

Risicomanagement

Met haar maatschappelijke functie en ondernemende bedrijfsvoering is Schiphol Group blootgesteld aan risico's op strategisch, operationeel, financieel en compliance gebied. Voor het beheersen van deze risico's is een uniform beleid ontwikkeld. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering.

De filosofie achter ons risicomanagementbeleid:

- De directie en het management zijn verantwoordelijk voor de opzet en het testen van de werking van systemen van risicobeheersing en interne controle. Deze systemen hebben tot doel significante risico's te identificeren, de realisatie van doelstellingen te bewaken en het naleven van relevante wet- en regelgeving te waarborgen;
- Adequate systemen van risicobeheersing en interne controle zullen de kans op fouten, het nemen van 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. De directie is eindverantwoordelijk voor de bepaling van wat daarbij maximaal acceptabel is (de zogenoemde risicoacceptatie).

Het management heeft de risico's die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de doelstellingen van Schiphol Group zo volledig mogelijk geïdentificeerd. In 2012 zijn in enkele bijeenkomsten met de directie en de Raad van Commissarissen de belangrijkste risico's opnieuw beoordeeld. Op basis hiervan heeft het management de lijst teruggebracht naar de tien belangrijkste risico's.

De ontwikkelingen tijdens de mondiale financieel-economische crisis hebben duidelijk gemaakt dat risico's zich gelijktijdig kunnen voordoen en bovendien elkaar kunnen versterken. Schiphol Group is alert op dit multiplier-effect. Ons risicomanagementsysteem is erop gericht de nadelige effecten van de individuele risico's in een vroeg stadium te verkleinen.

Schiphol Group is in meer of mindere mate afhankelijk van wat er gebeurt binnen de luchtvaartsector en daarbuiten. Door het inzichtelijk maken van deze afhankelijkheden, leren we de risico's die binnen de keten worden overgedragen beter kennen. Hierdoor zijn wij in staat in een vroeg stadium te anticiperen op keteneffecten.

Gevoeligheidsanalyse

Schiphol Group heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op enkele belangrijke 'value drivers' met daarbij de belangrijkste risico's die hierop van invloed zijn.

Risico	Waarde	Uitgangswaarde		Effect	Impact op:	Aannames
		2012	Verandering			
A, B	Aantal passagiers Schiphol	51,0 miljoen	+/- 1%	10,4 mln euro	Totale omzet	Impact op inkomsten uit havengelden en winkel- en horecaverkopen: bij gelijkblijvende verhouding OD-/transferpassagiers en bestedingen per passagier als ook bij gelijkblijvende kosten
A, B, H	Aantal vluchten	423.407	1 dag geen vluchten	2,9 mln euro	Totale omzet	Uitgaande van gemiddelde havengelden en bestedingen in de terminal
A, B, D	Opbrengst havengelden	788 miljoen euro	+/- 1%	7,9 mln euro	Totale omzet	
A, B,	Gemiddelde besteding per vertrekkende passagier	16,69 euro	+/- 1%	1,0 mln euro	Totale omzet	Onveranderde passagiersaantallen
E, H	Bedrijfslasten	1.013 miljoen euro	+/- 1%	10,1 mln euro	Operationeel resultaat	Uitgangswaarde is totale bedrijfslasten, exclusief bijzondere waardeveranderingen
C	Netto aanvangsrendement op kantoren en gebouwen (NAR) exclusief grond	758 miljoen euro	-10% +10%	-83 mln euro 69 mln euro	Waarde vastgoed	Een procentuele stijging/daling van de (ultimo 2012) voor vastgoedobjecten geldende NAR met 10%, toegepast op de waarde van de huidige gebouwen vastgoedportefeuille van 758 miljoen euro

Risicoacceptatie

Het nemen van risico's is inherent aan het ondernemen. De mate waarin Schiphol bereid is deze risico's te lopen bij het nastreven van de doestellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie.

De risicoacceptatie wordt bepaald door middel van risicogrenzen, zoals vastgesteld in de verschillende beleidsdocumenten, handboeken, en bedrijfsreglementen waarin specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen. Wij kijken hierbij ook steeds meer naar de mogelijke samenloop en accumulatie van verschillende risico's.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	gematigd	Schiphol is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van onze ambities. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risicoacceptatie).
Operationeel	zeer laag	Schiphol richt zich vooral op het behoud van de continuïteit van de aviation activiteiten, ongeacht de omstandigheden. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is daarbij zeer laag. Op het gebied van veiligheid en beveiliging doen we ons uiterste best risico's te vermijden die passagiers, 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 is niet bereid risico's te lopen die onze credit rating van ten minste A (Standard & Poor's) in gevaar brengen.
Compliance	nul	Schiphol streeft ernaar te voldoen aan elke van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging.

Risicobeheersing en interne controle

Wij streven ernaar de kans op fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en het verrast worden door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. Volledigheid valt niet te garanderen. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die nog niet bekend zijn of die (nog) niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem van risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van ondernemingsdoelstellingen, of het volledig voorkomen van verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels. Zo is Schiphol bijzonder gevoelig voor weer- en natuurverschijnselen. Deze kunnen wij niet voorkomen of beïnvloeden. Wel kunnen we ervoor zorgen dat de gevolgen zoveel mogelijk beperkt blijven.

Voor een adequate risicobeheersing en interne controle gebruiken wij diverse op elkaar afgestemde instrumenten. Ons risicomangementsysteem identificeert, analyseert en bewaakt strategische, operationele, financiële en compliance risico's. Het lijnmanagement, verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomangement, legt hierover tweemaal per jaar verantwoording af aan zijn directeur, die op zijn beurt verantwoording aflegt aan het Risk Committee.

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen na een bespreking in de Auditcommissie.

Gelet op bovenstaande zijn wij van oordeel dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de financiële verslagleggingsrisico's 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;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar; en
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Schiphol Group wordt geconfronteerd zijn beschreven.

Belangrijkste risico's

De tien belangrijkste risico's zijn volgens de COSO-ERM richtlijnen ingedeeld in vier categorieën:

- Strategisch
- Operationeel
- Financieel
- Compliance

Strategische risico's

A > Veranderingen in de vraag

Het risico van onverwachte veranderingen in de vraag, in ons geval met name het aantal vliegtuigbewegingen, het aantal passagiers en het vrachtvolume, kan leiden tot een tekort of een overschot aan capaciteit. Ook de winstgevendheid neemt in die situatie in nagenoeg dezelfde verhouding toe of af.

Een belangrijke bedreiging vormt de aanhoudende economische laagconjunctuur, die kan leiden tot een afname van het aantal passagiers, lagere bestedingen per passagier, een verlaging van de capaciteit bij luchtvaartmaatschappijen en een veranderende dynamiek in de sector. Andere ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn liggen op het gebied van politiek, wet- en regelgeving, techniek, en concurrentie. Schiphol is gevoelig voor veranderingen in de vraag met name vanwege de afhankelijkheid van een beperkt aantal grote gebruikers.

Beheersmaatregelen

- Korte- en langetermijncenarioplanning
- Monitoren van externe trends en ontwikkelingen
- Verbeterde flexibiliteit als gevolg van uitbesteding van activiteiten
- Een modulair opgebouwd investeringsplan

B > Concurrentie

Als investeringen in kwaliteit en capaciteit achterblijven, bestaat het risico dat een gezonde concurrentiepositie niet is te waarborgen. Met name op het gebied van transferverkeer is er een toename van de concurrentie met andere grote hubs in Europa en met nieuwe hubs in het Midden-Oosten, die substantiële investeringen hebben gedaan in nieuwe infrastructuur en kwaliteitsverbeteringen. Ook hebben we te maken met meer concurrentie in het OD-verkeer in onze catchment area. Onze non-aviation activiteiten zoals parkeren, retail en vastgoed ondervinden concurrentie uit de directe omgeving van Schiphol.

Beheersmaatregelen

- Tijdige investeringen in infrastructuur, in goed overleg met luchtvaartmaatschappijen
- Uitvoeren concurrentieanalyses
- Client Relationship Management
- Verbreding winkelaanbod, assortiment en faciliteiten

C > Marktontwikkelingen in vastgoed

Veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat de bezetting van ons vastgoed terugloopt, de huurniveaus omlaag gaan en dat huurincentives toenemen, met winst- en waardedalingen als gevolg. Dit risico wordt verhoogd door de hoge concentratie vastgoed voor de luchtvaartsector en onze afhankelijkheid van een aantal grote klanten.

Beheersmaatregelen

- Monitoren van marktbeeld en lopende prospects
- Uitvoeren halfjaarlijkse taxaties op vastgoedportefeuille met roulerende taxateurs
- Ontwikkeling van projecten alleen op basis van minimum voorverkooppeisen
- Aantrekkelijk houden van de locatie en van de portefeuille door tijdige renovaties en herontwikkeling

D > Economische regulering

Onze aviation activiteiten zijn economisch gereguleerd, waardoor het rendement op onze investeringen is gemaximeerd. Indien, onder meer tijdens de evaluatie van de Wet luchtvaart, de nadruk wordt gelegd op een lager kostenniveau, kan dat leiden tot structureel lagere investeringen in capaciteit en kwaliteit en daarmee tot aantasting van de concurrentiepositie en het serviceniveau van Schiphol.

Beheersmaatregelen

- Modulair opgebouwde investeringsplannen
- Intensief contact met NMa
- Participeren in discussies met de overheid over regulering

E > Veranderende wet- en regelgeving

Politieke ontwikkelingen, veranderingen van standpunten en Europese of nationale wet- en regelgeving kunnen van grote invloed zijn op onze business. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de verkoop van consumentenproducten op de luchthaven. Een ander belangrijk voorbeeld zijn veranderingen van wet- en regelgeving op het gebied van beveiliging: die kunnen leiden tot ingrijpende operationele aanpassingen en olopende beveiligingskosten.

Beheersmaatregelen

- Participatie in verschillende overlegorganen
- Voortdurende dialoog met alle stakeholders
- Monitoren van ontwikkelingen op wetgevingsgebied
- Monitoren en beïnvloeden van (politieke) besluitvormingstrajecten

F > Grote projecten

In de komende jaren zullen verscheidene grote projecten (Masterplan, centrale security niet-Schengen, Lounge 2, Hilton Hotel) gelijktijdig worden uitgevoerd. Dit brengt belangrijke projectrisico's met zich mee: vertragingen en budgetoverschrijdingen. De oorspronkelijke projectaannames zouden dan achterhaald raken, met als gevolg dat het project niet meer voldoende aansluit op de vraag.

Beheersmaatregelen

- Gespecialiseerde projectmanagementafdeling
- Externe benchmarks met betrekking tot de uitvoering van grote projecten
- Toepassing gestandaardiseerde methode bij de uitvoering van grote projecten

G > Internationaal ondernemen

Het ondernemen buiten de eigen landsgrenzen biedt voordelen en kansen maar gaat ook gepaard met specifieke risico's die binnen de eigen landsgrenzen niet spelen.

Beheersmaatregelen

- Risico's beperken tot lokale dochtermaatschappijen
- Competent lokaal management en gerenommeerde lokale adviseurs inschakelen
- Onderhouden van goede relaties met lokale luchthavenautoriteiten
- Uitgebreid aandacht voor financiële instrumenten en waardering bij participaties

Operationele risico's**H > Operationele risico's aviation****Veiligheid en beveiliging**

Ontoereikende beveiliging of maatregelen ter waarborging van veiligheid vergroot de kans op een verstoorde operatie en op incidenten of ongevallen die mogelijk grote gevolgen hebben voor passagiers, omwonenden en medewerkers van bedrijven op Schiphol.

Beheersmaatregelen

- Veiligheidsmanagementsystemen
- Training en oefeningen
- Investeren in innovaties (zoals securityscan)
- Op steekproefbasis testen van de uitvoering van beveiligingstaken
- Operationele veiligheidstrainingen voor medewerkers

Onverwachte bedrijfsonderbrekingen

Door extreme weersomstandigheden of natuurverschijnselen, brand, pandemieën, vliegtuigongevallen, technische storingen of onderbrekingen in de stroomvoorziening kunnen bedrijfsonderbrekingen optreden. Die kunnen een groot effect hebben op de bedrijfsvoering, het resultaat en de vooruitzichten.

- Bedrijfsnoodplannen en -procedures
- Noodvoorzieningen
- Voorbereid en goed getraind personeel
- Verzekeringen

Afhankelijkheid van derden

Als luchthaven zijn we in hoge mate afhankelijk van de inzet en materieel van derden, zoals overheden, overheidsinstanties, de Koninklijke Marechaussee, de Douane en de sectorpartners, waaronder luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren. Stakingen, bedrijfsonderbrekingen of niet-integer handelen van deze externe partijen kunnen leiden tot een verstoorde operatie en een reputatieschade en kunnen een negatieve invloed hebben op het resultaat.

- Actualiseren van convenanten en afspraken, goede onderlinge verhoudingen en contacten met externe partijen
- Screening externe partijen
- Adequate regievoering en contractbeheer

Financiële risico's

I > Marktrisico, liquiditeitsrisico, tegenpartijrisico

Schiphol Group heeft te maken met een verscheidenheid aan financiële risico's, zoals valuta-, prijs- en renterisico's, liquiditeitsrisico en tegenpartijrisico. Ook hecht zij veel belang aan het behoud van haar eigen kredietwaardigheid: het verlies van de A-rating kan leiden tot verminderde toegang tot financiering en hogere financieringskosten.

Beheersmaatregelen

- Aanhouden ruime mate van liquiditeit
- Proactieve herfinancieringstrategie
- Evenwichtige spreiding van leningen en aflossingen
- Kredietwaardigheid bewaken (A-rating van Standard & Poor's) en daarmee goede toegang tot de kapitaalmarkt
- Valuta- en renterisico's beperken
- Monitoren van tegenpartijrisico (minimaal A-rating Standard & Poor's)

Compliance risico's

J > Overschrijding van geluids- en milieunormen

We hebben te maken met complexe nationale en internationale regelgeving op het gebied van geluid en milieu. Op de totstandkoming van deze regelgeving hebben wij nauwelijks invloed, terwijl overschrijding van de gestelde normen negatieve financiële en operationele gevolgen kan hebben.

Beheersmaatregelen

- Monitoren van geluid en uitstoot
- Samenwerking met regulerende autoriteiten en uitvoerende instanties
- Differentiatie van tarieven en operationele maatregelen om selectief gebruik te maken van capaciteit in de nacht en de schaarse milieucapaciteit