



# ‘We moeten onze faciliteiten klaarmaken voor de toekomst.’

Schiphol kwam goed door de financiële crisis van 2008. Dat is het gevolg van een jarenlang consistent beleid dat er altijd op gericht was om Schiphol financieel robuuster te maken, aldus Pieter Verboom, cfo van de Schiphol Group. “Toegang tot de kapitaalmarkt, voldoende liquiditeit, simpel en straight, zijn nu voor ons de overheersende criteria.”

#### PIETER VERBOOM, CFO SCHIPHOL GROUP

##### Belangrijkste agendapunten:

1. Een robuuste financiering veiligstellen
2. Zorgen voor regulering die de ontwikkeling van de Mainport ondersteunt
3. Financiële en economische analyse van het Masterplan Schiphol 2025
4. Internationale samenwerking
5. Sustainability

Ook voor een luchthaven kan een financiële crisis niet zonder gevolgen blijven, bleek in 2008. “We voelden ons in het oog van de orkaan zitten vanaf 15 september, toen Lehman Brothers omviel. Bij Schiphol ging het nog goed, terwijl het om ons heen een slagveld was. De daling van de vracht was vol ingezet – en dat is onder normale omstandigheden al een reden om zorgen te hebben over de economie. Vanaf 1 november 2008 veranderde voor Schiphol alles drastisch. Het aantal passagiers daalde op een manier die nog niet eerder was vertoond. Dat lag mede aan de invoering van de vliegtax, die gelukkig na een jaar werd ingetrokken. Ook de bestedingen van de consumenten daalden. Retailers en huurders kregen het

zeer moeilijk. De crisis had in feite een negatief effect in de hele keten van onze business. Bovendien moesten wij in het vierde kwartaal van 2008 800 miljoen euro financieren.”

Toen eind 2008 duidelijk werd dat de vooruitzichten niet tijdelijk maar structureel verslechterd waren, moest Schiphol direct ingrijpen en de uitgaven verlagen. Verboom: “Wij hebben kans gezien om investeringen op te schuiven en zijn in 2009 begonnen met een strak kostenbeheersingsprogramma. Dat heeft geresulteerd in een FTE-reductie van 20% en het outsourcen van een aantal activiteiten. De implementatie duurt uiteindelijk altijd langer dan je van plan was, maar we zitten nu in de eindfase van de laatste aanbestedingstrajecten.”

#### A-rating belangrijk

Schiphol is een bedrijf voor de lange termijn. Verboom is van mening dat Schiphol door moet kunnen gaan met investeren, ook als er economische schokken zijn. “Je kunt wel een beetje schuiven met de investeringen, maar je kunt langetermijnprojecten als het bouwen van pieren, terminalcapaciteit, voorrijwegen en platforms niet vijf jaar uitstellen. Je moet zorgen dat de infrastructuur net voor de marktvraag uit gereed is.”

---

## ‘Wij zijn een bedrijf voor de lange termijn. We moeten kunnen doorgaan met investeren, ook als we economische schokken tegenkomen.’

Dit is een van de redenen dat Verboom Schiphol nauwelijks financiert met bankleningen. Een uitzondering werd gemaakt voor de zeer aantrekkelijke mogelijkheden die de Europese Investeringsbank (EIB) bood: een lening met een lange looptijd en een lange spread. Die lening heeft een omvang van 350 miljoen euro. Daarnaast heeft Schiphol stand-byfaciliteiten ten bedrage van 175 miljoen euro bij een consortium van banken, die eigenlijk nooit worden aangesproken.

Verboom heeft altijd een voorliefde gehad voor financiering via de kapitaalmarkt in de vorm van onderhandse leningen en obligaties. “Dat vergroot je financiële wendbaarheid en voorkomt dat je afhankelijk bent van banken. Het is dan wel noodzakelijk om een goede rating te hebben.”

Schiphol heeft een A-rating van de rating agencies Standard & Poors en Moody's, en voert een beleid dat erop gericht is om die rating te behouden. Verboom: “Dat dit beleid verstandig is bleek bijvoorbeeld eind 2008, toen we nog succesvol 800 miljoen euro konden financieren op de kapitaalmarkt. Voor veel bedrijven was de kapitaalmarkt toen gesloten. Ook op dit moment, september 2011, doet zich een dergelijke situatie voor.”

---

## ‘We zijn anders gaan denken over de financiering van het bedrijf.’

De cfo heeft zeker nog andere lessen getrokken uit die periode. “We zijn anders gaan denken over de financiering van het bedrijf, en varen minder scherp aan de wind ten aanzien van onze liquiditeitspositie. We houden nu een vrij hoge liquiditeit aan en meer dan ooit zorgen we ervoor dat de aflossingsschema's zo veel mogelijk worden gespreid over de tijd. Daarom hebben we dit voorjaar al een belangrijk deel van de bonds die in 2013 en 2014 aflopen, geherfinancierd. Dit is anders dan vroeger, toen we de herfinanciering een aantal maanden voor de afloop voorbereidden en uitvoerden. Bovendien lijken de rentetarieven nu aantrekkelijk en de spreads zijn teruggekeerd naar een voor Schiphol gebruikelijker niveau, dus daar proberen we van te profiteren door de lage rentepercentages voor een langere termijn vast te leggen.”

#### Simpel en straight

“Voor de crisis probeerde je als financiële man de niches op te zoeken en dan keek je ook wel eens naar bonds in dollars die dan geswapt konden worden naar euro's. Echter, zo'n swap betekent ook een exposure op de bank die als tegenpartij fungeert. Vooral bij langlopende swaps kan dit een groot risico vormen, ook als de tegenpartij een bank is met een hele fatsoenlijke rating. Dergelijke verschillen in de te realiseren spreads door handig gebruik te maken van financiële instrumenten is iets waar je nu heel anders naar kijkt, als cfo én vanuit een risicomanagementoptiek.

Wij gaan voor simpel en straight, gewoon in euro's en zo min mogelijk via de balans van de bank. We maken wel gebruik van de expertise van de bank. De bank kent de financiële markt goed en weet waar nieuwe bonds geplaatst kunnen worden. We spreken ook veel over de timing en over asset- en liability-managementstrategieën. Dus we gebruiken wel de adviestak, maar meestal niet de balans van de bank. Alleen als zich een heel interessante financieringsmogelijkheid voordoet, zoals in ons geval met de EIB, laat je zo'n opportunity niet liggen. Onze relatie met banken is uitstekend. Toegang tot de kapitaalmarkt, voldoende liquiditeit, simpel en straight, zijn nu voor ons de overheersende criteria.”

### Regulering

Ondertussen is Verbooms agenda ook gevuld met andere zaken die elke dag om aandacht vragen. Regulering is daarbij een terugkerend onderwerp. "De aviation-activiteiten zijn gereguleerd. De commerciële activiteiten (winkels, parkeren en real estate) niet. De regulering moet ervoor zorgen dat Schiphol zijn economische machtspositie niet kan misbruiken. Het moet voorkomen dat de tarieven voor het gebruik van de luchthaven leiden tot 'overwinsten' bij Schiphol."

Het huidige reguleringssysteem wordt momenteel geëvalueerd door de ministeries, met input van de airlines en Schiphol. Verboom: "Overheden lijken steeds meer controle te willen, wellicht een wens die mede is ingegeven door de crisis. We hebben samen met de overheid een 'factbase' opgesteld, om te kunnen beoordelen of het verstandig is de regulering te herzien of niet. De feiten zijn dat Schiphol, beoordeeld naar de maatstaven van de huidige regulering, op veel criteria goed scoort."

In dat licht bezien ziet Verboom niet in waarom er iets gewijzigd moet worden. "Het is begrijpelijk dat airlines roepen dat ze ons te duur vinden. Maar als je Schiphol vergelijkt met soortgelijke internationale luchthavens, dan zie je dat we een van de goedkopere zijn. Een eenzijdige focus op een absoluut lager kostenniveau – en dus op lagere tarieven – van Schiphol, doet afbreuk aan de Mainportdoelstellingen en aan de concurrentiepositie van Schiphol."

De bedrijfsvoering van Schiphol is gericht op waardecreatie voor de gehele keten, benadrukt Verboom. "Schiphol maakt bij het beoordelen van operationele kosten en investeringen voortdurend trade-offs tussen het eigen kostenniveau en de kwaliteit en kosten voor ketenpartners. Deze trade-offs zijn gericht op versterking van de prijs-kwaliteitverhouding van Schiphol en daarmee van onze concurrentiepositie in Europa."

De omliggende hub-luchthavens waar Schiphol mee concurreert investeren momenteel vele miljarden in nieuwe terminals en extra baancapaciteit. Zij streven allemaal hetzelfde doel na: de concurrentiepositie te verstevigen. Als de nationale wetgeving de nadruk zou leggen op een absoluut lager kostenniveau, dan zal Schiphol in kwaliteit en capaciteit gaan achterlopen op de concurrenten. We zullen dan onze investeringen en operationele uitgaven moeten beperken om aan die opgelegde kosten- en tarieftargets te kunnen voldoen. Dat zal leiden tot een onomkeerbare verzwakking van onze concurrentiepositie in Europa."

Een remedie heeft Verboom ook. "In de evaluatie van de Wet luchtvaart en in het te kiezen reguleringsmodel zou de nadruk moeten liggen op vier punten. Het eerste is de ontwikkeling van de Mainport, het tweede zijn de investeringen die Schiphol daarvoor moet doen, het derde punt is de waardecreatie in de keten en als laatste noem ik het terugverdienen van de investeringen. Het is een willekeurige volgorde, want die vier punten zijn allemaal even belangrijk."

### Economische haalbaarheid van het Masterplan

Wat zijn die investeringen die nodig zijn om de Mainport te ontwikkelen? "We zijn nu een luchthaven met bijna 50 miljoen passagiers, maar gaan in de toekomst richting 65 tot 70 miljoen. We moeten onze faciliteiten dus klaarmaken voor de toekomst. De grote investeringen waar we voor staan om de Mainport verder te ontwikkelen bedragen vele miljarden euro's. Wij kloppen daarvoor niet bij de staat aan. Dat heeft Schiphol nog nooit gedaan en dat vinden we ook geen gezonde aanpak. Schiphol is een sustainable organisatie en dat betekent dat de balans, cashflow en winstgevendheid sterk genoeg moeten zijn om deze investeringen zelf te kunnen dragen."

De plannen zijn omvangrijk. De terminal zal worden vernieuwd en herontwikkeld, mogelijk komt er een vertrekhal bij, de security gaat van decentraal naar centraal, het bagagesysteem wordt verder uitgebreid, er komt veel aandacht voor de 'experience' van de passagiers, de vlucht- en afhandelingsprocessen worden verbeterd, we kijken naar de herallocatie van vracht en regionals en we letten op het toepassen van de laatste innovaties. Ook wordt de toegang tot het NS-station op Plaza verbeterd en worden de wegen onder handen genomen."

We moeten ervoor zorgen dat het juiste plan integraal wordt geselecteerd en dat de juiste trade-offs zijn gemaakt. Natuurlijk moet het project ook economisch haalbaar zijn en de regulering moet deze doelstellingen ondersteunen. Als het af is, zal Schiphol 'state of the art' zijn en hiermee de concurrentiepositie en de Mainport verder versterken."



### Internationale samenwerking

Internationale samenwerkingsverbanden zijn een manier om de concurrentiepositie te verbeteren, zegt Verboom. “Amsterdam Airport Schiphol heeft relatief gesproken een kleine thuisbasis. Door de inspanningen van de KLM en het SkyTeam heeft Schiphol zich kunnen ontwikkelen tot een belangrijke transferluchthaven. We hebben nu bijna 50 miljoen passagiers en faciliteren een netwerk met ruim 300 directe bestemmingen wereldwijd vanaf Amsterdam. Dat is een belangrijke prestatie, maar we moeten blijven streven naar een continue versterking van onze concurrentiepositie.”

Die wordt deels bepaald door de ontwikkeling van de kosten per passagier. “Concurrerende luchthavens met een groter achterland hebben van nature meer passagiers. Schiphol zal het volume moeten vergroten door internationale samenwerking. We willen groeien met een internationaal netwerk van participaties en samenwerkingsvormen met andere luchthavens. Zo kunnen we een key-player blijven als airport. In samenwerking met andere stakeholders, waaronder de airlines, kunnen we de efficiency verbeteren. Een groter volume maakt het mogelijk om de kosten van innovaties te verdelen over meer passagiers, nieuwe standaarden in de industrie te creëren en deel te nemen in een netwerk van leidende airports in de wereld. Daarnaast bieden internationale activiteiten een platform om best practices en kennis van de lokale markt te delen en te benchmarken. Hiermee kunnen we de kwaliteit voor onze klanten verder verbeteren en houden we onze organisatie scherp.”

Wat Verboom betreft kan de internationale samenwerking nog worden uitgebreid. “We willen graag samenwerken met een andere airport die ook een belangrijke draaischijf is voor het SkyTeam, waaronder uiteraard KLM en Delta Airlines. In dit kader hebben we ook een belang van 8% genomen in Aéroports de Paris en vice versa.” Maar de samenwerking gaat verder dan het uitwisselen van aandelen, aldus Verboom. “Er vloeien tientallen projecten uit voort die erop gericht zijn om de service aan de passagiers en de airlines continu te verbeteren, samen producten te ontwikkelen en inkoopprogramma’s in te vullen. Hiermee worden de kosten van de luchthaven zo optimaal mogelijk verdeeld over meer dan 130 miljoen passagiers. Om dezelfde reden is Schiphol nu 100% eigenaar van de internationale terminal op JFK in New York. Delta Airlines en KLM zijn belangrijke gebruikers van deze terminal. Bij de internationale samenwerkingen gaat het er uiteindelijk om om de concurrentiepositie van Amsterdam Airport Schiphol te versterken.”

---

‘Internationale samenwerking kost veel tijd, maar is absoluut noodzakelijk.’

### Duurzaam en zakelijk gezond

Sustainability is inmiddels een vast onderdeel op de agenda van de cfo. Ook bij Verboom. “Duurzaamheidsprojecten moeten ook businesscases zijn. De wilde ideeën – laten we wat in Afrika doen, laten we die sportvereniging helpen – zijn we wel ontgroeid. We investeren in duurzame, innovatieve start-ups via ons seed capital fund Mainport Innovation Fund, dat we samen met de KLM, TU Delft en Rabobank zijn gestart. We gebruiken de kracht van onszelf en onze partners om te verduurzamen: de KLM en Schiphol Group fungeren als launching customer, de Rabobank is fondsmanager. Via het fonds komen we elk jaar in contact met enkele tientallen entrepreneurs die allemaal duurzame ondernemingsplannen hebben, gericht op onze sector. Naast het investeringsfonds zijn we ook zelf bezig om fundamentele environmental issues, waar we als luchthaven nu eenmaal mee te maken hebben, via een businesscase-oplossing sustainable te maken voor de toekomst. Het gaat om zaken als CO<sub>2</sub>-reductie, reductie van energiegebruik en het verbeteren van de waterkwaliteit. De afgelopen jaren waren we tientallen miljoenen kwijt aan oplossingen voor het zuiveren van water waar afvalstoffen in zaten van het de-icen en het sneeuwvrijhouden van de banen. Nu maken we gebruik van algenkweek. De algen zorgen ervoor dat de chemicaliën verdwijnen en dat er zuurstof terugkomt in het water. De algen worden vervolgens weer gebruikt voor medische toepassingen of voor verbranding, waaruit energie wordt opgewekt. Dat initiatief komt voort uit het door ons twee jaar geleden gestarte theGROUNDS, een duurzaam kennisplatform van bedrijven en wetenschappelijke instituten als TU Delft, Wageningen, Imtech, TNO en Van Gansewinkel. Wij komen met hen tot ideeën waardoor we oplossingen

krijgen die we vroeger niet zouden hebben bedacht. Voor Schiphol Group is theGROUNDS business development: we zetten onze visie over een duurzame luchthaven om in concrete projecten met sterke partners. Samenwerkingsvormen zijn ook innovatief: dat kan via een contract, via een nieuw op te zetten joint venture (zoals we met Imtech hebben gedaan voor de opwekking van duurzame energie) of via outsourcing.”

---

‘Duurzaamheidsprojecten moeten ook businesscases zijn.’