en culturele verschillen te overbruggen.

Zo dragen wij ook bij aan het welzijn van mensen. Het is een vorm van persoonlijke en culturele verrijking; een winst die zich niet alleen in euro's laat uitdrukken. Oftewel: **Connecting to complete.**

## De mainport

Amsterdam Airport Schiphol is een multimodaal knooppunt voor passagiers- en goederenstromen en is van vitaal belang voor de Nederlandse economie.

Dit publieke belang maakt Schiphol tot een mainport, net als de haven van Rotterdam.

Kenmerkend voor de Mainport Schiphol is de voortdurende wisselwerking tussen de luchthaven en de omliggende metropoolregio. Die wisselwerking heeft een zelfversterkend effect, waardoor de kwaliteit van het knooppunt verbetert, de bedrijvigheid toeneemt en zowel de luchthaven als de regio meedoen in de top van de internationale concurrentieranglijsten.

### Concurrerende regio

Aantrekkelijke regio voor wonen, werken en toerisme

### Concurrerende luchthaven

Een aantrekkelijke en efficiënte hub

**Sterk netwerk  
KLM / SkyTeam**  
Driver voor  
Mainport Schiphol

### Internationaal businessklimaat

Nederland als concurrerende vestigingsplaats

# Vijf pijlers

Onze strategie rust op vijf pijlers: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group en Sustainable and Safe Performance. Wat betekent dat?

*Met deze strategie gaat de mainport sterker de toekomst in.*

Allereerst **Top Connectivity**. Daarmee faciliteren wij een fijnmazig netwerk van verbindingen, zowel in de lucht als over land. Daarvoor is voldoende capaciteit nodig. In dit kader springen de komende jaren twee grote projecten in het oog. In 2018 gaat Lelystad Airport open, waardoor op Schiphol de nodige ruimte ontstaat om te kunnen groeien als hub. En op Schiphol begint de bouw van de nieuwe pier en terminal, waarmee voor de toekomst voldoende operationele capaciteit is gegarandeerd. Zo blijft ook het comfort op de luchthaven en de kwaliteit van de dienstverlening op het gewenste hoge niveau.

Ten tweede, **Excellent Visit Value**. Wij willen een luchthaven zijn die aantrekkelijk is voor reizigers, luchtvaartmaatschappijen en alle andere ondernemingen en partners op en rond Schiphol. De luchthaven kan immers niet de grootste zijn, maar wel de beste. Zodat Schiphol ook de komende vijf jaar de eerste keuze blijft van de reiziger, de luchtvaartmaatschappijen en logistieke dienstverleners. Dat is onze ambitie: *Europe's Preferred Airport*.

We willen, ten derde, een gunstig klimaat creëren voor bedrijvigheid, zodat Schiphol kan uitgroeien tot een AirportCity 3.0 met wereldwijde allure; een toplocatie om zaken te doen, om te werken en om te verblijven. Een **Competitive Marketplace**. Die bedrijvigheid biedt de groep eveneens kansen om in non-aviation nieuwe inkomsten te genereren.

De vierde pijler, **Development of the Group**, betreft de ontwikkeling van de eigen organisatie. Dat doen we door te investeren in het menselijk kapitaal, door samenhang te bewerkstelligen tussen de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens en door onze internationale deelnames en samenwerkingen. Want de groep is meer dan de som der delen.

En tot slot **Sustainable and Safe Performance**. Deze vijfde pijler betreft twee uitgangspunten in alles wat wij doen: veiligheid en duurzaamheid.

# De beste verbindingen

**Wij hebben een groot aantal luchtvaartmaatschappijen als klant. Het belangrijkste deel van het verbindingennetwerk wordt echter gedragen door homecarrier KLM, zowel in het segment reizigers als dat van vracht. Onze taak is om dit netwerk te faciliteren en zo mogelijk te vergroten. Daarvoor zijn uitstekende infrastructurele voorzieningen nodig en vooral: voldoende capaciteit – zowel in de lucht als op de grond. Wat gaat Schiphol Group doen? Dit zijn onze prioriteiten.**



## Witte en grijze vlekken

Er zijn Europese en intercontinentale bestemmingen die nog niet vanuit Schiphol worden ontsloten, maar waarvan wij denken dat zij een waardevolle bijdrage zouden kunnen leveren aan de kracht van de mainport.

Zo zijn er ook bestemmingen waarop de frequentie volgens ons omhoog zou kunnen. Deze zogenaamde 'witte of grijze vlekken' willen wij aansluiten op het netwerk.

## Selectieve groei

De capaciteit op Schiphol staat onder druk.

Groei is hier alleen selectief mogelijk.

De komende jaren doen we er alles aan om de capaciteit van de mainport te vergroten, zodat ook de kwaliteit van de dienstverlening op het hoogste niveau kan blijven. De regionale luchthaven van Lelystad, maar ook die van Eindhoven, zullen met aantrekkelijke tarieven een deel van de vakantie-vluchten naar zich toetrekken. Zo ontstaat op Schiphol geleidelijk meer ruimte voor de groei van het mainportgebonden verkeer. De ontwikkeling van de regionale luchthavens is dus van cruciaal belang voor de mainport. Deze gaan zich daarnaast ook meer richten op het vervoer van en naar de eigen regio.

## Vergroten en beter benutten van capaciteit

In dit kader past ook de ontwikkeling en de bouw van een nieuwe pier en terminal; een ingrijpend bouwproject waarmee de capaciteit op de luchthaven aanzienlijk zal worden vergroot. Net als Lelystad is dit een project waarvan we pas op de middellange termijn het effect zullen zien. Dat plaatst ons voor een grote uitdaging, vooral in de inrichting van de piekuren. We willen de factoren die van invloed zijn op de capaciteit nog beter begrijpen en deze kennis delen we met iedereen in de keten.

## Bereikbaarheid

De Mainport Schiphol kan niet zonder een fijnmazig spoor- en wegennet en de aanwezigheid van voldoende parkeergelegenheid. Hiervan profiteert niet alleen de reiziger, maar ook de forens en het goederen-transport. We zien verschillende mogelijkheden om de landzijdige connectiviteit te verbeteren. Bijvoorbeeld door de bouw van de nieuwe parkeergarage P3. We kijken ook naar de regio. Gezien de huidige druk op het wegennet en de maximale belasting van het spoornet rondom de luchthaven, denken wij met onze sectorpartners graag na over mogelijkheden voor een extra verbinding met de stad Amsterdam. Die is hard nodig. Waarom geen aansluiting op de Noord-Zuidlijn?

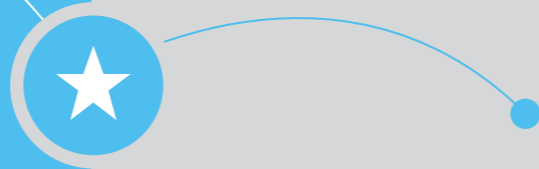


# Een aantrekkelijke luchthaven

Hoe blijven wij de Europese voorkeursluchthaven van reiziger en luchtvaartmaatschappij? Hoe zorgen we ervoor dat internationale ondernemingen zich hier willen vestigen? Door de beste kwaliteit te bieden tegen een aantrekkelijke prijs. Schiphol investeert constant in hoogwaardige capaciteit en een hoogstaand commercieel aanbod. Alles ten behoeve van de reiziger, de luchtvaartmaatschappij en alle andere gebruikers van de luchthaven.

De luchtvaartmaatschappij verwacht een betrouwbare dienstverlening en dat alles op de luchthaven soepel verloopt. Dat is ook de verwachting van de andere bedrijven die actief zijn op Schiphol, in het bijzonder de logistieke dienstverleners. Voor de reiziger moet de luchthaven vooral een plek zijn waar het fijn is om te verblijven, waar hij zich veilig voelt en gerespecteerd - wie hij ook is, waar hij ook vandaan komt.

Samen met onze partners kunnen wij onze dienstverlening verbeteren en ons aanbod van faciliteiten en voorzieningen uitbreiden en vernieuwen. Dit is waarop wij ons willen onderscheiden, alleen zo blijven wij *Europe's Preferred Airport*. Wij kiezen voor kwaliteit en houden daarom de waardering en de feedback van de reiziger en de luchtvaartmaatschappij scherp in de gaten.



## Voor reizigers

Wij willen een luchthaven zijn die de verwachtingen van de reiziger overtreft, met een interessant commercieel aanbod en dienstverlening van het hoogste niveau. Schiphol moet een unieke beleving bieden. De luchthaven als een stad die voor iedereen open staat, een ontmoetingsplaats waar het prettig is om te vertoeven. Net als een echte wereldstad is dit een domein dat iedere reiziger zich eigen kan maken. Een inspirerende plek die deel uitmaakt van een dynamische wereld. En waar ondanks de *buzz* toch in alles een menselijke maat geldt en altijd ruimte is voor persoonlijke aandacht.

Daarom stellen wij het comfort van de passagier centraal in de ontwikkeling van de nieuwe lounge en pier en in de herinrichting van de ruimtes aan de gates (het project *Gate Process Innovation*). We kijken ook naar de specifieke wensen van oudere passagiers. En we gaan op zoek naar businesspartners die met hun expertise en schaalgrootte de kwaliteit van onze producten en dienstverlening beter kunnen laten aansluiten op de wensen van de reiziger. Een goed voorbeeld is de recente joint-venture met de Duitse tax-free retailer Gebr. Heinemann.

Net als overal zal de retail op de luchthaven van karakter veranderen. We willen de reiziger in staat stellen om ook langs andere, digitale kanalen zijn aankopen te doen (internet, mobiele applicaties, sociale media).

Er zijn andere terreinen waar wij digitaal een flinke slag kunnen slaan. Bijvoorbeeld door mobiele apps slim te integreren willen we de passagier op een soepele en betrouwbare manier begeleiden: van zijn voordeur tot aan de gate, in één vloeiende beweging, goed geïnformeerd en altijd in realtime, zonder obstakels en ongemakken. Een *digitally enabled airport*. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Wij beschikken over grote hoeveelheden digitale gegevens. De kunst is om deze informatie op een verantwoorde wijze te ontsluiten. Wij vragen ontwikkelaars om de beschikbare datapakketten op een interessante manier te combineren. Zij zijn van harte welkom op de *hackathons* die we de komende jaren gaan organiseren.



## Voor luchtvaartmaatschappijen

In onze strategie staat de luchtvaartmaatschappij centraal. Wanneer wij de operationele processen willen optimaliseren, dan kijken wij door de bril van de luchtvaartmaatschappij. Die verwacht een vloeiende service, snelheid, flexibiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid. We doen er bovendien alles aan om de Europese hub met de laagste kosten te blijven en om onze relatieve positie ten opzichte van de hubs in het Midden-Oosten te handhaven. Met andere woorden: we willen luchtvaartmaatschappijen de beste kosten-kwaliteit-verhouding blijven bieden.

De komende jaren willen wij de kennis die in de sector aanwezig is nog beter inzetten, onder meer door gezamenlijk business cases te ontwikkelen. Zo'n business case kan resulteren in een investering die Schiphol Group weliswaar moet doorberekenen in de luchthaventarieven, maar die de luchtvaartmaatschappij ook in staat stelt om een aanzienlijke kostenbesparing te maken; zo aanzienlijk dat het hogere luchthaventarief er ruim tegen wegvalt. Een recent voorbeeld zijn de *self service drop off points*, waar passagiers van een willekeurige luchtvaartmaatschappij hun bagage kunnen inleveren.

Hoe de wereld er over vijf of tien jaar uitziet, laat zich moeilijk voorspellen. Er zijn diverse scenario's denkbaar voor de ontwikkeling van passagiers- en goederenstromen. Die onzekerheid dwingt ons tot een hoge mate van flexibiliteit. Zo kunnen we onze strategische keuzes aanpassen aan de situatie die zich op dat moment voordoet.

Dat gegeven gaan we terugzien in de basisinrichting van bestaande en nieuwe voorzieningen. Die houden we liefst zo flexibel mogelijk, zodat we met een aantal eenvoudige aanpassingen tegemoet kunnen komen aan de specifieke wensen van een luchtvaartmaatschappij.

De betrouwbaarheid en de efficiëntie willen wij verbeteren door onze rol als regisseur te vergroten. Dat kan door de ontwikkeling van *Smart Operations* en door *Collaborative Decision Making* (CDM). Bij de afhandeling van vliegtuigen zijn veel partijen betrokken die ieder voor zich het eigen proces zo efficiënt mogelijk hebben ingericht. Dat wil nog niet zeggen dat deze partijen hun afzonderlijke processen even efficiënt op elkaar hebben aangesloten. Hiervoor is intensieve samenwerking en informatiedeling nodig.

## De logistieke keten in het vrachtverkeer verbeteren.

## Voor logistieke bedrijven

We willen ook de logistieke keten in het vrachtverkeer verbeteren. Want in cargo-afhandeling concurrer je op snelheid en efficiëntie. Daarnaast willen wij een bijdrage leveren aan innovaties die de kosten voor de logistieke dienstverlener verlagen. Wij zien hierin voor onszelf vooral een coördinerende rol en zullen proberen om de relevante partijen bij elkaar aan tafel te brengen. Samen met de douane werken wij bijvoorbeeld aan de invoering van *e-freight*, zodat goederen efficiënt – lees: digitaal – kunnen worden geklaard. Dus zonder de rompslomp van papier en stempels.



Onze ambitie:  
**Europe's Preferred Airport**

# Een toplocatie

De Mainport Schiphol is een draaischijf voor passagiers en goederenstromen, een logistiek knooppunt midden in de metropoolregio van de Nederlandse delta. Deze regionale context maakt het een aantrekkelijke vestigingslocatie voor internationale bedrijven, met name in de logistieke sector.

De mainport is een competitieve marktplaats waar bedrijven kennis en vaardigheden kunnen uitwisselen.

Zo'n marktplaats fungeert bovendien als een vliegwiel voor economische groei. De voortdurende wisselwerking tussen de luchthaven en de omgeving heeft een zelfversterkende werking.

Er ontstaat hier nieuwe business en dat creëert weer nieuwe banen. De bedrijvigheid heeft ook een sociaal aspect, omdat zij mensen in staat stelt zich professioneel te ontwikkelen.

*De mainport is een competitieve marktplaats waar bedrijven kennis en vaardigheden kunnen uitwisselen.*



## **De AirportCity 3.0**

Het idee van de luchthaven als een bruisend zakelijk centrum waar het draait om de mensen die er werken en verblijven, willen wij tot uitdrukking laten komen in het concept van de AirportCity 3.0. De vibe van de AirportCity en de community die daar een gezicht aan geeft, willen wij de komende jaren versterken door te investeren in een prettige werkomgeving en door kwalitatieve aanpassingen te maken in de publieke ruimte. Het atrium in het nieuwe gebouw *The Base* is hiervan een goed voorbeeld. Het is een levendige ontmoetingsplaats voor mensen die werken op Schiphol.

De kunst is om het aanbod van faciliteiten en vastgoed zo goed mogelijk op deze dynamiek te laten aansluiten. In ons vastgoedportfolio gaan we ons primair richten op commercieel vastgoed voor internationale kantoren en logistieke partijen in de eerste lijn. We willen meegaan met de ontwikkelingen in de vastgoedmarkt door rekening te houden met 'het nieuwe werken' en door kortere en flexibele huurcontracten aan te bieden in gebouwen die *multi-purpose* en duurzaam zijn.

## **Promotie van de regio**

We zijn ons ervan bewust dat de luchthaven een schakel vormt in een logistieke keten die een veel grotere regio bestrijkt. Internationale distributeurs en transporteurs kijken niet alleen naar de luchthaven, maar juist naar dit totaalplaatje. Daarom is het van belang om samen op te trekken en ervoor te zorgen dat de hele regio zich verder ontwikkelt als een logistiek centrum. Bijvoorbeeld in de gezamenlijke inspanning met de gemeenten Amsterdam en Haarlemmermeer om de regio in het buitenland te promoten als gunstige vestigingsplaats. Zo nemen we deel aan de *Amsterdam Airport Area*, een samenwerkingsverband van publieke en private partijen dat zich inzet voor de internationale promotie van de Metropoolregio Amsterdam. Ook gaan we mee met Nederlandse handelsmissies naar het buitenland.

## **Non-aviation**

We zullen blijven zoeken naar nieuwe inkomstenbronnen, vooral in non-aviation. Deze inkomstenstroom kan een substantiële bijdrage leveren aan het financiële resultaat van de groep en stelt ons in staat een gezonde financiële positie te behouden. Dit draagt bij aan een krachtige mainport.

# Een sterke groep

Een belangrijk onderdeel van onze strategie is de versterking van de eigen organisatie. In de eerste plaats door te investeren in het menselijk kapitaal. In de tweede plaats door het beste te halen uit het samenspel van de luchthaven Schiphol, de regionale luchthavens en de internationale activiteiten van de groep. Want om de mainport te versterken zullen we ook als een groep moeten handelen.

*Om de mainport te versterken zullen we ook als groep moeten handelen.*



## **High Performance**

### **Organization**

Wie komt werken bij de Schiphol Group, stapt in een lerende organisatie. De lat ligt hoog, want het kan altijd beter. Iedere medewerker is in staat zich te ontwikkelen, hij durft verder te gaan, is vitaal en mobiel. Ook is iedereen zich bewust van het publieke belang dat de organisatie dient. Professionaliteit, transparantie en maatschappelijk ondernemerschap zitten in het DNA van onze organisatie.

### **Internationale deelnames**

We blijven op zoek naar nieuwe internationale deelnames, vergelijkbaar met de activiteiten die we ontplooiën in Terminal 4 op *John F. Kennedy International Airport* in New York of de strategisch alliantie met *Aéroports de Paris*. Dit doen we om de financiële weerbaarheid van de groep te verhogen en zo ook de positie van de mainport. In deze samenwerkingen doen we als groep nuttige ervaring op met andere businessmodellen. Met onze internationale aanwezigheid willen we de bekendheid van het merk Schiphol vergroten en hopen we meer passagiers en vracht op onze luchthaven te genereren.

## **Integrale capaciteitsplanning**

Een andere manier om de groep te versterken is door de capaciteitsplanning integraal te coördineren. Dat is vooral van belang in ruimtelijke ontwikkelingen. Het wordt een grote uitdaging om de volledige keten van aanvoerwegen, parkeren, terminal en gates, in beeld te houden. Een integrale benadering op strategisch, tactisch en operationeel niveau, dat is het doel.

## **Innovatie**

Schiphol staat van oudsher bekend als een innovatieve organisatie. De huidige concurrentieverhoudingen en de toenemende druk op de bestaande capaciteit dwingen ons om die traditie van innovatie nieuw leven in te blazen. De komende jaren geven we innovatie een nog grotere impuls en zullen we onze eigen kennis en die van de kennisinstellingen waarmee we samenwerken, nog beter benutten. Iedereen binnen de groep krijgt de ruimte voor creatieve experimenten. We willen een proeftuin zijn voor nieuwe technologie en duurzame groei. Maar misschien zit de belangrijkste randvoorwaarde voor een innovatief klimaat wel in onszelf. Dat we lef tonen en durven om vooruit te denken.



# Duurzaam en veilig

De vijfde pijler onder de strategie betreft twee uitgangspunten in alles wat wij doen: duurzaamheid en veiligheid.

## Just Culture

Om te beginnen met veiligheid. Een gezond en veilig werkklimaat krijgt in alles wat wij doen de hoogste prioriteit. Dit lijkt een vanzelfsprekendheid, vooral in de luchtvaart. Toch verdient juist veiligheid onze permanente aandacht en een proactieve opstelling als het gaat om *compliance* met bestaande en toekomstige wet- en regelgeving, risico-management en controle. Als een *High Reliability Organisation* (een organisatie die zich bewust is van de risico's en de complexiteit van het systeem waarin het opereert) zetten wij ons actief in voor wat ook wel een *Just Culture* wordt genoemd. Dat is een werk-cultuur waarin het maken van fouten wordt gezien als een mogelijkheid om te leren.

We moeten fouten dus openlijk en zonder zorgen voor eventuele consequenties kunnen rapporteren. Deze cultuur willen wij niet alleen uitdragen binnen de eigen organisatie, maar ook bij stakeholders, sectorpartners en alle andere gebruikers van de luchthaven.

## People, planet, profit

Duurzaamheid betekent voor ons dat wij altijd de lange termijn voor ogen hebben en blijvende waarde willen creëren. Dat geldt in onze relatie met stakeholders en voor onze bedrijfsvoering. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een zorgvuldige afweging te maken tussen sociale, ecologische en commerciële belangen.

We zoeken de juiste balans tussen *people*, *planet* en *pro it*. Voor de mainport is het noodzakelijk dat Schiphol Group financieel solide is en voldoet aan de verwachtingen van de aandeelhouders. We zetten in op een goede bereikbaarheid van de luchthaven, schoon vervoer, goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, gemotiveerde mensen met diverse achtergronden, verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving, het zoveel als mogelijk sluiten van materialenkringlopen, opwekken van duurzame energie en het verminderen CO<sub>2</sub>-emissies. Onze doelen realiseren we samen met onze stakeholders.



1916

Op 19 september 1916 landt het eerste militaire vliegtuig op Schiphol.



1919

Oprichting Koninklijke Luchtvaart Maatschappij.

1956

Jan Dellaerts plan voor een nieuwe luchthaven wordt goedgekeurd.



1991

Opening nieuwe verkeersstoren, op dat moment de hoogste ter wereld.



2010

Ingebruikname Bagagehal-Zuid, met zes bagagerobots.



2011

Miljardste passagier zet voet op Schiphol.

# Waar staan we in 2020



## Strategisch Plan 2013-2017

versus

## Strategisch Plan 2016-2020

De aangescherpte strategie is géén grote koerswijziging, maar verschilt op meerdere punten wel degelijk van de huidige strategie.

Leidend voor de strategie is onze **missie**. Deze missie is herijkt tot *'Connecting the Netherlands'* waarmee de toevoeging *"to all major economic, political and cultural centres in the world"* is vervallen. Met deze wijziging geven we aan dat het een missie voor de groep is, die ook van toepassing is voor de regionale en internationale activiteiten. Tevens maakt het een ruimere invulling van 'verbinden' mogelijk. Het gaat om het verbinden van de BV Nederland en zo bij te dragen aan welvaart: *'Connecting to Compete'* en om het verbinden van het individu en zo bij te dragen aan zijn of haar welzijn: *'Connecting to Complete'*.

De **ambitie** blijft *Europe's Preferred Airport*, maar we willen die ambitie nadrukkelijker met de groep als geheel realiseren. Daarom is er nu een nieuwe strategisch pijler toegevoegd: **Development of the Group** (ofwel: Een sterke groep). Hierin worden nu ook de internationale activiteiten een volwaardige positie gegeven. Daarnaast is het versterken van de organisatie en haar mensen het uitgangspunt.

Nieuw is ook dat binnen de pijler **Top Connectivity** (ofwel: de beste verbindingen) veel aandacht wordt gegeven aan de capaciteitsuitdaging. Zowel het beter benutten van de huidige capaciteit als het realiseren van nieuwe capaciteit op Schiphol. Niet alleen op Amsterdam Airport Schiphol, maar ook op de regionale luchthavens binnen de groep.

In **Excellent Visit Value** (ofwel: een aantrekkelijke luchthaven) wordt de aandacht voor onze klanten (reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistieke partijen) nog meer centraal gesteld. Zo willen we meer vanuit sectorbreed belang handelen. En tegelijkertijd faciliteiten en processen bieden die toekomstvast en generiek zijn. Hierbij steeds optimaal gebruik makend van digitale mogelijkheden. Meer specifiek geldt voor reizigers dat in de nieuwe strategie nadrukkelijk wordt ingezet op digitale begeleiding, ook als het gaat om commerciële producten en diensten.

In de pijler **Competitive Marketplace** (ofwel: een toplocatie) ligt de focus voor 2016 – 2020 op het doorontwikkelen van onze AirportCity (Airport City 3.0), waarbij het portfolio van vastgoed zich meer zal concentreren op de A-locaties.

Ook gaan we werken aan het identificeren en ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Deze dienen te voorzien in een nieuwe, aanvullende inkomstenbron op *non-aviation* vlak.

De pijler **Safe & Sustainable Performance** (ofwel: duurzaamheid en Veiligheid) is 'gekanteld' en in feite als een breinaald door de andere 4 pijlers gestoken. Hiermee wordt benadrukt dat in alles wat wij doen duurzaamheid en veiligheid voorop staan. Veiligheid is hier overigens aan toegevoegd om duidelijk te maken dat het belang van veiligheid niet nadrukkelijk genoeg benoemd kan worden.

Financieel zullen we binnen een aantal belangrijke kaders moeten blijven, maar nadrukkelijk is de financiële doelstelling verre van leidend in de nieuwe strategie.

We zijn ervan overtuigd dat we met deze aanscherping van de strategie de uitdagingen van de komende 5 jaar aankunnen. En daarmee onze mainport-positie ook voor de toekomst veiligstellen.

# Facts & figures

Cijfers 2014

500  
ondernemingen  
op Schiphol

65  
duizend  
werknemers



1,6  
miljoen  
ton vracht

40%  
transferpassagiers

55  
miljoen  
reizigers

319  
bestemmingen



# Samenvattend

De luchtvaart is volop in beweging. Schiphol Group versterkt de Mainport Schiphol. Een belangrijk knooppunt voor de economie. Een verrijking van de samenleving, ook sociaal en cultureel. In heel Nederland en daarbuiten.

Onze ambitie: Europe's Preferred Airport. In onze strategie tot 2020 focussen we op vijf strategische pijlers.

## Top Connectivity

### *De beste verbindingen*

Schiphol werkt aan haar netwerk, zowel in de lucht als over het land. Voor optimale connectiviteit is capaciteit nodig. Twee grote projecten springen in het oog: Lelystad Airport en de bouw van de nieuwe pier en terminal. Dat creëert ruimte op Schiphol.

## Excellent Visit Value

### *Een aantrekkelijke luchthaven*

Onze luchthaven is de eerste keus van reizigers, ondernemers en luchtvaartmaatschappijen. We bieden de hoogste kwaliteit tegen een concurrerende prijs. Schiphol kan niet de grootste zijn, wel de beste. Comfort voor de reiziger én voor de luchtvaartmaatschappij. Met digitale begeleiding – van de voordeur tot de gate. De beste luchthaven van Europa.

## Competitive Marketplace

### *Een toplocatie*

Schiphol is een toplocatie om zaken te doen, om te werken en om te verblijven. Internationale bedrijven vestigen zich hier vanwege het verbindingennetwerk en de concurrentiekracht van de regio. Een AirportCity 3.0 met wereldwijde allure.

## Development of the Group

### *Een sterke groep*

We moeten handelen als groep. De regionale luchthavens en onze activiteiten in het buitenland hebben tot doel de mainport te versterken. We investeren ook in onze eigen mensen. Zij moeten kunnen schitteren. Want de mainport is mensenwerk.

## Sustainable and Safe Performance

### *Duurzaamheid en veiligheid*

In alles wat wij doen staan duurzaamheid en veiligheid voorop. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om een zorgvuldige afweging te maken tussen sociale, ecologische en commerciële belangen. *People, planet* en *pro it*.

Zo verbinden wij het Schiphol van vandaag met dat van 2020 en gaat de mainport sterker de toekomst in.



Hoe wordt de rol van de verschillende betrokkenen versterkt, als de Mainport Schiphol zich verder ontwikkelt?

Acht portretten maken duidelijk hoe stakeholders zich verhouden tot de Strategie Schiphol Group 2016-2020.

# De reiziger

Neem de Noorse reiziger die voor zijn werk regelmatig naar China reist. Vanuit Oslo zijn er geen directe verbindingen. Hij moet dus wel via een Europese hub. Waarom kiest hij dan voor Amsterdam en niet voor Frankfurt of Londen? Het antwoord van onze denk-beeldige Noorse reiziger lijkt zo simpel:

*“Waarom? Het is een prettige transfer, alles verloopt soepel en snel. Geen gedoe. En ik neem uit de tax free altijd een fles jenever mee. Zijn ze dol op in China. Op de terugweg spreek ik af met Aziatische distributeurs die hier op Schiphol gevestigd zijn. Helemaal niet erg als dat een keer uitloopt. Er zijn zat andere vluchten naar Oslo.”*

## Een hot spot voor ondernemers

Een toplocatie om te verblijven en om zaken te doen. De luchthaven als een bruisend zakelijk centrum met internationale allure, midden in een veel grotere metropoolregio. Die bedrijvigheid trekt ondernemers aan van over de hele wereld. En waar ondernemers samenkomen, ontstaat al gauw nieuwe business. Goed voor hen, goed voor Nederland.

## De passagier centraal

Voor de reiziger moet het verblijf op de luchthaven een unieke ervaring zijn. De reiziger staat centraal in alles wat wij doen. Dat zien we straks ook terug in het ontwerp van de nieuwe pier en terminal en de herinrichting van de wachruimtes bij de gate.

## Het netwerk

De reiziger kiest voor Schiphol vanwege het netwerk van verbindingen. Hoe uitgebreider dit netwerk, hoe beter. Frequentie speelt ook een rol. Wie vaker op een bepaalde bestemming kan vliegen, kan ook zijn reisschema flexibeler inrichten. Iets wat elke reiziger wel weet te waarderen. Zakenreiziger én toerist.



## Efficiëntie



Lelystad Airport en de nieuwe pier en terminal op Schiphol zijn projecten waarvan we pas op de middellange termijn de vruchten plukken. Tot die tijd moeten we het doen met de bestaande capaciteit. Dat betekent: efficiënter benutten en slim samenwerken met luchtvaartmaatschappijen én sectorpartners.

## Value for money



Wat maakt een luchthaven aantrekkelijk voor luchtvaartmaatschappijen? Dat is vooral een betrouwbare dienstverlening en soepele processen. Hoge kwaliteit tegen een concurrerende prijs.

## De luchtvaartmaatschappij centraal



We moeten goed luisteren. Bijvoorbeeld bij de gesprekken over de luchthaventarieven. Een ander voorbeeld: gezamenlijk business cases ontwikkelen. Zo hebben we met KLM de self service baggage drop off uitgedacht: meer comfort voor de reiziger en forse besparingen aan de kant van de luchtvaartmaatschappijen.



## Voldoende capaciteit



De luchtvaartmaatschappij rekent op voldoende capaciteit. Daarom openen we de luchthaven in Lelystad. Dat creëert ruimte op Schiphol, waar wij ook de nieuwe pier en terminal bouwen. Uiteraard denken de maatschappijen bij deze projecten actief mee over de fysieke inrichting van de voorzieningen.

## Vooruitdenken



Een gunstig klimaat voor innovatie. Nieuwe technologieën en digitalisering. In cargo bijvoorbeeld, met de invoering van e-freight, een digitaal systeem dat zorgt voor een snellere afhandeling van goederen. Pure winst voor de luchtvaartmaatschappijen.

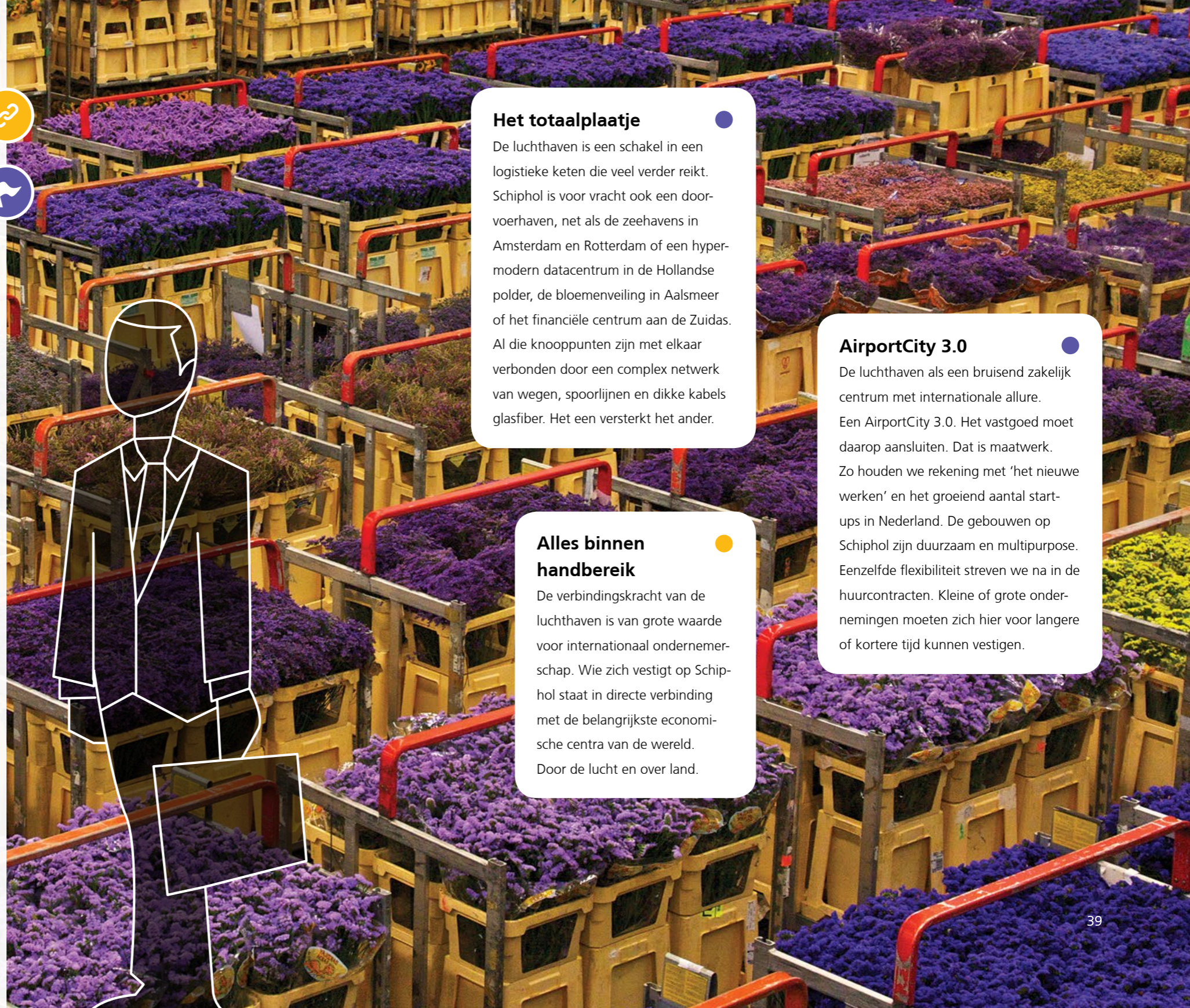
# De luchtvaartmaatschappij



Aan de basis van de mainport staan de luchtvaartmaatschappijen. Zij genereren de passagiers- en goederenstromen. Op Schiphol is KLM al sinds de pioniersjaren van de Nederlandse luchtvaart de grootste. Een sterke hub bestaat alleen met een sterke netwerkcarrier. Behalve KLM bedienen wij natuurlijk ook andere maatschappijen, niet alleen op Schiphol, ook op de regionale luchthavens. Ruim honderd luchtvaartmaatschappijen in totaal. Wat verwachten zij van de luchthaven-exploitant?

# De internationale onderneming

Stel je voor: de softwaregigant en het Aziatische distributiebedrijf zoeken een locatie voor een Europees hoofdkwartier en distributiecentrum. Ze kunnen kiezen uit verschillende grote steden. Wat geeft dan de doorslag voor een vestiging op Schiphol? Dat is het uitgebreide netwerk van internationale verbindingen, maar ook de concurrentiekracht van de veel grotere metropoolregio. Schiphol vervult een belangrijke rol in dit regionale logistieke knooppunt. Het verbindt Nederland met de wereld en de wereld met Nederland. Bedrijven die zich hier vestigen, dragen bij aan een wereldomvattend netwerk.



## Het totaalplaatje

De luchthaven is een schakel in een logistieke keten die veel verder reikt. Schiphol is voor vracht ook een doorvoerhaven, net als de zeehavens in Amsterdam en Rotterdam of een hypermodern datacentrum in de Hollandse polder, de bloemenveiling in Aalsmeer of het financiële centrum aan de Zuidas. Al die knooppunten zijn met elkaar verbonden door een complex netwerk van wegen, spoorlijnen en dikke kabels glasfiber. Het een versterkt het ander.

## Alles binnen handbereik

De verbindingskracht van de luchthaven is van grote waarde voor internationaal ondernemerschap. Wie zich vestigt op Schiphol staat in directe verbinding met de belangrijkste economische centra van de wereld. Door de lucht en over land.

## AirportCity 3.0

De luchthaven als een bruisend zakelijk centrum met internationale allure. Een AirportCity 3.0. Het vastgoed moet daarop aansluiten. Dat is maatwerk. Zo houden we rekening met 'het nieuwe werken' en het groeiend aantal start-ups in Nederland. De gebouwen op Schiphol zijn duurzaam en multipurpose. Eenzelfde flexibiliteit streven we na in de huurcontracten. Kleine of grote ondernemingen moeten zich hier voor langere of kortere tijd kunnen vestigen.

## Hier wil je werken

Schiphol is een inspirerende plek om te werken. Je kunt er waardevolle netwerken opbouwen, jezelf professioneel ontwikkelen en carrière maken. In deze smeltkroes van professionals doe je als vanzelf goede ideeën op. Zo word jij misschien wel de grondlegger van een baanbrekend initiatief. Deze individuele ontplooiing is belangrijk voor de mainport en dus voor ons allemaal.

## De lerende organisatie

Leren doe je samen, met je collega's, vrienden en omgeving. We hebben zo veel kwaliteit in huis, op zo veel verschillende plekken, daar moeten we het beste uit zien te halen. Mobiliteit en vitaliteit zijn de kernwoorden. Dus durf ook eens van plek te wisselen. Zoek collega's die uitblinken in een andere tak van sport op. Begrijp elkaar beter. Vernieuw en versterk jezelf, als professional en als organisatie.

## Kwestie van lef hebben

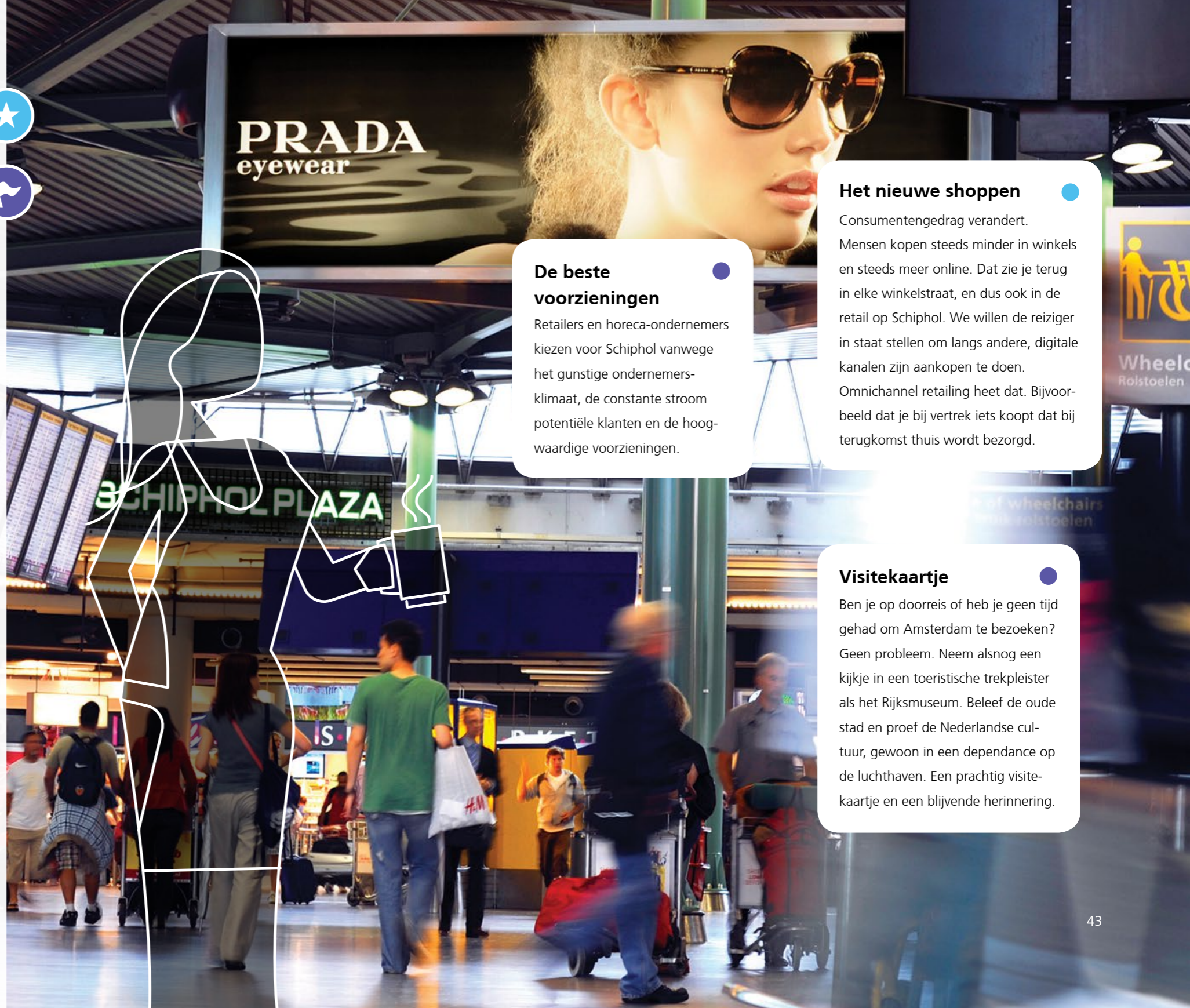
Schiphol is een innovatieve organisatie. Altijd al geweest. Daarom krijgt iedereen in de organisatie de ruimte om te innoveren. Ruimte voor het creatieve experiment. Letterlijk en figuurlijk. Het mag dus ook wel eens misgaan. Maar misschien zit de belangrijkste randvoorwaarde voor een innovatief klimaat wel in onszelf. Dat we lef tonen en durven om vooruit te denken.

# De Schiphol-medewerker

De Schiphol-medewerker groeit mee met de luchthaven. Zowel persoonlijk als professioneel. Dat maakt dat hij met plezier naar zijn werk gaat. Schiphol is een broedplaats voor talent, een lerende organisatie – in elke laag van het bedrijf. Daarom investeren wij in onze eigen mensen. Zij moeten kunnen schitteren. Datzelfde geldt natuurlijk voor de medewerkers van alle andere bedrijven en organisaties op de luchthaven. Want de mainport is mensenwerk. We doen het samen.

# De ondernemer in de terminal

De winkels en de horeca in de terminal geven Schiphol karakter. Het commerciële aanbod in de lounges staat garant voor een unieke ervaring. De belevingswereld is divers. Je kan er winkelen in prachtige *flagship stores*, of je brengt een bezoek aan de dependance van het Rijksmuseum. Wie wil relaxen kan kiezen voor een drukpuntmassage of een glas bubbels bij de oesterbar. Zo zorgt de barista misschien wel voor jouw eerste kennismaking met Nederland. Kom je hier vaker, dan staat hij er waarschijnlijk volgende keer ook weer. Met dezelfde perfecte cappuccino en een leuk praatje.



## De beste voorzieningen

Retailers en horeca-ondernemers kiezen voor Schiphol vanwege het gunstige ondernemersklimaat, de constante stroom potentiële klanten en de hoogwaardige voorzieningen.

## Het nieuwe shoppen

Consumentengedrag verandert. Mensen kopen steeds minder in winkels en steeds meer online. Dat zie je terug in elke winkelstraat, en dus ook in de retail op Schiphol. We willen de reiziger in staat stellen om langs andere, digitale kanalen zijn aankopen te doen. Omnichannel retailing heet dat. Bijvoorbeeld dat je bij vertrek iets koopt dat bij terugkomst thuis wordt bezorgd.

## Visitekaartje

Ben je op doorreis of heb je geen tijd gehad om Amsterdam te bezoeken? Geen probleem. Neem alsnog een kijkje in een toeristische trekpleister als het Rijksmuseum. Beleef de oude stad en proef de Nederlandse cultuur, gewoon in een dependance op de luchthaven. Een prachtig visitekaartje en een blijvende herinnering.

## Polderen in de Omgevingsraad Schiphol

Het poldermodel is een typisch Nederlands fenomeen. Schiphol is een schoolvoorbeeld van dit streven naar consensus. Het zit in onze genen. En daar zijn we trots op. Alle plannen voor Schiphol worden uitvoerig besproken in de Omgevingsraad Schiphol (ORS). In de ORS zitten overheden, de luchtvaartsector, brancheorganisaties en omwonenden. Met elkaar moeten we het eens worden. Dat is soms best ingewikkeld, maar we komen er altijd uit.

## De stem van omwonenden

Omwonenden hebben een duidelijke stem in de ORS. Er zijn nog meer platforms zoals de Stichting Leefomgeving Schiphol. Het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol registreert meldingen van overlast rondom Schiphol en rapporteert hierover.

## Verbonden met de metropoolregio

Schiphol is een van de drijvende krachten achter de omliggende metropoolregio. Voor de bloemenvailing in Aalsmeer is het goed dat de luchthaven er is. Maar andersom natuurlijk ook. Hoe meer bloemen er worden verhandeld, hoe meer vrachttransport door de lucht. Belangrijk is dat al die bedrijvigheid in de regio onderling goed met elkaar verbonden is, zodat goederen kunnen stromen en bedrijven kennis en vaardigheden kunnen uitwisselen. Zo ontstaat een concurrerende marktplaats die zorgt voor economische groei.

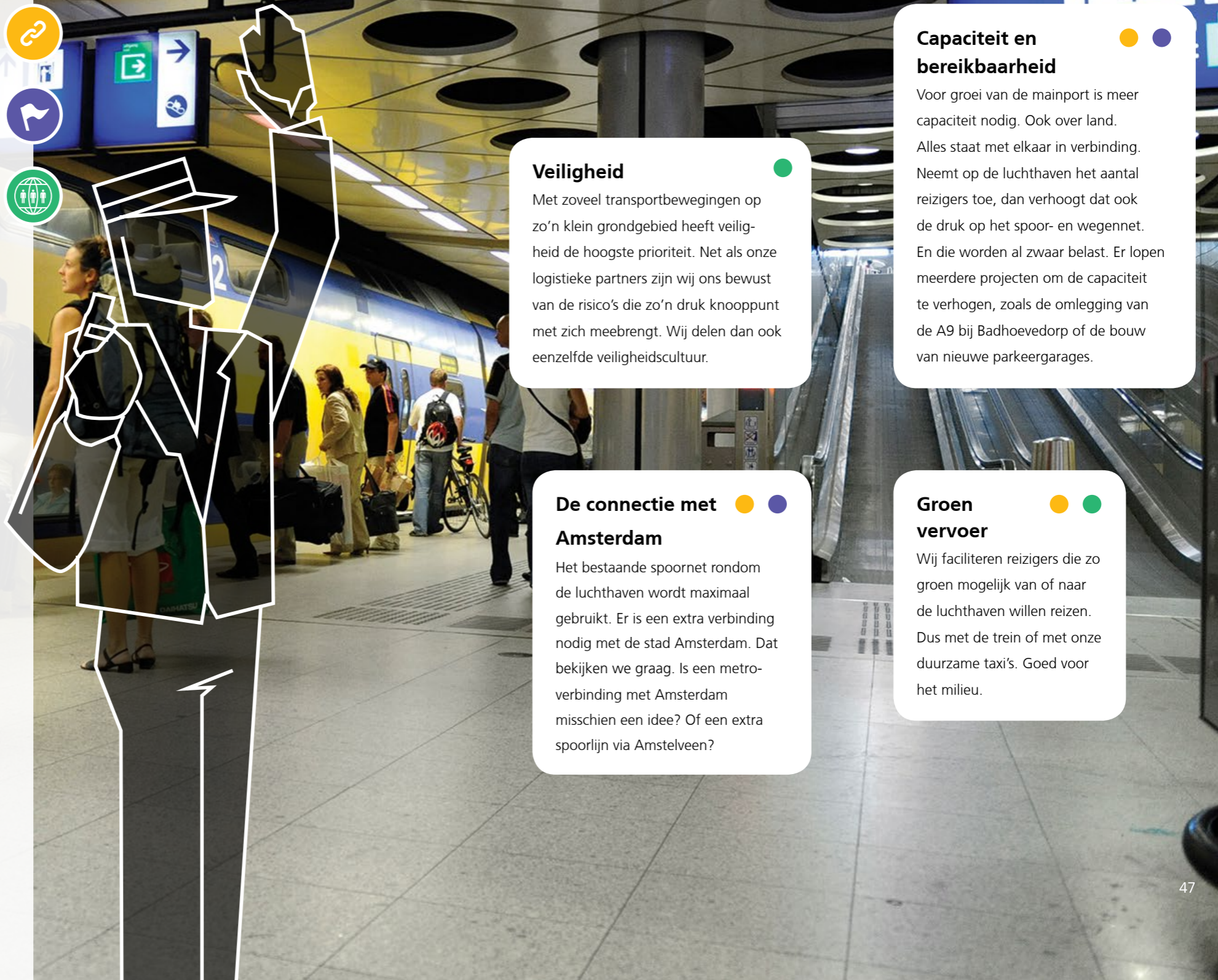
# De omgeving

De mainport is goed voor Nederland. Daar is iedereen het over eens. Maar we weten ook dat de activiteiten op en rond de luchthaven beslag leggen op de directe omgeving, het milieu en het verkeersnet. Als we de mainport willen versterken, dan moeten we er alles aan doen om de mogelijke negatieve gevolgen te beperken. Een eerste voorwaarde voor groei is dan ook dat iedereen erachter staat: omwonenden, bestuurders, overheden en andere belanghebbenden.



# De partner in bereikbaarheid

De verbindingskracht van de luchthaven zit in de combinatie van meerdere vervoersvormen. Schiphol is een knooppunt van lucht-, weg- en spoorverbindingen. Snelle verbindingen en korte aansluitingen zijn goed voor de reiziger, de forens en het goedertransport. Dit raakt het domein van onze logistieke partners zoals Rijkswaterstaat, ProRail en de NS. Onze belangen zijn nauw met elkaar verweven en daarom trekken we samen op om de connectiviteit te versterken.



## Veiligheid

Met zoveel transportbewegingen op zo'n klein grondgebied heeft veiligheid de hoogste prioriteit. Net als onze logistieke partners zijn wij ons bewust van de risico's die zo'n druk knooppunt met zich meebrengt. Wij delen dan ook eenzelfde veiligheidscultuur.

## De connectie met Amsterdam

Het bestaande spoornet rondom de luchthaven wordt maximaal gebruikt. Er is een extra verbinding nodig met de stad Amsterdam. Dat bekijken we graag. Is een metroverbinding met Amsterdam misschien een idee? Of een extra spoorlijn via Amstelveen?

## Capaciteit en bereikbaarheid

Voor groei van de mainport is meer capaciteit nodig. Ook over land. Alles staat met elkaar in verbinding. Neemt op de luchthaven het aantal reizigers toe, dan verhoogt dat ook de druk op het spoor- en wegennet. En die worden al zwaar belast. Er lopen meerdere projecten om de capaciteit te verhogen, zoals de omlegging van de A9 bij Badhoevedorp of de bouw van nieuwe parkeergarages.

## Groen vervoer

Wij faciliteren reizigers die zo groen mogelijk van of naar de luchthaven willen reizen. Dus met de trein of met onze duurzame taxi's. Goed voor het milieu.





### Capaciteit voor de luchtvaartmaatschappijen

Door onze processen goed op elkaar af te stemmen kunnen we de bestaande capaciteit op de luchthaven nog efficiënter inzetten. Daarvoor moeten we bij elkaar in de keuken kunnen kijken en voortdurend samenwerken, zodat we de vliegbewegingen en de afhandeling nóg slimmer kunnen plannen, al dan niet met de inzet van nieuwe technologieën.

### Comfort voor de reiziger

De passagier centraal, dat betekent werken aan een naadloos proces. Paspoortcontroles en security checks zo vloeiend mogelijk laten verlopen. Dat verhoogt het comfort voor de reiziger.

### Snelheid voor de logistieke dienstverlener

Met de douane werken we verder aan de invoering van e-freight, een systeem dat het mogelijk maakt om goederen digitaal te klaren. Er komt geen papier of stempel meer bij te pas. De goederenstroom loopt niet vast op vertragende obstakels. Snelheid en efficiëntie. Precies waar het in de cargo-afhandeling om draait.



## De sectorpartner

Onze sectorpartners luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, Luchtverkeersleiding Nederland, Koninklijke Marechaussee en de douane spelen een essentiële rol in het reilen en zeilen op de luchthaven. Ze zijn verantwoordelijk voor de veiligheid aan de grond en in de lucht.

Iedere partner zorgt voor een bepaald deel van het proces. Maar ze werken allemaal met hetzelfde doel voor ogen: het behoud van een krachtige mainport. Dit lijkt misschien vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Ze kijken voorbij het eigen domein en stellen zich flexibel op. Dat moeten we koesteren.



