

A close-up photograph of two young women with dark hair, smiling and laughing joyfully. They are embracing each other. The woman in the foreground is wearing a blue patterned top and a green backpack. The woman behind her is wearing a green top. They are standing in front of a modern building with large glass windows. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

Een thuishaven voor wereldreizigers

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

RSG in 2025	3
Bericht van de CEO	4
Een sterke visie	6
Jaaroverzicht 2025	7
2025 in het kort	9
Financiële kerncijfers	10
 Over Royal Schiphol Group	 11
 Strategie	 13
Visie en strategie	14
Visie 2050	16
Strategisch plan 2025-2035	17
Thuishaven voor wereldreizigers	19
 Resultaten	 20
Schiphol	21
Omgeving en maatschappij	26
Medewerkers	31
Regionale luchthavens	34
Internationale activiteiten	37
Financiële resultaten	40
 Governance	 44
Corporate governance	45
Risicobeheer en interne controle	46
Executive Committee	48
Publicatiegegevens	51

Op de cover: campagnebeeld voor lancering nieuwe merkidentiteit van Schiphol.

Het volledige jaarverslag is opgesteld in het Engels en is te vinden op www.schiphol.nl/jaarverslag. Dit document is de Nederlandse samenvatting daarvan. Als er verschil is tussen de Nederlandse en de Engelse tekst gaat de Engelse voor. Elke verwijzing naar Royal Schiphol Group, Schiphol Group en RSG moet worden opgevat als een verwijzing naar onze belangrijkste luchthaven Amsterdam Airport Schiphol en de regionale luchthavens Eindhoven Airport, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport. Maastricht Aachen Airport is een regionale luchthaven, maar is niet opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening omdat RSG slechts een minderheidsbelang heeft. Verwijzingen naar Amsterdam Airport Schiphol, Schiphol of AMS hebben enkel betrekking op onze belangrijkste luchthaven Schiphol, gelegen nabij Amsterdam.

Royal Schiphol Group in 2025



EindhovenAirport 

Rotterdam
The Hague
Airport 


Lelystad Airport

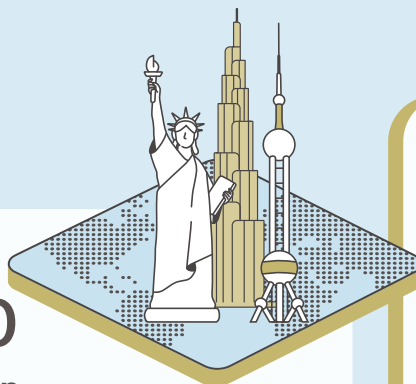

MAASTRICHT
AACHEN
AIRPORT

 Brisbane Airport

T4 | JFK
INTERNATIONAL
AIR TERMINAL


Hobart Airport
TASMANIA

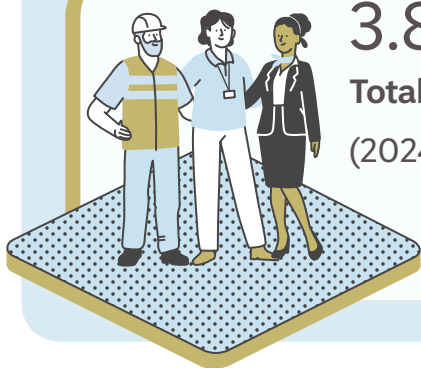
320
Bestemmingen
(2024: 322)



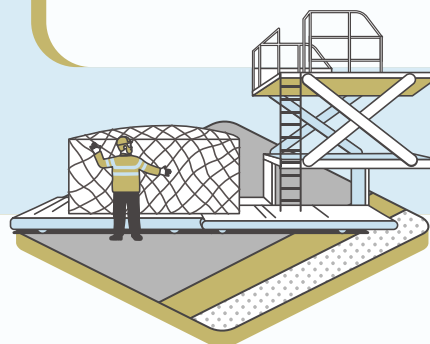
78.105.329
Reizigers
(2024: 75.881.197)



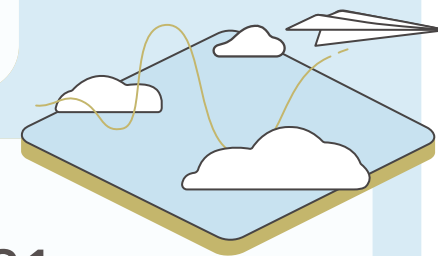
3.831
Total gemiddelde fte's
(2024: 3.527)



1,47¹
Miljoen ton vracht
(2024: 1,52)



534.021
Vliegbewegingen
(2024: 529.248)



Alle cijfers op deze pagina van Royal Schiphol Group zijn inclusief Amsterdam Airport Schiphol en de regionale luchthavens Eindhoven Airport, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport.

1 Inclusief Maastricht Aachen Airport, waarin Schiphol Group een minderheidsbelang heeft.

Bericht van de CEO

Bericht van de CEO

Een thuishaven voor wereldreizigers

Schiphol neemt een centrale plek in de Nederlandse samenleving in en is een belangrijk knooppunt dat Nederland verbindt met de rest van de wereld. Onze luchthavens verwelkomen elke dag reizigers van over de hele wereld, stimuleren de economie en brengen verschillende culturen dichterbij elkaar. Dit alles wordt mogelijk gemaakt door de toegewijde mensen die zich op onze luchthavens onvermoeibaar inzetten om reiservaringen van hoge kwaliteit te bieden. We bouwen vol trots voort op de historie van Schiphol en streven naar een positie in de top 3 van Europese hubluchthavens.

Balans tussen investeren en concurreren

In 2025 boekte Schiphol Group consistent vooruitgang. De bedrijfsvoering was stabiel, er kwamen bestemmingen bij en we mochten nieuwe luchtvaartmaatschappijen verwelkomen. De luchthaven werd stiller doordat onze nieuwe luchthaventarieven het vliegen met stillere toestellen stimuleren. De tevredenheid onder reizigers steeg naar het hoogste niveau van de laatste 3,5 jaar. Het aantal reizigers nam toe doordat luchtvaartmaatschappijen grotere vliegtuigen inzetten. Deze trend zal doorzetten, daarom is het vergroten van de capaciteit van onze luchthaven essentieel.

Het was ook een jaar waarin we weer ruimte kregen om vooruit te kijken en toekomstplannen te maken – een toekomst waarin balans centraal staat. In november introduceerden we met trots ons nieuwe strategisch plan voor de periode 2025-2035, gebaseerd op zes doelstellingen die essentieel zijn om onze ambitie te realiseren: gelukkige reizigers, luchtvaartmaatschappijen en medewerkers, in balans met onze omgeving. Deze strategie maakt deel uit van een Masterplan voor de manier waarop we de ontwikkeling van Schiphol in de komende 25 jaar mogelijk willen maken. Een historische stap in het Masterplan is de beslissing om vast te houden aan ons one-terminal-concept. Onderdeel hiervan is het verhuizen van het KLM Cargo-gebouw naar de andere kant van de Kaagbaan. Deze visie is al lange tijd in de maak, en wordt nu werkelijkheid.



Deze plannen zijn groter dan Schiphol zelf. Het zijn bouwstenen voor het behoud van de brede welvaart die ons land heeft opgebouwd. Dit komt ook naar voren in het Rapport Wennink van december 2025, dat de cruciale rol van de luchtvaart voor het waarborgen van een open en concurrerende Nederlandse economie benadrukt.

We investeren daarom fors maar weloverwogen in het verbeteren van zowel de kwaliteit als de capaciteit van onze operatie. De daadkracht die daarbij aan de dag wordt gelegd, doet denken aan de grondlegger van Schiphol, Jan Dellaert, die in zijn dagboek de naoorlogse toekomst van Schiphol schetste, nog voordat de Tweede Wereldoorlog was afgelopen. Zie pagina 6 voor zijn visie op Schiphol.

De luchthaventarieven zijn de afgelopen 4 jaar aanzienlijk gestegen, en we zijn ons bewust van de aanzienlijke gevolgen hiervan voor luchtvaartmaatschappijen. Tegelijkertijd zijn we overtuigd van de noodzaak om de kwaliteit van de luchthaven weer op peil te brengen en dat dit alle partners ten goede zal komen.

Ter ondersteuning van onze concurrentiepositie willen we de havengelden de rest van dit decennium stabiel houden. Hierbij zijn we wel afhankelijk van externe factoren en ontwikkelingen op het gebied van regelgeving.

Balans tussen kwaliteit van werk en operationele behoeften

We vinden het belangrijk te investeren in onze mensen. Ook dit jaar stonden de arbeidsomstandigheden voor iedereen die op onze luchthavens werkt hoog op onze prioriteitenlijst. We hebben met succes onze vereisten voor de kwaliteit van werk en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden opgenomen in aanbestedingen voor beveiligingsdiensten,

de taxiconcessie en de schoonmaakdiensten. Onze onderaannemers spelen een cruciale rol bij de exploitatie van onze luchthavens, en we nemen hun welzijn serieus.

Aanbestedingen scheppen mogelijkheden maar leiden ook tot veranderingen voor mensen. Het vinden van de juiste balans betekent het verantwoord nastreven van onze operationele ambities, met daarbij aandacht voor de gevolgen die onze beslissingen hebben voor de mensen die dagelijks onze diensten verzorgen. De security-aanbesteding alleen al betekent voor zo'n 4.500 mensen een wisseling van werkgever en mogelijk ook van locatie. Dit is een ingrijpende verandering die vraagt om strategisch overzicht en maatregelen om betrokkenen tijdens de transitie te ondersteunen. Dit is een van de redenen waarom we hebben besloten de Director of Procurement tot volwaardig lid van het Executive Committee te benoemen, zodat tenders en aanbestedingen op het juiste niveau aandacht krijgen.

Balans tussen onze verantwoordelijkheid voor de omgeving en de vraag naar reizen

We willen een thuishaven bieden aan wereldreizigers, Nederland verbinden met de rest van de wereld en onze economie in beweging houden. We maken ons sterk voor een goede balans tussen deze connectiviteit en duurzaamheid, met aandacht voor het milieu en onze omgeving.

Het nieuwe tijdelijke Luchthavenverkeersbesluit werd in mei gepubliceerd en biedt omwonenden, Schiphol en de luchtvaartsector als geheel perspectief. Terwijl we wachten op een definitief besluit, blijven we werk maken van de doelstellingen rondom geluidsreductie. Op 1 april 2025 pasten we onze luchthaventarieven aan om het gebruik van stillere vliegtuigen te stimuleren, waarbij de stilste en schoonste toestellen een korting krijgen. Sinds de invoering van deze tarieven is het aandeel toestellen van de stilste categorie gestegen van 23% in 2024 naar 33% in de periode van april tot december 2025. Dat we deze vooruitgang in minder dan een jaar tijd hebben geboekt, is een belangrijke stap voorwaarts in onze inspanningen om de geluidsbelasting voor de omgeving te verminderen.

Naast geluidsreductie blijven we ons ook inzetten voor het verminderen van de uitstoot in Scope 1 en Scope 2, in overeenstemming met het Akkoord van Parijs. Een belangrijke prioriteit is de elektrificatie van onze activiteiten aan luchtzijde en in onze terminals. Het verminderen van de Scope 3-uitstoot blijft een uitdaging, omdat dit vooral het gebruik van vliegtuigbrandstof betreft, waarop we geen directe invloed hebben. De aanpak hiervan vraagt om sectorbrede initiatieven en samenwerking op Europees niveau. We blijven samenwerken met onze partners om de uitstoot in Scope 3 te verminderen en zullen deelnemen aan een 'coalitie van welwillenden' om het gebruik van duurzame vliegtuigbrandstof versneld in te voeren.

Rechtszekerheid is essentieel voor onze 'license to operate'. Daarom hebben we in 2020 voor al onze luchthavens een natuurvergunning aangevraagd. Dit proces loopt nog. We vinden het belangrijk dat onze activiteiten plaatsvinden binnen een wettelijk kader en daarom maken we ons onverminderd sterk voor een volledig vergunde situatie.

Lelystad Airport is van strategisch belang om reizen per vliegtuig voor alle Nederlanders toegankelijk te houden. We blijven pleiten voor een snelle openstelling van de luchthaven voor commercieel verkeer, en voelen ons gesterkt door de brede steun binnen de samenleving.

De provincie Flevoland en de gemeente Lelystad doen er alles aan om een civiele luchthaven te realiseren die de werkgelegenheid in de regio aanzienlijk zal versterken. Dit geeft blijk van een gedeeld besef van de waarde van de luchthaven en sterkt ons in onze overtuiging dat deze van groot belang is voor de regio en Nederland als geheel.

Blik op de toekomst

We hebben de komende jaren veel om naar uit te kijken. Naast operationele verbeteringen blijven we werken aan betere luchthavenvoorzieningen, met onder andere nieuwe winkels, vernieuwde lounges en de ontwikkeling van het Multimodale Knooppunt Schiphol, om zo de aansluiting van de luchthaven op trein- en buslijnen te optimaliseren en Schiphol nog toegankelijker te maken.

Alles wat we doen, is gericht op de toekomst, zodat Schiphol een internationaal knooppunt van wereldklasse blijft dat de belangen van Nederland dient. Vanuit ons streven naar kwaliteit en balans bouwen we aan een Schiphol dat in dienst staat van onze reizigers, onze medewerkers en onze burens

Pieter van Oord

President & CEO van Royal Schiphol Group

Een sterke visie

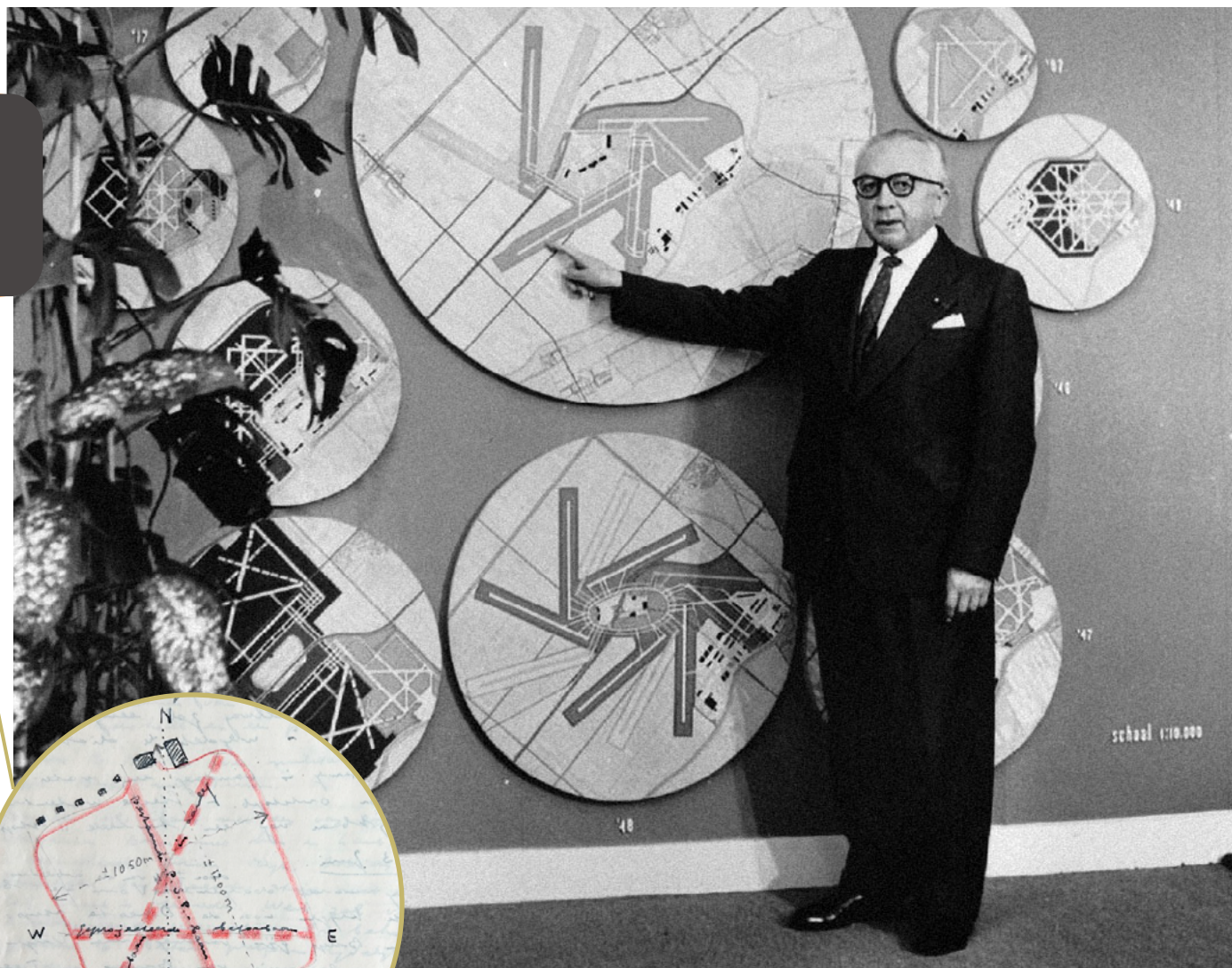
Dagboek van Jan Dellaert

Een heldere visie

Terwijl de Tweede Wereldoorlog voortraast en Nederland gebukt gaat onder de Duitse bezetting, kijkt Jan Dellaert al naar de toekomst. Onder zijn leiding groeide het oude Schiphol in de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw uit tot een internationale luchthaven. Maar de havenmeester van Schiphol heeft een revolutionair beeld van hoe het nieuwe Schiphol er, als de vrede eenmaal getekend is, uit moet zien.

Op 30 april 1945, een week voor het einde van de oorlog, zet Dellaert zijn eerste ideeën op papier. In zijn dagboek tekent hij een stationsgebouw en een verkeerstoren. Hij geeft aan waar de technische loods van KLM moet komen. En hij schetst een plan voor een nieuw stelsel van start- en landingsbanen.

Het dagboek van Dellaert bleef bewaard en werd in 2025 aan Schiphol overgedragen. Hierin neemt de luchtvaartpionier ons mee in zijn eerste schetsen voor de reconstructie van Schiphol. Een visie die meer dan 80 jaar later nog altijd recht overeenind staat.



Jaaroverzicht 2025

Januari

- Royal Schiphol Group houdt in samenwerking met diverse partners voor de vijfde keer een banenmarkt op Schiphol. Een unieke kans voor werkzoekenden om direct in contact te komen met ruim vijftig werkgevers op de luchthaven.
- Royal Schiphol Group vergroot begin 2025 haar belang in Brisbane Airport Corporation Holdings met 0,52% tot 20,13%. Royal Schiphol Group is sinds 1997 aandeelhouder van de Australische luchthaven.

Februari

- Reizigers kunnen vanaf nu op schiphol.nl en in de Schiphol app in realtime inzicht krijgen in hun exit-tijd. Zo weten ze precies wanneer ze met hun koffer in de hand buiten staan of welke trein aansluit op het vervolg van hun reis.
- Schiphol test, in samenwerking met KLM, tot eind 2025 een zelfrijdend elektrisch bagagevoertuig dat bagage van reizigers met een lange overstaptijd scheidt van bagage met een directe aansluiting. Zo richten we het proces efficiënter in en verlagen we de werkdruk.

Maart

- Esmé Valk treedt aan als Chief People and Transformation Officer (CPTO). Naast CEO Pieter van Oord en CFO Robert Carsouw wordt zij de derde statutair bestuurder van Royal Schiphol Group.
- Op Eindhoven Airport is de eerste Privium ExpressLounge geopend. PriviumPlus-leden en andere reizigers kunnen hier in een comfortabele omgeving werken, ontspannen en genieten voordat hun reis begint.

April

- Per 1 april zijn de nieuwe havengelden van kracht. Hiermee stimuleren we luchtvaartmaatschappijen hun stilste vliegtuigen in te zetten. De tarieven voor stillere toestellen worden namelijk voordeliger terwijl voor lawaaiige toestellen meer moet worden betaald. Ook nachtvluchten worden extra belast.

Mei

- Schiphol versterkt per 1 mei de samenwerking via een joint venture met Lagardère Travel Retail voor de exploitatie van meer dan twintig dutyfree-winkels achter security. Zo zetten we een belangrijke stap in het vernieuwen van het winkelaanbod en het verbeteren van de beleving van reizigers.
- De Buitenveldertbaan gaat in groot onderhoud. Vier maanden lang werken we aan een grootschalige vernieuwing van onder meer het asfalt, de verlichting, de hemelwaterafvoer en de bekabeling.
- Na een succesvol eerste seizoen is in mei op RTL5 jaargang twee van het populaire tv-programma 'Schiphol Airport' te zien. Inmiddels is bekend dat er in ieder geval een derde seizoen komt.

Juni

- Tijdens de NAVO-top in Den Haag functioneert Schiphol als aankomst- en vertreklocatie voor regeringsleiders en hun delegaties. Tegelijkertijd draait de reguliere operatie op de luchthaven gewoon door.
- Het Luchthavenpastoraat op Schiphol bestaat 50 jaar. Al sinds 1975 zijn de pastores en vrijwilligers een baken van rust en menselijkheid op een plek waar alles altijd in beweging is.
- Uit onderzoek van Schiphol, werkgevers en vakbonden CNV en FNV onder medewerkers naar hun ervaringen blijkt dat er op het gebied van werkdruk, omgangsvormen en de cultuur rondom veiligheid verbeteringen nodig zijn om van Schiphol een veilige en aantrekkelijke werkplek te maken.

Juli

- Lagardère Travel Retail en Schiphol openen in de geheel vernieuwde Lounge 1 de flagshipstore van het nieuwe retailconcept Today Duty Free. De winkel biedt een complete vernieuwing van het duty free winkelaanbod.
- Het horeca- en winkelaanbod in de heringerichte lounge wordt in juli ook verder uitgebreid. Reizigers kunnen nu bijvoorbeeld terecht bij de nieuwe Starbucks, genieten van Italiaans eten bij Eataly of shoppen bij Donsje Amsterdam (baby- en kinderklleding) of My Jewellery (sieraden en kleding).
- Medewerkers in de bagagehallen kunnen voortaan overal gebruikmaken van een tilhulp. Schiphol heeft deze nu op alle 385 werkplekken geïnstalleerd. Dit vermindert de lichamelijke belasting en draagt bij aan het creëren van een gezonde werkplek.
- Schiphol begint naast de Zwanenburgbaan met de werkzaamheden voor de aanleg van het terrein voor de PFAS Grondreinigingsinstallatie. Met deze installatie gaan we op termijn met PFAS verontreinigde grond reinigen die nu nog op opslagplaatsen op het luchthaventerrein ligt.
- RTHA start met werkzaamheden op de bovenverdieping van de terminal. Deze vormen het begin van een reeks verbeteringen die de luchthaven de komende jaren stap voor stap doorvoert.

Augustus

- Een primeur voor RTHA. De nieuwe shuttlebus waarmee reizigers sinds 1 augustus tussen metrostation Meijersplein en de luchthaven kunnen reizen, is de eerste zelfrijdende bus op de openbare weg in Nederland.
- Schiphol, De Groene Energie Corridor, de gemeente Haarlemmermeer en het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat maken afspraken over een oplossing voor de schittering van zonnepanelen onder de aanvliegroute van de Polderbaan en de Zwanenburgbaan.

September

- Als allereerste grote luchthaven ter wereld start Schiphol met een proef waarbij voertuigen op waterstof worden ingezet op het luchthaventerrein. De proef, die loopt tot begin oktober, is een belangrijke stap richting een uitstootvrije grondoperatie in 2030.
- RTHA dient de aanvraag in voor een nieuw luchthavenbesluit. Hiermee zet de luchthaven de stap naar schoner en stiller, waarbij het uitgangspunt minder hinder is, met behoud van de regionale functie van de luchthaven.

Oktober

- Schiphol presenteert een nieuwe merkidentiteit. Hiermee bieden we reizigers zowel in de terminal als online meer rust, overzicht en herkenbaarheid. De nieuwe uitstraling is onderdeel van een grootschalig verbeter- en investeringsprogramma.
- In oktober arriveert de eerste van vier elektrische TaxiBots, een speciaal voertuig waarmee we vliegtuigen naar de startbaan kunnen laten taxiën zonder daarbij de vliegtuigmotoren te starten. Hiermee zetten we een nieuwe stap richting een schone lucht voor onze medewerkers aan luchtzijde.
- Schiphol en KLM ondertekenen een intentieovereenkomst over de verhuizing van de vracht- en cateringgebouwen van de luchtvaartmaatschappij, waardoor er ruimte ontstaat voor nieuwe luchthaveninfrastructuur in het zuidelijk deel van Schiphol.
- Na overleg met de luchtvaartmaatschappijen stelt Schiphol nieuwe havengelden voor 2026 vast, die gemiddeld gelijk zullen blijven. We leveren een vrijwillige bijdrage om de kosten voor luchtvaartmaatschappijen beheersbaar te houden.

November

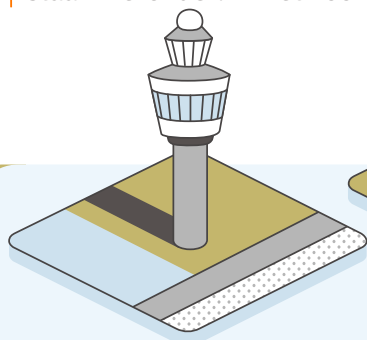
- Schiphol maakt de nieuwe strategische plannen voor de periode 2025-2035 bekend. Daarin staan kwaliteit en balans met de omgeving centraal. We gaan de komende 10 jaar € 10 miljard investeren
- Het Masterplan Schiphol-Centrum, dat samen met ons strategisch plan is gepubliceerd, stelt langetermijnprojecten voor op het gebied van renovatie en herontwikkeling om onze bereikbaarheid te verbeteren, meer ruimte en betere voorzieningen voor toekomstige reizigers te creëren en Schiphol duurzamer en veerkrachtiger te maken.
- Op Schiphol wordt gestart met het Entry/Exit System (EES). De Europese unie voert dit nieuwe digitale registratiesysteem in voor niet-EU-reizigers die voor een kort verblijf naar het Schengengebied reizen.
- Na de uitspraak van de rechtbank Amsterdam, die oordeelt dat Schiphol de aanbestedingsprocedure voor de beveiligingsdiensten rechtmatig heeft uitgevoerd, is de gunning voor de 10-jarige beveiligingscontracten definitief toegewezen aan I SEC, Securitas en Trigion.

December

- Schiphol start een aanbesteding voor de selectie van drie vaste grondafhandelaren. Zo willen we de kwaliteit van de dienstverlening verhogen en zorgen voor betere arbeidsomstandigheden voor duizenden medewerkers.
- Het kabinet besluit dat Schiphol de komende 2 jaar kan blijven opereren zonder definitieve natuurvergunning. Dit besluit biedt op korte termijn duidelijkheid en vormt een belangrijke tussenstap op weg naar een vergunning.
- Luchtvaartmaatschappijen vliegen steeds vaker met stillere vliegtuigen op Schiphol. Sinds de invoering van de nieuwe havengelden in april is het aantal vliegtuigen in de stilste categorieën gestegen van 23 procent in 2024 naar 33 procent in de periode april-december 2025.
- Door een storing in het bagagesysteem van Schiphol in december moest bagage korte tijd handmatig worden verwerkt. Het duurt meerdere dagen om de 20.000 stuks bagage die op de luchthaven achterblijven door te sturen.

2025 in het kort

Royal Schiphol Group creëert een thuishaven voor wereldreizigers met tevreden reizigers, luchtvaartmaatschappijen en medewerkers, in balans met onze omgeving. Ons nieuwe strategisch plan 2025-2035 schetst onze koers voor de komende 10 jaar en leunt op zes strategische pijlers die richting geven aan de ontwikkelingen die nodig zijn om onze doelen te bereiken. Deze zes pijlers en bijbehorende kerncijfers staan hieronder. In het hoofdstuk Prestaties presenteren we onze bedrijfsdoelen en de voortgang per pijler.



Schiphol

3,84

Reizigerstevredenheid¹
(2024: n.v.t.)

Position 4

On-time performance^{1,2}
(2024: plaats 2)

3,83

Gemak van
door security gaan¹
(2024: N/A)

3,28

Tevredenheid
luchtvaartmaatschappijen¹
2024 (N/A)



Milieu en maatschappij

100%

Elektrificatie aan luchtzijde¹
(2024: n.v.t.)

15,6%

Vermindering van het aantal
mensen dat 's nachts
ernstige geluidsoverlast
ervaart¹



Medewerkers

65%

Tevredenheidsscore
medewerkers > 8
(2024: 65%)



Regionale luchthavens

Passagiers

7,0 m

Eindhoven Airport
(2024: 6,8 m)

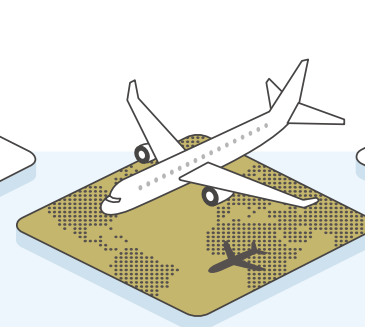
2,4 m

Rotterdam
The Hague Airport
(2024: 2,3 m)

Cargo

41,6 tonnes

Maastricht
Aachen Airport
(2024: 28,4 ton)



Internationale luchthavens

Passagiers

24,9 m

Brisbane Airport (Australië)
(2024: 23,6 m)

27,0 m

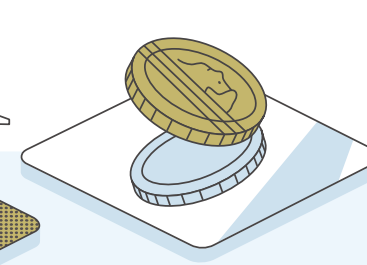
JFKIAT, New York (VS)
(2024: 27,7 m)

2,9 m

Hobart (Tasmanië)
(2024: 3,3 m)

3,4 m

Queen Beatrix
International Airport
(Aruba)
(2024: 2,8 m)



Financieel

9,9%

Rendement op
werkzaam vermogen
(2024: 5,9%)

1.122

Miljoen euro EBITDA
(onderliggend)
(2024: 734)

1.056

Miljoen euro
kapitaaluitgaven,
totaal (2024 1.050)

-22

Miljoen euro kasstroom na
kapitaaluitgaven³
(2024: -405)

¹ Dit cijfer heeft betrekking op Amsterdam Airport Schiphol

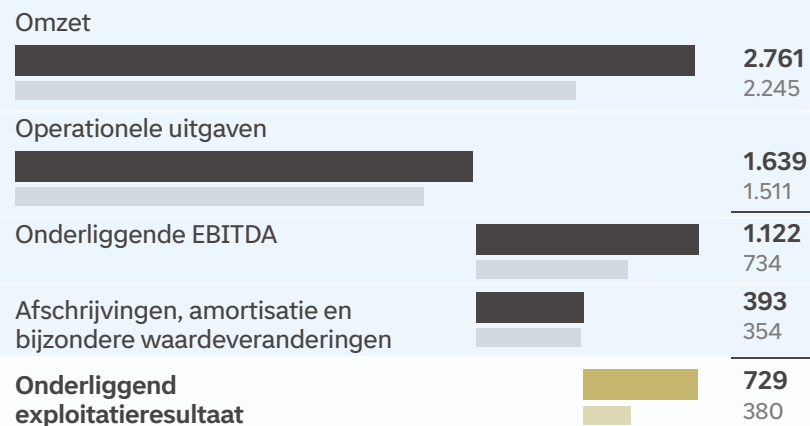
² On-time performance van top 5 Europese luchthavens

³ Inclusief overige investeringen

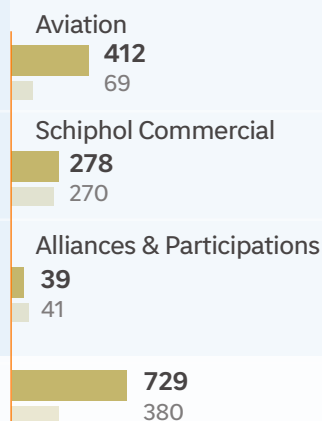
Financiële kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld

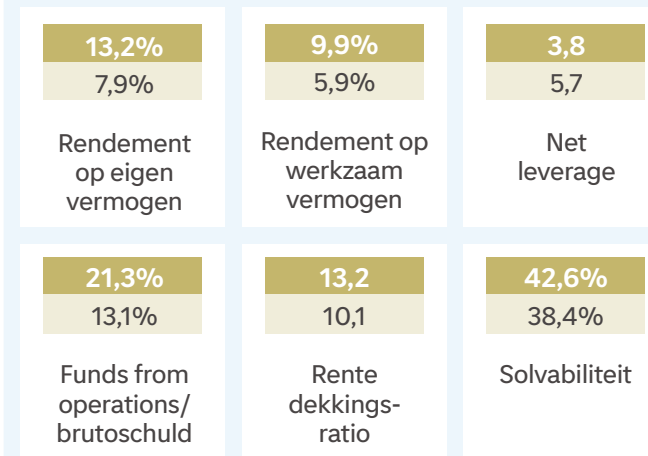
Onderliggende resultaten



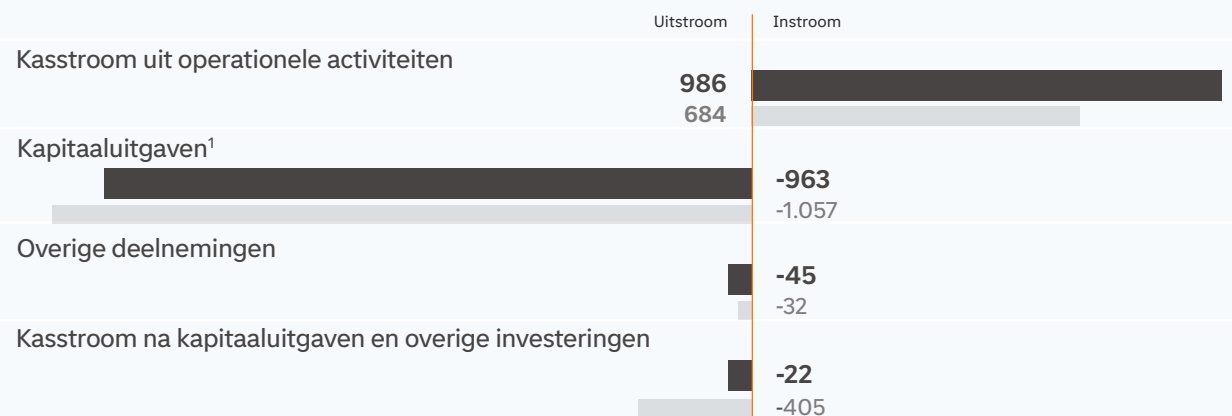
Onderliggend bedrijfsresultaat per bedrijfsonderdeel



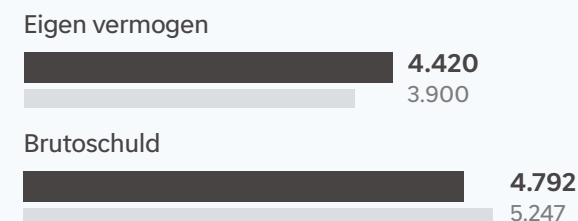
Ratio's¹

¹ Zie pagina 39 voor de definities

Kasstroom na kapitaaluitgaven en overige investeringen



Eigen vermogen versus vreemd vermogen



■ 2025 ■ 2024 ■ 2025 ■ 2024

¹ Kapitaaluitgaven bedragen 1.056 vóór kasstroomcorrecties (2024: 1.050)

Wie we zijn

Royal Schiphol Group helpt Nederland vooruit door probleemloos reizen, wereldwijde connectiviteit en economische ontwikkeling mogelijk te maken. Wij zijn eigenaar van en exploiteren Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en bezitten 51% van de aandelen in Eindhoven Airport en 40% van Maastricht Aachen Airport. Via internationale deelnemingen versterken we ons luchthavennetwerk verder.

Schiphol, onze belangrijkste luchthaven, biedt een thuishaven voor wereldreizigers. Gebouwd op een plek waar ooit moeras was, is de luchthaven uitgegroeid tot een wereldwijde hub voor internationale activiteiten. De vernieuwde merkidentiteit van Schiphol, inclusief een nieuw logo en een nieuwe uitstraling, weerspiegelt onze forse investeringen in de kwaliteit, capaciteit en veerkracht van de luchthaven.

Ons netwerk van luchthavens houdt Nederland verbonden en veerkrachtig, en stimuleert de economische en sociale welvaart. Ons netwerk verbindt Nederland met ruim 300 bestemmingen, is elk jaar 78 miljoen reizigers van dienst en verwerkt 1,5 miljoen ton vracht per jaar. Volgens Decisio (2024) zorgen we voor 67.000 directe en 44.000 indirecte banen. Schiphol voegt bovendien direct 7 tot 8 miljard euro en indirect 4 miljard euro toe aan het bbp. Het totaal van alle economische effecten komt uit op ongeveer 37 miljard euro

Onze luchthavens

Amsterdam Airport Schiphol

Schiphol is al ruim 100 jaar een thuishaven voor wereldreizigers. De luchthaven is een symbool van Nederlandse ambitie en vindingrijkheid en een hoeksteen van onze economie. Schiphol fungeert als knooppunt voor reizigers en goederen, met een hoogwaardig netwerk dat Nederland verbindt met de belangrijkste economische, politieke en culturele centra ter wereld.

Regionale luchthavens

Met onze regionale luchthavens zorgen we dat alle Nederlanders kunnen blijven vliegen, van Eindhoven tot Rotterdam en van Lelystad tot Maastricht. Ze zijn een essentieel onderdeel van een veerkrachtig netwerk van luchthavens dat kan inspelen op veranderende vraag, kan reageren op externe ontwikkelingen en de continuïteit van onze activiteiten kan waarborgen

Onze regionale luchthavens zijn essentiële pijlers in hun respectievelijke regio's, en hebben hun eigen unieke waardeproposities.

- Eindhoven Airport is de op één na grootste luchthaven van Nederland en ondersteunt de regio Brainport en omliggende gebieden met een divers netwerk van bestemmingen die zijn afgestemd op de behoeften van een snel ontwikkelende en in toenemende mate internationale regionale markt.
- Ook Rotterdam The Hague Airport draagt bij aan de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van de regio en biedt lokale vakantiegangers en zakenreizigers gemak, efficiëntie en comfort.
- Lelystad Airport is een luchthaven die voor verschillende doeleinden wordt gebruikt, waaronder zakelijk vliegverkeer en vliegopleidingen. De huidige planning is dat de luchthaven in 2027 wordt opengesteld voor de burgerluchtvaart, waarbij de nadruk zal liggen op vakantievluchten. Daarnaast zal ook de krijgsmacht gebruik gaan maken van Lelystad Airport.
- Maastricht Aachen Airport is de op één na grootste vrachtluchthaven van Nederland. Door de focus op vrachtvervoer levert de luchthaven een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse vrachtsector en regionale

economie. Ook verzorgt de luchthaven een beperkt aantal passagiersvluchten.

Internationale activiteiten

De internationale deelnemingen en samenwerkingsverbanden van Schiphol Group versterken onze positie als toonaangevende intercontinentale luchthaven. Onze internationale activiteiten maken bovendien het uitwisselen van kennis mogelijk, bevorderen wederzijds leren en creëren synergievoordelen. Schiphol Group heeft een belang in de luchthavens van Brisbane en Hobart, beheert de terminal- en retailactiviteiten in Terminal 4 van JFK International Airport in New York en heeft strategische partnerschappen met Queen Beatrix International Airport op Aruba en Incheon International Airport.

Onze rol in de samenleving

We willen Nederland verder helpen, onze open economie behouden en positief bijdragen aan de samenleving. Naast het in stand houden van een hoogwaardig netwerk van verbindingen zetten we stappen om de kwaliteit van de leefomgeving rond onze luchthavens te verbeteren. Hierbij streven we ernaar om de negatieve effecten van onze activiteiten op het gebied van geluid, luchtkwaliteit en klimaat te beperken. Enkele van onze ambities zijn het verminderen van de impact van de luchtvaart op het klimaat, het bereiken van net-zero luchtvaartemissies in 2050, in lijn met het Akkoord van Parijs, het ontwikkelen van een energiepositieve, circulaire bedrijfsvoering en het bevorderen van een gezonde leefomgeving rond onze luchthavens. Door

transparant te zijn over wat we doen, willen we bouwen aan meer vertrouwen in en steun voor de luchtvaart.

Onze rol als luchthavenexploitant

Schiphol Group maakt zich sterk voor voortdurende verbetering en investeert in zaken die cruciaal zijn voor onze luchthavens: uitstekende service en voorzieningen voor reizigers, een veilige en gezonde werkomgeving voor medewerkers en een stabiel netwerk van rechtstreekse verbindingen met de rest van de wereld — in balans met onze omgeving en maatschappij. We doen dit samen met onze partners, waaronder luchtvaartmaatschappijen, grondafhandelaren, Douane, Koninklijke Marechaussee, overheid, luchtverkeersleiding en vele andere belangrijke stakeholders.



Mitchy Jansen | Airport Operations Officer | Rotterdam The Hague Airport

Visie en strategie

Visie 2050 beschrijft onze ambitie voor de lange termijn: gelukkige reizigers, luchtvaartmaatschappijen en medewerkers, in balans met onze omgeving. Dit is het uiteindelijke doel voor Schiphol Group en onze waardeketen, en de basis van ons strategisch plan, ons Masterplan en onze bedrijfsstrategieën.

De vier kwaliteiten — kwaliteit van het netwerk, kwaliteit van de leefomgeving, kwaliteit van werken en kwaliteit van de dienstverlening — zijn de hoekstenen van onze visie. Deze hoekstenen rusten op een fundament van veiligheid, een sterke organisatie en betrouwbare bedrijfsmiddelen. Dit zijn essentiële factoren voor onze dagelijkse operatie, bedrijfsvoering en succes. Onze visie en strategie worden elke 5 jaar herzien.

Ons bijgewerkte strategisch plan voor 2025-2035 schetst onze doelen en acties voor de komende 10 jaar, en is een tussenstap om uiteindelijk onze langetermijnambitie te kunnen realiseren. Dit plan hangt nauw samen met onze missie: het creëren van een thuishaven voor wereldreizigers. Het brengt onder woorden wat het doel is van de transformatie van onze luchthavens, namelijk het versterken van onze positie als een luchthavenexploitant van wereldklasse en betrouwbare partner in wereldwijde connectiviteit. Samen met onze ambitie krijgt hiermee onze focus voor de volgende transformerende fase van onze luchthavens vorm.

Masterplan

Het Masterplan Schiphol Centrum, dat tegelijk met ons strategisch plan 2025-2035 is gepubliceerd, bevat voorstellen voor renovatie- en verbouwingsprojecten voor de lange termijn, om zo de bereikbaarheid van Schiphol te verbeteren, meer ruimte en betere voorzieningen te creëren voor toekomstige reizigers en om onze nationale luchthaven duurzamer en veerkrachtiger te maken. Belangrijke projecten zijn de bouw van een nieuwe terminal en het vernieuwen van onze pieren, het renoveren van voorzieningen voor reizigers en het verbeteren van de wegen en de aansluiting op het openbaar vervoer.

Nieuwe terminal

Onze plannen voor een nieuwe vertrekhal, Terminal Zuid, omvatten een rustige omgeving voor reizigers met veel licht. Om deze uitbreiding mogelijk te maken, zullen de huidige gebouwen van KLM Cargo en de cateringgebouwen worden verplaatst. Zo behouden we ons one-terminal-concept, waarbij alles onder één dak en op loopafstand van elkaar is ondergebracht. Verder wordt de terminal verbeterd en komt er meer ruimte bij tussen de bestaande vertrekhal 1 en de

gates van de A-pier, met aanvullende horecavoorzieningen en zitplaatsen.

Vernieuwing van pieren

De opening van de A-pier staat gepland voor 2027. Daarnaast staan ook de pieren B, C, D en H/M op de planning om te worden vernieuwd, gericht op verbeterde duurzaamheid en extra ruimte om in de toekomst grotere, stillere en schonere vliegtuigen te kunnen ontvangen.



Verbeterde voorzieningen voor reizigers

Overal op Schiphol verbeteren we de horecavoorzieningen, winkels en wachtruimtes. We zijn trots op de recente verbouwing van Lounge 1 en hebben ook plannen om Lounge 2, 3 en 4 ruimer en moderner op te zetten. Aanvullende plannen om de reizigerservaring verder te verbeteren worden op dit moment opgesteld.

Verbetering van bereikbaarheid

Onze plannen voor een nieuw vervoersknooppunt zijn gericht op het verbeteren van de aansluiting van de luchthaven op treinen en bussen, zodat reizigers en medewerkers gemakkelijker en sneller naar de luchthaven kunnen reizen. Daarnaast werken we aan plannen om de wegen op en rond de luchthaven te verbeteren en aan voorstellen voor een nieuwe metrolijn tussen Amsterdam, Schiphol en Hoofddorp.

We zullen nauw samenwerken met luchtvaartmaatschappijen en andere stakeholders aan de planning en uitvoering van het Masterplan, om zo de continuïteit en kwaliteit van de luchthavenactiviteiten te waarborgen.

Visie 2050

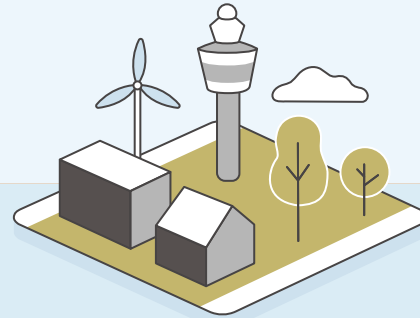
Onze missie

Een thuishaven creëren voor wereldreizigers



Kwaliteit van netwerk

Bouwen van hoogwaardige luchthavens met uitstekende connectiviteit en voldoende capaciteit



Kwaliteit van leefomgeving

Beperken van de effecten van onze activiteiten op de (lokale) omgeving en streven naar het creëren van positieve waarde voor de samenleving

Onze ambitie

Tevreden reizigers, luchtvaartmaatschappijen en medewerkers, in balans met onze omgeving



Kwaliteit van werk

Stimuleren van productieve, betrokken en veerkrachtige medewerkers



Kwaliteit van dienstverlening

Bieden van een uitzonderlijke reiservaring

Our fundament

Veiligheid

Sterke organisatie

Betrouwbare bedrijfsmiddelen

Strategisch plan 2025-2035

Ons strategisch plan 2025-2035 brengt onze visie om een thuishaven voor wereldreizigers te creëren dichterbij. In de kern gaat het om een focus op kwaliteit die tijdens het gehele traject van de reiziger zichtbaar, tastbaar en merkbaar is. Ons streven is om Schiphol weer in de top 3 van Europese hubluchthavens terug te brengen. Zes doelen geven het komende decennium richting aan onze acties en helpen ons te reageren op bredere trends in de luchtvaart en de maatschappij.

Onze koers voor de komende 10 jaar is uitgestippeld in ons strategisch plan 2025-2035, waarin we anticiperen op ontwikkelingen in de luchtvaart en bredere wereldwijde trends. Enkele trends die we momenteel zien, zijn de groeiende vraag naar vlieggreizen, de inzet van grotere vliegtuigen door luchtvaartmaatschappijen en een uitdagender wordende arbeidsmarkt. Onze investeringen in infrastructuur zijn gericht op de kwaliteit, capaciteit, continuïteit en veerkracht van al onze luchthavens. Dat is wat Nederland van ons verwacht, en wat we zullen leveren.

We zijn ons bewust van zorgen in de samenleving over de negatieve gevolgen van de luchtvaart, met name op het gebied van geluidsoverlast, gezondheid en klimaat. Onzekerheid over regelgeving en strengere milieunormen bemoeilijken de langetermijnplanning en zouden de 'license to operate' van Schiphol Group kunnen ondermijnen. In onze strategie hechten we veel waarde aan het bieden van zekerheid en duidelijkheid voor omwonenden, luchtvaartmaatschappijen, reizigers en Schiphol Group als organisatie. We pleiten voor heldere wetgeving die de wettelijke bescherming van omwonenden waarborgt en onze 'license to operate' veiligstelt.

Door de toenemende risico's van wereldwijde ontwrichting, zoals geopolitieke conflicten, pandemieën en handelsbelemmeringen, is het van groot belang aanvullende maatregelen te nemen om onze weerbaarheid te verbeteren. Om deze uitdagingen aan te gaan, hebben financiële stabiliteit, operationele wendbaarheid en schaalbare flexibiliteit in onze strategie de hoogste prioriteit, voor de nodige veerkracht en continuïteit tijdens zeldzame gebeurtenissen met zeer grote gevolgen. Het opzetten van een sterk Nederlands luchthavensysteem is cruciaal voor de weerbaarheid van Nederland.

Zes strategische doelen

Het strategisch plan is opgezet rond zes doelen die, eenmaal bereikt, ons in staat stellen om onze ambities waar te maken en effectief in te spelen op externe ontwikkelingen.

1) Schiphol – Breng Schiphol terug in de top 3 van Europese hubluchthavens: connectiviteit, kwaliteit en capaciteit, met veiligheid en weerbaarheid voorop.

Ons streven is om Schiphol terug te brengen in de top van luchthavens in Europa. Ons Masterplan biedt richtlijnen voor voortdurende, goed geplande investeringen voor de lange termijn om de kwaliteit van de infrastructuur te herstellen en te behouden, en om meer capaciteit te creëren zodat we meer reizigers kunnen ontvangen bij een gelijkblijvend aantal vliegbewegingen. Deze investeringen van in totaal 10 miljard euro in 10 jaar tijd omvatten uitgebreide maatregelen om de ervaring van reizigers en luchtvaartmaatschappijen te verbeteren. Onze geïntegreerde Passenger Experience (PX)-strategie omvat de gehele reiservaring van reizigers en is gericht op korte en voorspelbare wachttijden, hoge punctualiteit, uitstekende faciliteiten en gastvrijheid en een aantrekkelijk winkel- en restauraant aanbod.

We streven naar een stabiel en hoogwaardig netwerk met rechtstreekse verbindingen met de rest van de wereld. De meer dan 300 rechtstreekse bestemmingen van Schiphol maken de luchthaven een cruciaal onderdeel van de economische infrastructuur van Nederland, en het versterken van de concurrentiepositie als hubluchthaven is essentieel voor de nationale welvaart. De ontwikkeling van de vrachtsector is een strategische prioriteit, waarbij de nadruk ligt op het benutten van beschikbare ruimte in het ruim van passagiersvliegtuigen. Bouwen aan een veerkrachtige

organisatie en het waarborgen van de veiligheid van onze activiteiten zijn cruciaal voor ons succes.

2) Omgeving en maatschappij – realiseer breed draagvlak voor de luchtvaart, zet in op rechtszekerheid voor alle partijen en leg publiekelijk en transparant verantwoording af.

We zetten ons continu in om de effecten van onze activiteiten op de omgeving en het milieu te verminderen. Zo spannen we ons in om geluidsoverlast te verminderen, de uitstoot van onze eigen activiteiten terug te dringen, bij te dragen aan het CO₂-vrij maken van de luchtvaartsector en werk te maken van overige emissies met mogelijke gevolgen voor de omgeving en de gezondheid. We leggen transparant verantwoording af om zo onze 'license to operate' op lange termijn te waarborgen. We streven naar een oplossing voor de aanhoudende onzekerheid rondom het Luchthavenverkeersbesluit en de natuurvergunning voor Schiphol, zodat Schiphol beschikt over de juiste vergunningen, met duidelijke en transparante normen voor geluidsoverlast, operationele beperkingen en stikstofuitstoot.

We willen een betrouwbare partner zijn voor al onze stakeholders en daarom werken we aan een evenwichtige relatie met onze omgeving, het milieu en de overheid. Daarnaast zetten we ons in om onze relaties met luchtvaartmaatschappijen, vakbonden en andere partners te herstellen en te verbeteren.

3) Medewerkers – verbeter de kwaliteit van werk van de sector als geheel en anticipeer op een krappe arbeidsmarkt.

We blijven de kwaliteit van werk op onze luchthavens verbeteren en beschouwen dit als een strategische prioriteit. Iedereen die op onze luchthavens werkt, heeft een cruciale rol bij het vervullen van onze verantwoordelijkheden als luchthavenexploitant. We zetten ons in voor eerlijke en maatschappelijk verantwoorde arbeidsomstandigheden en doen er alles aan om de gezondheid en veiligheid van mensen die op onze luchthavens werken te waarborgen. We nemen verantwoordelijkheid voor de arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld door de lichamelijke belasting te verminderen en de blootstelling aan ultrafijnstof te beperken. Daarnaast verbeteren we de aantrekkelijkheid van het werk door goede voorzieningen te bieden. Door te investeren in procesoptimalisatie, digitalisering en automatisering verhogen we de arbeidsproductiviteit en worden we beter bestand tegen personeelstekorten.

Om de arbeidskwaliteit te verbeteren, is het noodzakelijk dat we regie en verantwoording hebben over de belangrijkste luchthavenprocessen. Bij het uitbesteden van bedrijfskritische diensten, zoals security, schoonmaak en onderhoud van bedrijfsmiddelen, hanteren we een praktijkgerichte aanpak en werken we nauw samen met onze leveranciers om de operationele prestaties te verbeteren.

4) Regionale luchthavens – ontwikkel het Nederlandse luchthavensysteem om luchtvaart voor alle Nederlanders toegankelijk te houden.

We bouwen voort op de unieke kracht van Schiphol en de regionale luchthavens om tot een sterker Nederlands luchthavensysteem te komen. Door de coördinatie en samenwerking te verbeteren, optimaliseren we de inzet van de beperkte luchtvaartcapaciteit in Nederland en positioneren we ons om aan de groeiende vraag naar vliegreizen te voldoen. Enkele prioriteiten zijn de voltooiing van geplande investeringen in Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport, het in gebruik nemen van Lelystad Airport voor de burgerluchtvaart en het veiligstellen van de toekomstige (vracht)capaciteit van Maastricht Aachen Airport. Met een duidelijke focus op innovatie creëren we

synergie en bevorderen we samen onze strategische ambities.

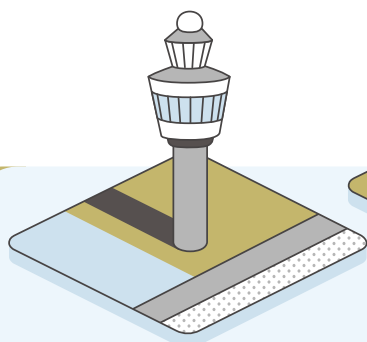
5) Internationaal – selectieve groei van de internationale deelnemingen van Royal Schiphol Group en behoud van robuustheid.

We willen de positie van Schiphol als hubluchthaven versterken door te investeren in internationale luchthavens en hiermee samen te werken. Onze internationale deelnemingen en samenwerkingsverbanden maken uitwisseling van kennis mogelijk, bevorderen de operationele efficiëntie en dragen bij aan de veerkracht van Schiphol Group.

6) Financieel – verzeker financiële robuustheid door een conservatief financieel beleid.

Schiphol Group streeft naar een optimale balans tussen financiële veerkracht, financiële gezondheid en duurzaam rendement voor aandeelhouders. Dit doen we door het versterken van ons vermogen om onverwachte gebeurtenissen en verstoringen in de sector zelfstandig te weerstaan en hiervan te herstellen, door het beheersen van kosten en tegelijkertijd investeren in waardecreatie, en door te zorgen voor een reëel rendement, waarbij winst op korte termijn en waardecreatie op lange termijn met elkaar in evenwicht zijn. We verbeteren ons kostenconcurrentievermogen door onze efficiëntie te verhogen en groei te realiseren tegen beperkte extra kosten.

Thuishaven voor wereldreizigers



Schiphol

3,84

Reizigerstevredenheid¹
(2024: n.v.t.)

Position 4

On-time performance^{1,2}
(2024: plaats 2)

3,83

Gemak van
door security gaan¹
(2024: N/A)

3,28

Tevredenheid
luchtvaartmaatschappijen¹
2024 (N/A)



Milieu en maatschappij

100%

Elektrificatie aan luchtzijde¹
(2024: n.v.t.)

15,6%

Vermindering van het aantal
mensen dat 's nachts
ernstige geluidsoverlast
ervaart¹



Medewerkers

65%

Tevredenheidsscore
medewerkers > 8
(2024: 65%)



Regionale luchthavens

Passagiers

7,0 m

Eindhoven Airport
(2024: 6,8 m)

2,4 m

Rotterdam
The Hague Airport
(2024: 2,3 m)

Cargo

41,6 tonnes

Maastricht
Aachen Airport
(2024: 28,4 ton)



Internationale luchthavens

Passagiers

24,9 m

Brisbane Airport (Australië)
(2024: 23,6 m)

27,0 m

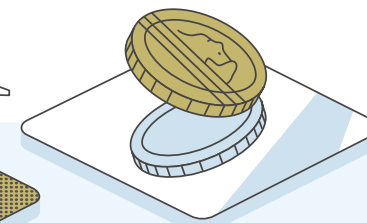
JFKIAT, New York (VS)
(2024: 27,7 m)

2,9 m

Hobart (Tasmanië)
(2024: 3,3 m)

3,4 m

Queen Beatrix
International Airport
(Aruba)
(2024: 2,8 m)



Financieel

9,9%

Rendement op
werkzaam vermogen
(2024: 5,9%)

1.122

Miljoen euro EBITDA
(onderliggend)
(2024: 734)

1.056

Miljoen euro
kapitaaluitgaven,
totaal (2024 1.050)

-22

Miljoen euro kasstroom na
kapitaaluitgaven³
(2024: -405)

¹ Dit cijfer heeft betrekking op Amsterdam Airport Schiphol

² On-time performance van top 5 Europese luchthavens

³ Inclusief overige investeringen



Anniek Herps | Floor Coordinator PRM | Eindhoven Airport

Schiphol

Met de komst van het strategisch plan en de vaststelling van het Masterplan in 2025 staat bij Schiphol kwaliteit centraal. De komende 10 jaar investeren we fors om de kwaliteit, capaciteit en veiligheid van Schiphol te verbeteren en weer op peil te brengen. Het Masterplan kijkt daarbij verder dan 2035 om te bepalen hoe Schiphol in 2050 positieve waarde voor de maatschappij zal creëren. Het strategisch plan en Masterplan verschaffen samen de noodzakelijke richting om Schiphol weer in de top 3 van Europese hubluchthavens terug te brengen.

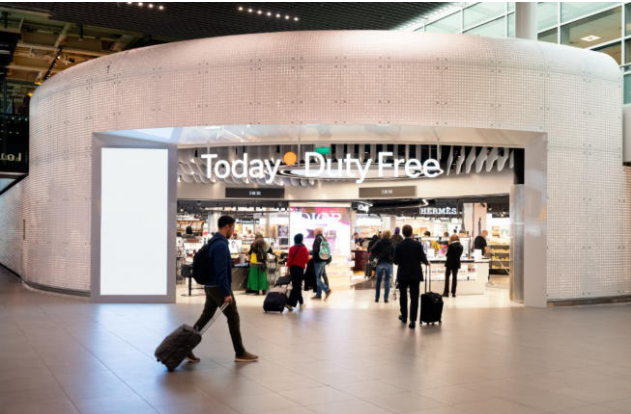
Prestatiedoelstelling

Metric	Scope	2025 target	2025 actual	2024
Overall passenger satisfaction	AMS	≥ 3.79	3.84	3.78
On-time position in benchmark	AMS	2nd	4th	2nd
Ease of going through security	AMS	3.92	3.83	n/a
Airline satisfaction score	AMS	≥ 3.75	3.28	n/a
Overall execution safety measures in risk reduction plans	AMS	80% - 100%	88% - 94%	n/a
Clean & tidy passenger satisfaction	AMS	≥ 75%	79.3%	n/a
State of maintenance passenger satisfaction	AMS	≥ 3.63	3.56	n/a

Ervaringen en tevredenheid van reizigers

We meten de reizigerstevredenheid (PSAT-score) om inzicht te krijgen in de algehele tevredenheid van reizigers met hun ervaringen op de luchthaven. We werken toe naar een score van 4 uit 5 door wachttijden te verkorten, een hoge punctualiteit te realiseren, betrouwbare voorzieningen en diensten aan te bieden en te zorgen voor een breed winkel- en horeca-aanbod. Voor 2025 was het doel een minimumscore van 3,79 uit 5. We hebben deze doelstelling gehaald met een score van 3,84 dankzij verbeteringen zoals de vernieuwde Lounge 1 en het uitgebreide winkel- en horeca-aanbod.

De belangrijkste prioriteit binnen onze Passenger Experience (PX)-strategie is het doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen voor de belangrijkste aanjagers van de reizigerservaring. Daarnaast verzamelt ons PX-team maandelijks feedback via de Belevingsmonitor Schiphol, en ons Customer Insights-team verricht driemaandelijks een benchmarkonderzoek met behulp van de Airport Service Quality (ASQ)-benchmark. We bepalen onze strategie mede op basis van deze feedback en kunnen ons zo beter richten op projecten die de passagierservaring verbeteren.



Voorzieningen voor reizigers

We hebben aanzienlijk geïnvesteerd in het onderhoud, de betrouwbaarheid en de netheid van onze faciliteiten, en in de diensten en voorzieningen die we reizigers bieden.

We hebben vastgehouden aan ons uitgebreide onderhoudsprogramma waarin we ons richten op continuïteit en de optimalisatie van middelen voor reizigers om zich te verplaatsen, zoals liften en rolpaden. Met dit programma zorgen we voor een rotsvast en betrouwbaar fundament onder de terminal.

De verbouwing van Lounge 1 was tegen het einde van het jaar bijna voltooid. De vernieuwde ruimte is uitgerust met verbeterde zigebeden, natuurlijke elementen en nieuw tegelwerk. De renovatie heeft een positief effect gehad: uit feedback van passagiers blijkt dat de scores voor de sfeer, de staat van het onderhoud en de tevredenheid over het winkelaanbod aanzienlijk zijn gestegen. De voorbereidingen voor de verbouwing van andere lounges zijn in volle gang.

We hebben ook een nieuwe detailhandel- en horecastrategie opgesteld met een vernieuwd winkelaanbod (zoals Louis Vuitton, Donsje, Eataly, Wingstop, The Wanderer), verbeterde brood- en koffiekwaliteit en het nieuwe winkelconcept Today Duty Free.

In november onthulden we de nieuwe merkidentiteit van Schiphol: Today is the day. Deze nieuwe identiteit weerspiegelt de betekenisvolle momenten in de reis van elke reiziger, zoals de voorpret op de dag van vertrek, hoe fijn het is weer thuis te zijn en de opwindende van het weerzien met dierbaren. Het doel is om elk van deze ervaringen zo soepel en aangenaam mogelijk te laten verlopen. In lijn met deze 'rebranding' hebben we het ontwerp van de luchthaven aangepast om een meer herkenbare en rustgevende omgeving te creëren die reizigers duidelijkheid en vertrouwen verschaft.

Verschillende initiatieven hebben bijgedragen aan de toegankelijkheid van Schiphol voor reizigers met beperkte mobiliteit (PRM). We hebben gezorgd voor een betere bereikbaarheid van de assistentiebalies en oproepzuilen en ook de PRM-trainingsmodules voor relevante luchthavenmedewerkers verbeterd. Daarnaast hebben we samen met onze zakenpartner Axxicom een plan bedacht en uitgevoerd om het aantal PRM-medewerkers aanzienlijk uit te breiden, zodat de luchthaven de toenemende vraag naar assistentie kan opvangen en kan blijven voldoen aan relevante regelgeving. We hebben verder onze kwaliteitsnorm openbaar gemaakt zodat reizigers weten welke kwaliteit van dienstverlening ze van ons mogen verwachten.

Om de doeltreffendheid en het effect van deze inspanningen te meten, hebben we in 2025 twee bedrijfsbrede statistieken geïntroduceerd, namelijk een score voor de staat van het onderhoud en een cijfer voor hoe schoon en netjes de toiletten zijn. Voor de staat van het onderhoud was onze doelstelling voor 2025 een score van 3,63 uit 5. De daadwerkelijke score in 2025 was 3,56, wat een verbetering is ten opzichte van voorgaande jaren, maar ook aangeeft dat verdere verbetering nodig is om volledig aan de verwachtingen van reizigers te kunnen voldoen. Onze streefnorm voor schone en nette toiletten was 75%. Dit niveau werd bereikt met een eindejaarsscore van 79,3%, wat aangeeft dat recente investeringen en veranderingen in de schoonmaakactiviteiten hun vruchten afwerpen.

Landzijdige bereikbaarheid

Schiphol heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt met het verbeteren van de bereikbaarheid aan landzijde, waarmee de basis is gelegd voor een meer toegankelijke, duurzame en veerkrachtige luchthaven.

Het project Multimodale Knoop Schiphol (MKS), gericht op het verbeteren van de vervoersdiensten op Schiphol, heeft een belangrijke mijlpaal bereikt met de afronding van de voorbereidende werkzaamheden aan de Aankomstpassage. Dit project maakt naadloos overstappen op trein, bus en luchthavenvoorzieningen mogelijk en zorgt voor optimalisatie van reizigerstromen, met intuïtieve

bewegwijzering en verbeterde toegankelijkheid voor alle gebruikers, inclusief mensen met verminderde mobiliteit. Het MKS-contract voor de laatste fase van het busstationproject is getekend, en dit project loopt in 2026 door. De verwachte oplevering is medio 2027. Verder hebben de MKS-partners toegezegd nieuw onderzoek te verrichten naar mogelijke oplossingen voor de langetermijntontwikkeling van het treinstation.

We hebben de plannen voor een eventuele nieuwe terminalingang, gericht op optimalisatie van verkeersstromen en infrastructuur om toekomstige groei en veerkracht te ondersteunen, verder uitgewerkt. In samenwerking met lokale vervoerders en gemeenten heeft Schiphol duurzame mobiliteitsconcepten uitgebreid, zoals oplaadinfrastructuur en fietsvoorzieningen. Samen met andere maatregelen ondersteunen deze stappen het CO₂-neutraal worden van hotels en aanbieders van crewvervoer. Daarnaast zijn de plannen voor de emissievrije zone op Schiphol-Centrum goedgekeurd, die op 1 januari 2026 is ingegaan.

De komende jaren blijven we investeren in de bereikbaarheid van Schiphol. Dit omvat het verlengen van de Noord/Zuidlijn en de verbouwing van de terminal en voorzieningen aan landzijde. We zullen initiatieven gericht op een duurzamere luchthavenexploitatie blijven stimuleren en coördineren, zoals strengere eisen voor emissievrij landzijdig verkeer en bouwactiviteiten, uitbreiding van de infrastructuur voor elektrische mobiliteit en het nemen van voorschotten op nieuwe vereisten voor milieu- en natuurvergunningen. Tegelijkertijd erkennen we dat we, ondanks alle initiatieven die we al ontplooiën, moeten blijven investeren in hoogwaardige infrastructuur om Schiphol ook in de toekomst bereikbaar te houden.

On-time performance

Punctualiteit draagt in belangrijke mate bij aan een aangename reiservaring. Op basis van de sectorbrede D15-norm meten we de punctualiteit - of 'on-time performance' - van vertrekkend verkeer als het percentage commerciële vluchten dat binnen 15 minuten na de geplande vertrektijd vertrekt. Het doel van Schiphol is om voor deze indicator de

tweede plek in te nemen in de top 5 van Europese luchthavens, waartoe ook Charles de Gaulle Airport, Frankfurt Airport, London Heathrow en Munich Airport behoren.

In 2025 behaalde Schiphol een on-time performance van 65,2%, vergeleken met 62% in 2024. Ondanks deze verbetering gleed Schiphol in de top 5 af van de tweede naar de vierde plaats. Onder andere verstoringen door weersomstandigheden, trage omdraaiprocessen, capaciteitsbeperkingen tijdens piekuren en beperkingen in het luchtruim droegen aan de vertragingen bij.

De beschikbaarheid van start- en landingsbanen is cruciaal voor de on-time performance van Schiphol. Om dit te garanderen volgt de luchthaven een meerjarig programma voor doorlopend baanonderhoud. In 2025 omvatte dit een volledige renovatie van de Buitenveldertbaan. De baan was 20 weken buiten gebruik en gedurende die periode werden ingrijpende werkzaamheden uitgevoerd op 360.000 vierkante meter. Het ging hier onder andere om het vervangen van asfaltlagen, het aanbrengen van 14.000 vierkante meter aan nieuwe markeringen, het installeren van energiezuinige ledverlichting, het verbeteren van de hemelwaterafvoer en het moderniseren van ongeveer 400 kilometer aan kabels en aanverwante systemen.

Door het project in de zomer te plannen en omliggende werkzaamheden mee te nemen, werd de totale duur geminimaliseerd en toekomstige verstoring beperkt. Hierdoor is nu pas na 9 jaar groot onderhoud nodig in plaats van na 7 jaar.

In 2025 werden voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van het Romeo-platform en de installatie van hydrantsystemen op het Sierra-platform. Het Romeo-platform voegt zeven nieuwe vliegtuigopstelplaatsen toe, waardoor verkeersopstoppen tijdens piekuren zullen afnemen, en de hydrantsystemen op het Sierra-platform stroomlijnen de brandstofinname doordat tankwagens worden vervangen door ondergrondse faciliteiten. Deze initiatieven zullen indirect bijdragen aan de punctualiteit en in het geval van de hydrantsystemen ook aan verbeterde werkomstandigheden en veiligheid op het platform. De werkzaamheden gaan in 2026 van start.



Gemak van door security gaan

Sinds 2025 meten we het gemak waarmee passagiers door security gaan, waarbij we streven naar een tevredenheidsscore van 3,92 uit 5. In 2025 scoorde Schiphol een 3,83, dus lager dan de doelstelling. Een van de redenen hiervoor was een toename van de vertraging bij grenscontroles, die in het vierde kwartaal van 2025 opliep tot 8.800 minuten (vierde kwartaal 2024: 4.800 minuten). Dit leidde ertoe dat meer reizigers werden doorverwezen naar andere securityfilters, waardoor de wachtrijen en looptijden toenamen. Het verbeteren van het gemak waarmee reizigers de securitycontrole doorlopen, wordt in 2026 een punt van aandacht.

Ontwikkelingen in het netwerk

Schiphol versterkt haar focus op kwaliteit en service. Om onze ambities te verwezenlijken, is het cruciaal dat we ons hoogwaardige netwerk van 300 rechtstreekse verbindingen behouden en tegelijkertijd de concurrentiepositie van Schiphol als hubluchthaven versterken. In 2025 stond Schiphol in het 2025 ACI Airport Industry Connectivity Report op de tweede plaats voor directe connectiviteit en op de vijfde plaats voor wereldwijde hubconnectiviteit (derde van Europa). We hebben onze hubconnectiviteit verder verbeterd en 14 nieuwe bestemmingen toegevoegd in Noord-Amerika, het Caribisch gebied, Zuid-Amerika, Europa, het Midden-

Oosten, Zuid-Azië en Noord-Afrika. Het totale aantal bestemmingen binnen het netwerk kwam uit op 300 (2024: 301). De voornaamste reden voor deze daling is het verminderde aantal vrachtbestemmingen.

Directe connectiviteit in 2025 van top 10 Europese luchthavens

Bron: 2025 ACI Airport Industry Connectivity Report

Airport	Rank 2025	Rank 2024
Istanbul (IST)	1	1
Amsterdam (AMS)	2	2
London (LHR)	3	3
Frankfurt (FRA)	4	5
Paris (CDG)	5	4
Madrid (MAD)	6	6
Barcelona (BCN)	7	8
Munich (MUC)	8	7
Rome (FCO)	9	9
Athens (ATH)	10	12

Hubconnectiviteit top 10 wereldwijde luchthavens in 2025

Bron: 2025 ACI Airport Industry Connectivity Report

Airport	Rank 2025	Rank 2024
Istanbul (IST)	1	3
Dallas Fort Worth (DFW)	2	2
Frankfurt (FRA)	3	1
Denver (DEN)	4	4
Amsterdam (AMS)	5	5
Atlanta (ATL)	6	7
Paris (CDG)	7	6
London (LHR)	8	8
Munich MUC	9	10
Dubai (DXB)	10	11

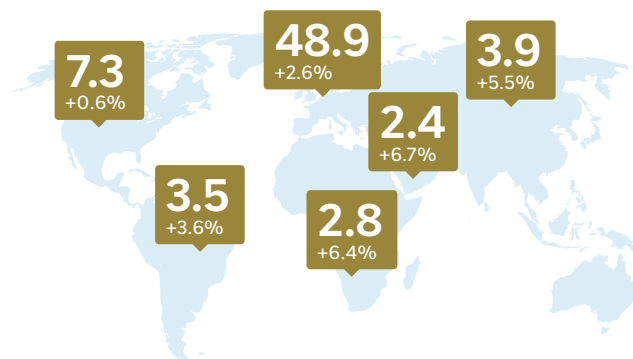
Bestemmingen toegevoegd en gestaakt in 2025

	Added	Ceased
Passenger	Halifax (Canada)	Graz (Austria)
	Kajaani (Finland)	Bahrain (Bahrain)
	Biarritz (France)	Varadero (Cuba)
	Paris Orly (France)	Tampere (Finland)
	Georgetown (Guyana)	Strasbourg (France)
	Hyderabad (India)	Dresden (Germany)
	Mombasa (Kenya)	Milan Bergamo (Italy)
	Agadir (Morocco)	Sandefjord (Norway)
	Skopje (North Macedonia)	East Midlands (United Kingdom)
	Evenes (Norway)	
Cargo only	Muscat (Oman)	
	Exeter (United Kingdom)	
	San Diego (United States)	
	Bridgetown (Barbados)	
		Curitiba (Brazil)
		Florianopolis (Brazil)
		Hefei (China)
		Zhengzhou (China)
		Guatemala City (Guatemala)
		Montevideo (Uruguay)
+ 14		-15

Passagiersaantallen en vliegbewegingen

Het aantal reizigers kwam in 2025 uit op 68,8 miljoen (2024: 66,8 miljoen), met elke maand een iets hoger volume dan het jaar ervoor. Het aantal vliegbewegingen liet een bescheiden toename zien tot 477.552 (2024: 473.815) vanwege het besluit van de Nederlandse overheid om het aantal vliegbewegingen op Schiphol te beperken tot 478.000. Als gevolg hiervan zal dit aantal de komende jaren naar verwachting stabiel blijven.

Aantal passagiers per continent in miljoenen (verandering t.o.v. 2024)



Vrachtontwikkelingen

Schiphol Group wil de ontwikkeling van de vrachtsector ondersteunen door de beschikbare capaciteit in het ruim van passagiersvliegtuigen beter te benutten. In 2025 vloog Schiphol op 300 bestemmingen, waarvan 13 enkel bestemd voor vracht.

Verscheidende factoren hadden invloed op onze vrachthub, waaronder de wereldeconomie, de verhuizing van dnata naar een nieuwe vrachtfaciliteit op Schiphol, de digitale transitie van Air France KLM Martinair Cargo en het onvermogen om aan marktvraag te voldoen door een tekort aan tijdsloten. Bovendien hadden de door de Verenigde Staten opgelegde handelstarieven een grote impact op de goederenstroom: in de periode van juni tot december 2025 daalde de uitvoer naar de VS met 16%, terwijl de invoer uit China met 8% steeg ten opzichte van 2024.

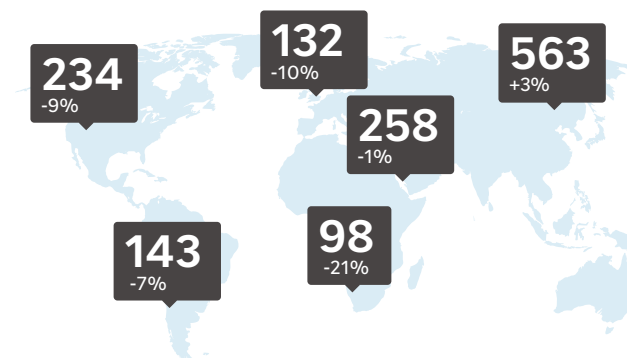
Het veranderende handelslandschap vereiste een flexibele aanpak. We zijn doorgegaan met het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe strategie gericht op een niveau van 2 miljoen ton aan vracht in 2035 (2025: 1,43 miljoen ton). Deze strategie is gericht op het vergroten van de capaciteit door een hogere vrachtbeladingsgraad voor bestaande vluchten in Amsterdam. Daarnaast onderzoeken

we mogelijkheden om samen te werken met Maastricht Aachen Airport vanwege het tekort aan slots op Schiphol.

In 2025 is de vrachtdivisie opgegaan in het bedrijfsonderdeel Schiphol Commercial, om zo de samenwerking binnen de bredere organisatie verder te versterken. Daarnaast hebben we processen en workflows verbeterd door de activiteiten aan land- en luchtzijde te optimaliseren, waarbij onze aandacht vooral uitging naar het verminderen van opstoppen, het efficiënter maken van de afhandeling en het versnellen van de elektrificatie van apparatuur.

Eind 2025 kondigde Air France-KLM Martinair aan te willen investeren in een nieuw vrachtgebouw in Cargo City Amsterdam op Schiphol om toekomstige groei te ondersteunen.

Vrachtvolumes per continent (in 1.000 ton) en verandering t.o.v. 2024



Luchtvaartpartners en tevredenheid

We mochten vier nieuwe luchtvaartmaatschappijen verwelkomen: Transavia France, WestJet, Oman Air en IndiGo. Tegelijkertijd spraken luchtvaartpartners hun zorgen uit over de verhoging van de havengelden en luchtvaartbelastingen, ook al erkennen zij de noodzaak van verbeteringen op de luchthaven.

Luchtvaartmaatschappijen werden verder geconfronteerd met tal van andere veranderingen, waaronder het besluit om het maximaal aantal vliegbewegingen per 1 november 2025 te verlagen en het voornemen van de regering om per 1 januari 2027 een afstandsgebonden luchtvaartbelasting in te voeren. Ook de wereldwijde economische onzekerheid beïnvloedde het luchtverkeer, en (tijdelijke) sluitingen van luchtruimen (India-Pakistan, Israël-Gaza, Israël-Iran, Rusland-Oekraïne) hadden rechtstreekse gevolgen voor vluchttijden en -routes. De afnemende olieprijs bood deels compensatie voor de dalende vraag naar luchtverkeer.

Per 1 april 2025 zijn nieuwe havengelden ingegaan. In de nieuwe opzet betalen luchtvaartmaatschappijen gemiddeld 41% meer dan in 2024 om gebruik te maken van onze luchthaven. We snappen dat een dergelijke toename luchtvaartmaatschappijen voor uitdagingen plaatst. Daarom zullen we er de komende jaren alles aan doen om van Schiphol weer een hoogwaardige luchthaven te maken en onze dienstverlening aan luchtvaartmaatschappijen verder te verbeteren.

Om de balans met onze omgeving te verbeteren, hebben we onze luchthaventarieven zo opgezet dat ze luchtvaartmaatschappijen stimuleren om hun stilste toestellen in te zetten. De tarieven voor nieuwere, stillere vliegtuigen zijn gunstiger, terwijl voor oudere, lawaaiigere vliegtuigen hogere tarieven gelden. Ook de kosten voor nachtvluchten zijn gestegen. Bovendien worden vliegtuigen in de categorie met het hoogste geluidsniveau vanaf 2025 volledig geweerd.

Na de invoering van de nieuwe havengelden gebruiken luchtvaartmaatschappijen steeds vaker nieuwere, stillere vliegtuigen voor vluchten van en naar de luchthaven. Het aandeel vliegtuigen in de stilste categorieën steeg van 23% naar 33%, waardoor het vliegtuiglawaai in de omgeving van Schiphol verder afnam.

We zijn verschillende initiatieven gestart om onze samenwerking met stakeholders in de luchtvaartsector te versterken, waaronder de hernieuwde introductie van onze Airline Satisfaction Survey. Deze enquête verschaft ons waardevolle feedback van de luchtvaartmaatschappijen die onze klanten zijn. Uit de enquête rolt een jaarlijkse score voor

de tevredenheid van luchtvaartmaatschappijen. In 2025 was de score 3,28 uit 5,0, lager dan onze doelstelling van 3,75. Luchtvaartmaatschappijen waardeerden onze bereidheid om hen te ondersteunen, de goede relaties met hun belangrijkste contactpersonen en de voortgang die is geboekt met de one-terminal-aanpak. Tegelijkertijd wezen ze op gebieden waar verdere verbetering nodig is, met name de staat en beschikbaarheid van essentiële bedrijfsmiddelen, de hoogte van kosten en tarieven en de duidelijkheid van communicatie tijdens en na operationele onderbrekingen.

Deze uitkomsten staan aan de basis van onze inzet om de operationele prestaties en tevredenheid van de luchtvaartmaatschappijen te verbeteren.

Veiligheid

Schiphol Group werkt nauw samen met belangrijke stakeholders, waaronder luchtvaartmaatschappijen, Luchtverkeersleiding Nederland, grondafhandelaren en servicepartners, om de veiligheidsnormen op onze luchthavens op peil te houden.

Vanaf 2025 hanteren we op Schiphol een nieuwe veiligheidsstatistiek: het percentage ingevoerde veiligheidsmaatregelen vanuit de Actieplannen Risicoreductie. Deze indicator vervangt de Net Safety Score. De redenering hierachter is dat we meer grip hebben op de uitvoering van veiligheidsmaatregelen in de Actieplannen Risicoreductie dan op het aantal dagen met of zonder ernstige incidenten, zoals voorheen gemeten via de Net Safety Score.

De streefnorm voor de nieuwe veiligheidsindicator is om 80% van alle maatregelen door te voeren, zoals opgenomen in de actieplannen. Voor maatregelen die als 'must-have' zijn aangemerkt, streven we naar volledige implementatie. De 'must-have' maatregelen worden door de desbetreffende bedrijfsonderdelen vastgesteld in samenwerking met adviseurs Health, Safety and Environment (HSE). In 2025 heeft Schiphol 88% van alle maatregelen ingevoerd. Drie van de 47 must-have maatregelen werden niet formeel afgerond, maar de betreffende risico's werden wel effectief beheerst en beperkt.

Naast de Actieplannen Risicoreductie richt het veiligheidsmanagementsysteem van Schiphol zich op voortdurende verbetering van de veiligheid op de luchthaven, in nauwe samenwerking met onze sectorpartners. Het systeem ondergaat regelmatig interne en externe audits om naleving en effectiviteit te waarborgen. Elk gerapporteerd veiligheidsincident wordt grondig beoordeeld, waarna passende corrigerende maatregelen worden doorgevoerd.

Omgeving en maatschappij

Schiphol verbindt Nederland met de wereld en zorgt direct en indirect voor duizenden banen, handelsontmoetingen en kansen voor mensen. Dit willen we echter wel doen in balans met onze omgeving en met aandacht voor de maatschappij. Het verminderen van onze impact op het milieu en het creëren van positieve waarde voor de samenleving is een centrale pijler van ons strategisch plan. Ons streven is om transparant te zijn, rechtszekerheid op lange termijn te waarborgen en het vertrouwen van het publiek te versterken. Dit houdt onder andere in dat we voldoen aan duidelijke milieunormen, de uitstoot van al onze activiteiten verminderen en de leefomstandigheden voor omwonenden verbeteren, en dat we elk jaar publiekelijk verslag uitbrengen over onze voortgang.

Prestatiedoelstelling

Metric	Scope	2025 target	2025 actual	2024
Airside electrification	AMS	100% of annual scope	100%	n/a
Nature permit compliance	AMS	7 out of 7 compliance categories	6 out of 7	n/a
Noise reduction	AMS	≥ 15%	15.6%	n/a

Verminderen uitstoot Scope 1 en 2

In 2025 hebben we onze duurzaamheidsstrategie verder ten uitvoer gebracht. We liggen nog altijd op koers om te voldoen aan de wereldwijde emissiereductie met gemiddeld 1,5°C voor Scope 1 en Scope 2.

Uitfasen van aardgas

Het uitfasen van aardgas blijft de belangrijkste manier om onze Scope 1-uitstoot CO₂-vrij te maken. We hebben hier verdere vooruitgang mee geboekt door meer gebouwen van Schiphol aan te sluiten op de centrale systemen voor warmte-koudeopslag. Vermindering van het aardgasverbruik is ook een belangrijk onderdeel van de verbouwingsplannen voor de E-pier.

Het meest uitdagende onderdeel van het programma is het uitfasen van aardgas in Terminals 1 en 2, omdat deze tijdens de werkzaamheden operationeel moeten blijven. Hierdoor is de tijdlijn verschoven. De volledige uitfasering

voor beide terminals zal nu naar verwachting na 2030 plaatsvinden.

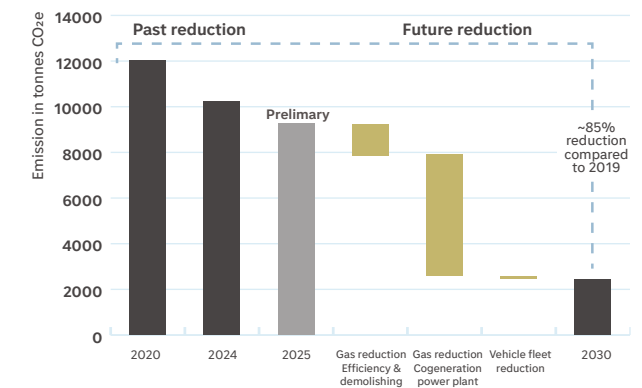
Deze projecten zullen meerdere jaren in beslag nemen, maar met de huidige investeringsportefeuille liggen we op schema om tegen 2030 een reductie van 70% te bereiken ten opzichte van de niveaus van 2019.

Elektrificatie aan luchtzijde

We zijn aan luchtzijde bezig de apparatuur en infrastructuur die gebruikmaken van fossiele brandstoffen te vervangen voor elektrische alternatieven. Dit omvat onder andere het installeren van oplaadinfrastructuur voor elektrische grondaafhandeling en het aanleggen van voorzieningen die emissievrij stroom (400 Hz) leveren aan geparkeerde vliegtuigen, zodat zij hun hulpaggregaten kunnen uitschakelen.

In 2025 werden de acht geplande elektrificatieprojecten aan luchtzijde afgerond, waaronder de installatie van elektrische Ground Power Units (eGPU's), snelladers, laders voor grondondersteuningsapparatuur en Pre-Conditioned Air Units (PCA's).

Transition plan AMS for Scope 1 and 2 emissions towards 2030



Elektrisch wagenpark

De elektrificatie van ons wagenpark vordert gestaag. In 2025 hebben we twee voertuigen op fossiele brandstof vervangen door elektrische alternatieven en kwamen er op Schiphol aan luchtzijde 42 nieuwe elektrische bussen bij, ter vervanging van een deel van de oorspronkelijke elektrische vloot.

Sterker elektriciteitsnet

Verdere elektrificatie vereist voldoende netcapaciteit. Om congestie te verminderen hebben we een masterplan opgesteld voor het elektriciteitsnet van Schiphol en een aantal jaar geleden extra capaciteit aangevraagd. Deze inspanningen hebben geresulteerd in investeringen in een nieuw hoogspanningsstation op Schiphol-Centrum, in

upgrades en vervanging van andere onderstations en in de installatie van een nieuw kabelnetwerk. De werkzaamheden aan de onderstations en het netwerk zijn begin 2024 begonnen en zullen de komende jaren worden voortgezet.

Verminderen Scope 3-uitstoot

Het verminderen van onze Scope 3-uitstoot kunnen we niet alleen. Dit vereist samenwerking met de vele partners die bij de luchthavenactiviteiten zijn betrokken. Daarom werken we nauw samen met luchtvaartmaatschappijen, leveranciers, hoofdaannemers en andere operationele partners om inspanningen die onze uitstoot verminderen in de hele waarde- en toeleveringsketen te ondersteunen.

Onze aanpak om de luchtvaart CO₂-arm te maken omvat differentiatie van havengelden om het gebruik van schonere en stillere vliegtuigen op Schiphol te stimuleren en het lobbyen voor beleidswijzigingen en initiatieven op het gebied van SAF en waterstofaandrijving. Ondanks deze inspanningen blijft het terugdringen van de Scope 3-uitstoot een uitdaging vanwege de aanhoudende vraag naar vluchten, een veranderend politiek landschap en de lange doorlooptijden voor vliegtuiginnovatie.

De streefnorm voor 2030, die in 2018 gezamenlijk door de Nederlandse overheid en de luchtvaartsector is vastgesteld, heeft als doelstelling om de uitstoot van uitgaande vluchten onder het niveau van 2005 te houden. In 2025 overschreden de luchtvaartemissies van Schiphol de benchmark van 2005 (2005: 10,3 Mt; 2025: 10,5 Mt CO₂e; nog niet gecorrigeerd voor duurzame vliegtuigbrandstof (SAF)). Daarnaast heeft de luchtvaartsector in Nederland toegezegd in 2030 14% SAF bij te mengen, maar de haalbaarheid van deze doelstelling is nu onzeker na het EU-brede mandaat van een bijmengpercentage van 6% SAF in 2030. We willen een verhoging van het SAF-mandaat stimuleren en nemen actief deel aan een 'coalitie van welwillenden' om CO₂-reductie te versnellen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs voor Europa als geheel (CO₂-budget van 1,7°C).



Meer duurzame vliegtuigbrandstof

RSG wil zowel de vraag naar als het aanbod van SAF stimuleren door invloed uit te oefenen op beleid en mee te investeren in R&D en productiefaciliteiten. Sinds 2022 leveren we SAF aan meerdere luchtvaartmaatschappijen op Schiphol, waaronder Air France, KLM, Delta, Ryanair, Transavia en DHL. In lijn met de ReFuelEU-luchtvaartrichtlijn, die voorschrijft dat ten minste 2% van alle aan EU-luchthavens geleverde kerosine SAF is, ontving Schiphol Group in 2025 gemiddeld 2% SAF. Dit werd aangevuld door vrijwillige deelname van luchtvaartmaatschappijen en hun klanten.

Vliegen op waterstof

We ondersteunen actief de ontwikkeling van emissievrije aandrijving en onderzoeken hoe we waterstof- en elektrische technologieën op onze luchthavens kunnen inzetten. De huidige inzichten suggereren dat waterstofvliegtuigen (aangedreven door elektrische brandstofcellen of directe verbranding) de beste opties zijn voor de commerciële luchtvaart, met name wat betreft actieradius en passagierscapaciteit.

Schiphol en Rotterdam The Hague Airport doen daarom samen met KLM, Transavia, Airbus en waterstofleverancier Air Products onderzoek naar de haalbaarheid van een waterstofhub voor luchthavens. De resultaten zullen onze Sustainability-, Master Planning- en HSE-teams ondersteunen

bij het bepalen hoe waterstofluchtvaart op onze luchthavens kan worden ingezet.

Aanpakken niet-CO₂-uitstoot

Schiphol Group neemt ook maatregelen om andere verontreinigende stoffen te beperken, zoals stikstofoxiden (NO_x), ultrafijnstof en overige aanjagers van klimaatverandering, anders dan CO₂. Schiphol en Eindhoven Airport hanteren een specifieke NO_x-heffing binnen hun landings- en starttarieven om het gebruik van schonere vliegtuigmotoren te stimuleren. Verschillende maatregelen binnen het programma vliegtuig- en dieselmotoremissies (VDME) helpen ook om de blootstelling aan ultrafijnstof te minimaliseren en de uitstoot te verlagen. Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport vervolgen hun inspanningen om voertuigen en apparatuur te elektrificeren en zo de uitstoot te beperken.

We hebben nog geen specifieke doelen gesteld voor niet-CO₂-emissies, omdat betrouwbare berekeningsmethoden en referentieniveaus voor luchthavens nog in ontwikkeling zijn. We dragen echter bij aan sectorbrede vooruitgang door onderzoek te ondersteunen, nieuwe EU-eisen na te leven en het gebruik van schonere technologieën en brandstoffen aan te moedigen.

Luchtvaartmaatschappijen zijn in 2025 begonnen met het rapporteren van niet-CO₂-uitstoot op grond van het Europees emissiehandelssysteem (EU-ETS), waarmee een basis is gelegd voor de toekomst.

Rechtszekerheid voor de toekomst

Rechtszekerheid is essentieel voor de continuïteit van de luchthavenactiviteiten. In 2025 liepen er verschillende juridische procedures met betrekking tot natuurvergunningen, elk met gevolgen voor ons vermogen om binnen de milieuregelgeving te opereren. Hieronder is een overzicht opgenomen van de status van onze luchthavens.

Natuurvergunningen

In 2025 hebben we een bedrijfsdoel geformuleerd voor de naleving van natuurvergunningen. Van de zeven subdoelen hebben we er zes gehaald. Dat één doelstelling niet werd gehaald, kwam door een kleine overschrijding van de uitstoot van taxiënde vliegtuigen. Dit werd echter meer dan gecompenseerd door de waarden voor vertrekkende en aankomende vliegtuigen, de inzet van hulpaggregaten en het verkeer op het platform, die onder de niveaus van de vergunningsaanvraag lagen.

Schiphol Group heeft in 2020 voor haar vier Nederlandse luchthavens natuurvergunningen aangevraagd. Voor Schiphol is in september 2023 een vergunning verleend die vereist dat de NOx-limieten voor vluchten, grondactiviteiten, bouwprojecten en wegverkeer worden nageleefd. Op 4 juni 2025 verklaarde de rechtbank in Den Haag de natuurvergunning ongeldig na een rechtszaak die door verschillende milieuorganisaties was aangespannen, omdat deze niet voldeed aan het additionaliteitsvereiste. We hebben beroep aangetekend tegen deze uitspraak, die nog in behandeling is, en het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselkwaliteit en Natuur (LNVN) onderzoekt momenteel de mogelijkheden voor een nieuw besluit, waarbij Schiphol de vergunning zo nodig zal aanvullen.

Op 19 december 2025 publiceerde het Ministerie van LNVN een formeel gedoogbesluit, wat inhoudt dat Schiphol mag blijven opereren zonder de vereiste natuurvergunning. Schiphol moet aan bepaalde voorwaarden voldoen. Het besluit is 2 jaar geldig. LNVN vindt dit onder andere gerechtvaardigd omdat Schiphol al mitigerende maatregelen heeft genomen (zoals interne en externe saldering) om significante effecten op Natura 2000-gebieden te voorkomen, en omdat het aan de Nederlandse overheid is om de noodzakelijke stappen te zetten om aan het additionaliteitsvereiste te voldoen. Naleving hiervan vereist een gedetailleerder pakket maatregelen en nader ecologisch onderzoek, wat volgens LNVN niet op korte termijn kan worden afgerond vanwege de complexiteit ervan en de formering van een nieuw kabinet.

Op 22 januari 2026 hebben de milieuorganisaties bezwaar ingediend tegen de afwijzing van hun handhavingsverzoek

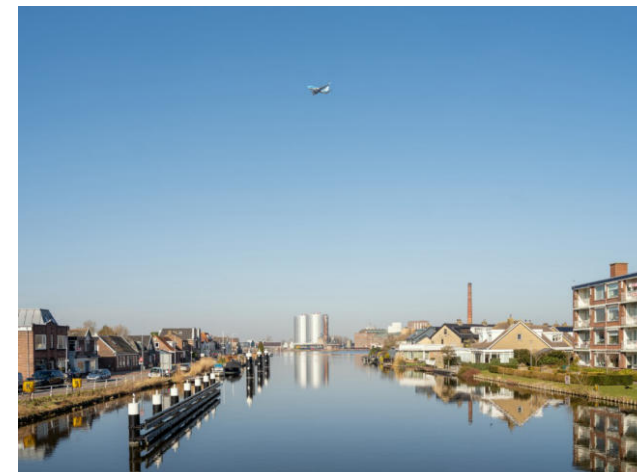
en daarmee ook tegen het hieraan gerelateerde gedoogbesluit.

In 2024 besloot LNVN dat een natuurvergunning voor Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport geen vereiste is, omdat de activiteiten in de aanvragen overeenkomen met al bestaande rechten en geen betrekking hebben op nieuwe milieueffecten. Tegen deze beslissingen van LNVN kan beroep worden aangetekend. Lelystad Airport heeft een natuurvergunning aangevraagd en is in afwachting van het besluit van LNVN. De timing van dit besluit hangt samen met bredere overheidsplannen voor natuurherstel en de plicht van de overheid om aan additionaliteitsvereisten te voldoen.

Luchthavenverkeersbesluiten

Een nieuw, tijdelijk Luchthavenverkeersbesluit voor Schiphol werd in mei gepubliceerd en biedt omwonenden, Schiphol en de luchtvaartsector als geheel perspectief. Op grond van dit besluit wordt de capaciteit van Schiphol vastgesteld op maximaal 478.000 vluchten per operationeel jaar, inclusief 27.000 nachtbewegingen, met ingang van het winterseizoen 2025-2026. Dit besluit sluit aan bij een pakket van maatregelen dat is ingediend in het kader van de Balanced Approach-procedure. Tegen het tijdelijke Luchthavenverkeerbesluit loopt momenteel een beroepsprocedure bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State.

Eindhoven Airport beschikt over een Luchthavenverkeersbesluit waarin de operationele capaciteit en milieugrenzen van de luchthaven zijn vastgelegd. Rotterdam The Hague Airport heeft een nieuw Luchthavenverkeersbesluit aangevraagd, en het wachten is nu op het besluit van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Ook voor Lelystad Airport is er een Luchthavenverkeerbesluit waarin de operationele capaciteit en milieugrenzen zijn vastgelegd.



Beperken van geluidshinder voor onze burens

Het verminderen van de effecten van vliegtuiglawaai blijft een prioriteit voor Schiphol Group, wat vooral de omwonenden nabij onze luchthavens aangaat. In 2025 hebben we een aantal maatregelen doorgevoerd om deze kwesties aan te pakken, in samenwerking met overheidsinstanties, de luchtverkeersleiding, luchtvaartpartners en de lokale gemeenschap.

Balanced Approach-procedure

De Balanced Approach-procedure is een regelgevend kader voor het beheer van vliegtuiglawaai op EU-luchthavens met meer dan 50.000 jaarlijkse vliegbewegingen. De Nederlandse overheid heeft in het kader van de Balanced Approach-procedure specifieke geluidsreductiedoelen vastgesteld, waarbij wordt gestreefd naar een reductie van 20% gemeten over 24 uur en van 15% tijdens de nacht. De planning is om deze niveaus in twee fasen te bereiken: een reductie van 15% uiterlijk in november 2025, gevolgd door een verdere reductie met 5% tussen 2026 en 2029 om zo uiteindelijk op de doelstelling van 20% te komen.

Schiphol steunt de inspanningen van de overheid om vliegtuiglawaai beter te beheersen. Na een langdurig raadplegingsproces heeft het ministerie van Infrastructuur en

Waterstaat in december 2024 een definitief pakket geluidsreductiemaatregelen ingediend bij de Europese Commissie ter ondersteuning van deze doelen.

De maatregelen om de geluidshinder op Schiphol te beperken, zijn op 1 november 2025 ingegaan. Ze zijn afgestemd op de activiteiten van de luchthaven en de Balanced Approach-procedure. Het uiteindelijke pakket omvat het:

- verbieden van nachtvluchten met de luidruchtigste vliegtuigtypes
- aanmoedigen van luchtvaartmaatschappijen om 's nachts met stillere toestellen te vliegen
- stimuleren van stillere vliegtuigen via havengelden
- ondersteunen van aanvullende toestelvernieuwing en -toewijzing via bestaande verbintenissen van luchtvaartmaatschappijen
- verminderen van het aantal nachtelijke vliegbewegingen van maximaal 32.000 naar 27.000 per jaar
- reduceren van het aantal jaarlijkse vliegbewegingen van 500.000 naar 478.000

Gezien de bredere discussies rond de Balanced Approach-procedure zien we dit pakket als een essentiële stap in de richting van een definitief Luchthavenverkeerbesluit door de overheid, het versterken van de wettelijke bescherming van omwonenden en het bieden van juridische duidelijkheid en zekerheid voor alle betrokken stakeholders.

Havengelden afgestemd op omgevingsdoelen

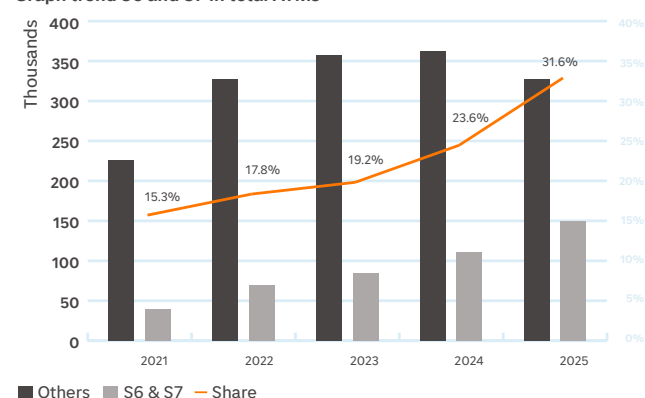
In 2025 hebben we nieuwe havengelden geïntroduceerd voor de periode 2025-2027. De eerste stap ging in op 1 april 2025, en omvatte een tariefstijging van 41%. In 2026 zullen de tarieven gemiddeld op hetzelfde niveau blijven. De aangepaste tarieven voor 2027 worden in oktober 2026 vastgesteld, afhankelijk van toekomstige vereffeningen en externe factoren. De Autoriteit Consument & Markt (ACM) concludeerde dat de verhoogde tarieven gerechtvaardigd zijn. Luchtvaartmaatschappijen (waaronder KLM) zijn tegen deze beslissing in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven.

De opzet van de havengelden van Schiphol is nu meer gedifferentieerd. De nieuwe tarieven hebben meer variatie,

afhankelijk van het geluidsniveau en de uitstoot van verschillende vliegtuigtypen. De meest luidruchtige en vervuulende toestellen betalen meer, en de stilste en doorgaans schoonste toestellen krijgen korting. Het verschil tussen overdag en 's nachts vliegen is ook groter geworden. Nachtvluchten zijn, afhankelijk van het toestel, nu tot zes keer zo duur als dagvluchten.

Deze aanpak moedigt luchtvaartmaatschappijen aan om hun vloot te moderniseren en stillere vliegtuigen in te zetten, wat bijdraagt aan minder geluidsoverlast en uitstoot. In 2025 behoorde 31,6% van de commerciële vliegtuigen op Schiphol tot de stilste categorieën (geluidsklassen S6 en S7), vergeleken met 15,3% in 2021.

Graph trend S6 and S7 in total ATMs



Geluidsvermindering in 2025

In overeenstemming met de Balanced Approach-procedure hebben we per 1 november 2025 een doelstelling geformuleerd om het aantal mensen dat het meeste last heeft van vliegtuiglawaai met minstens 15% te verminderen.

Per 1 november 2025 heeft Schiphol de doelstelling gehaald: het aantal mensen dat gedurende de dag veel hinder ondervindt, is met 15,6% gedaald, waarmee de beoogde 15% licht werd overtroffen. Het aantal mensen dat een verstoorde nachtrust ervaart, is eveneens afgenomen. Deze verbeteringen waren vooral te danken aan de versnelde vlootvernieuwing door onder andere de grotere differentiatie

van havengelden, en aan maatregelen in het kader van de Balanced Approach, zoals het terugdringen van nachtvluchten en het nachtelijke verbod op de inzet van de luidste vliegtuigen. Deze positieve ontwikkeling zal zich naar verwachting voortzetten nu de Balanced Approach-maatregelen per 1 november 2025 volledig zijn ingegaan.

Schiphol rapporteert bovendien jaarlijks over de daadwerkelijke en verwachte geluidssituatie in haar rapport Gebruiksprognose (Runway Usage Forecast). Dit rapport hanteert een andere methode dan het bedrijfsdoel: op basis van alle historische vluchten in het operationele jaar wordt de 48 dB(A) Lden-contour voor overdag en de 40 dB(A) Lnight-contour voor 's nachts in kaart gebracht. Binnen deze contouren wordt het aantal bewoners en de geluidsniveaus die zij ervaren, vastgesteld. Op basis van onderzoek naar hoe gemeenschappen doorgaans reageren op verschillende geluidsniveaus, kan Schiphol zo inschatten hoeveel mensen waarschijnlijk veel hinder of een verstoorde nachtrust zullen ervaren. Dit is echter een andere maatstaf dan die hierboven is geschetst.

Voor de eerder gebruikte dataset uit 2005 was er een afname van het aantal personen met veel hinder, van 77.600 in 2024 naar 75.700 in 2025. In het Jaarverslag 2024 kondigde Schiphol aan deze dataset bij te werken, wat resulteerde in een hoger totaal aantal woningen. In 2025 bedroeg het aantal 86.100, een daling ten opzichte van 2024 (89.800), op basis van het woningbestand van 2018. De 2018-dataset bevat ook woningen die sinds 2005 nieuw zijn gebouwd, resulterend in een hoger totaal aantal. De algemene daling binnen beide datasets zet zich voort, wat is toe te schrijven aan de langetermijntrend van steeds stillere vliegtuigen. Het aantal mensen met een sterk verstoorde nachtrust in 2025 kwam uit op 10.000, een daling ten opzichte van 2024 (14.400) voor het woningbestand van 2018. Deze daling was te danken aan maatregelen zoals differentiatie van nachtelijke havengelden, een maximumaantal nachtvluchten en een nachtelijk verbod op de luidste vliegtuigen. Deze trend is ook zichtbaar in de eerder gebruikte dataset van 2005: 12.800 in 2024 en 9.000 in 2025.

Contact met omwonenden

Een goede verhouding met omwonenden is essentieel voor onze 'licence to operate'. In 2025 hebben we de manieren uitgebreid waarop inwoners contact met ons kunnen opnemen, hun zorgen kunnen uiten en informatie over luchthavenactiviteiten kunnen raadplegen. Tijdens het groot onderhoud aan de Buitenveldertbaan zijn bewoners van Amsterdam via verschillende kanalen geïnformeerd, en medewerkers van Schiphol bezochten lokale markten om rechtstreeks met Amsterdammers te spreken.

Elke maand publiceren we de Burennieuwsbrief, waarin we belangrijke informatie met omwonenden delen. Daarnaast hebben we een aantal speciale e-mailadressen waar bewoners terecht kunnen met vragen over de omgeving.

In september organiseerden we de Burendagen op Schiphol. Op de eerste dag verwelkomden we meer dan duizend studenten, gevolgd door duizenden burens die een bezoek brachten aan de interactieve open dagen. Daarnaast organiseren en participeren we regelmatig in (communicatie-)initiatieven met gemeenten en partners, geven we gastlessen op scholen, leveren we een bijdrage aan NL Doet en zijn we aanwezig bij bijeenkomsten van de Maatschappelijke Raad Schiphol, de Bestuurlijke Regie Schiphol en bijeenkomsten van vliegtuigspotters.

Omgevingsfonds

Het Omgevingsfonds ging in 2025 van start en is de opvolger van Stichting Leefomgeving Schiphol. De stichting steunt initiatieven die de kwaliteit van de leefomgeving in de regio Schiphol verbeteren, waaronder woningisolatie en buurt- en sportprojecten. Het fonds staat open voor aanvragen van bewoners, gemeenten, verenigingen en stichtingen in de regio, en ook voor individuen die steun nodig hebben maar niet in aanmerking komen voor bestaande wettelijke regelingen. Het fonds blijft ten minste tot 2031 actief en ondersteunt de bredere initiatieven van Schiphol voor het vinden van een balans tussen luchthavenactiviteiten enerzijds en het welzijn van omwonenden anderzijds.

Minder Hinder

Schiphol en Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) zetten het programma Minder Hinder voort om geluidshinder voor omwonenden te verminderen. Enkele projecten die in 2025 werden voltooid, waren een verbeterde planning van het baanonderhoud, een efficiëntere spreiding van landende vliegtuigen en een verbod op luide vliegtuigen. Verder is de website van het programma in 2025 volledig vernieuwd om deze nog toegankelijker te maken voor het publiek.

Reputatie

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat monitort sinds 2018 de publieke opinie ten aanzien van de luchtvaart in Nederland. Na enkele jaren van afname nam de steun begin 2024 toe, waarbij 78% van de Nederlandse bevolking aangeeft positief tegenover de luchtvaart te staan. In 2025 bleef dit aandeel stabiel op 78%, wat wijst op aanhoudende maatschappelijke steun.

Naast deze bevindingen op nationaal niveau houdt Schiphol Group zelf ook enquêtes onder omwonenden. Uit deze enquêtes komt een reputatiescore naar voren die weergeeft hoe de omgeving tegen de activiteiten van Schiphol Group aankijkt. Het gemiddelde cijfer van de gehele Schiphol Group was in 2025 een 6,7, iets hoger dan de 6,6 in 2024.

In 2025 had Schiphol een gemiddelde reputatiescore van 6,7, vergeleken met 6,6 in 2024. Bewoners waardeerden de kwaliteit van het aanbod en de operationele prestaties van de luchthaven. Ze bleven ruimte voor verbetering zien op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder duurzaamheid en geluidsreductie. In 2026 wordt de doelgroep van de enquêtes uitgebreid tot de hele Nederlandse bevolking, om zo een breder inzicht te krijgen in het maatschappelijk draagvlak voor de luchtvaart.

De gemiddelde reputatiescore voor Eindhoven Airport steeg van 7,0 in 2024 naar 7,2. Bewoners gaven een hogere waardering aan het aanbod van de luchthaven en de bijdrage aan de regio, twee gebieden waar de luchthaven traditioneel sterk op scoort. Communicatie, de relatie met de omgeving en duurzaamheid lieten ook een positieve ontwikkeling zien.

Rotterdam The Hague Airport behaalde een gemiddelde score van 8,2, vergeleken met 8,1 in 2024. Bewoners spraken hun waardering uit over de schaalgrootte en toegankelijkheid van de luchthaven, en de balans tussen de activiteiten van de luchthaven en de omgeving. Tegelijkertijd gaven respondenten aan dat aandacht voor duurzaamheid en geluidsbeheersing essentieel blijft om dit hoge niveau van steun te behouden.

Medewerkers

Onze medewerkers zijn essentieel voor onze organisatie en het dagelijks functioneren van Schiphol. In 2025 hebben we onze benadering voor het creëren van een positieve medewerkerservaring kracht bijgezet door ons te richten op een reëel loon, een gezonde balans tussen werk en privé, veilige arbeidsomstandigheden en mogelijkheden voor ontwikkeling. Deze prioriteiten geven richting aan de manier waarop we medewerkers nu en in de komende jaren ondersteunen, ongeacht of zij bij ons in dienst zijn of op een andere manier bijdragen aan de luchthavenactiviteiten.

Prestatiedoelstelling

Metric	Scope	2025 target	2025 actual	2024
Employee satisfaction	RSG	≥ 65% of employees score 8 or higher	65%	65%

Goede arbeidsomstandigheden

Schiphol Group heeft geen hogere prioriteit dan de gezondheid en veiligheid van iedereen die op onze luchthavens werkt. Onze aanpak combineert langetermijnprogramma's met praktische maatregelen die de dagelijkse risico's verminderen en een gezondere werkomgeving ondersteunen. In 2025 bouwden we hierop voort met initiatieven om de blootstelling aan emissies te beperken, beschermende maatregelen te versterken en de operationele praktijk te verbeteren.

Emissieblootstelling verminderen

De blootstelling aan vliegtuig- en dieselemissies blijft een gezondheidsprobleem voor medewerkers aan luchtzijde. In 2025 hebben we vooruitgang geboekt met het VDME-programma van Schiphol door meer elektrische alternatieven in te zetten bij de omdraaiprocedures van vliegtuigen, waaronder elektrische Pre-conditioned Air Units (ePCA's). Het aantal ePCA's nam gestaag toe door samenwerking met onderhoudspartners, grondafhandelaren en luchtvaartmaatschappijen, waardoor de afhankelijkheid van hulpaggregaten afnam.



Aanscherping van beschermingsmaatregelen

In mei 2025 heeft Schiphol nieuw beleid ingevoerd ter bescherming van medewerkers aan luchtzijde die blootstaan aan verhoogde concentraties ultrafijnstof. Het beleid omvat het dringende advies aan medewerkers aan luchtzijde om gebruik te maken van persoonlijke ademhalingsbescherming bij werkzaamheden op het platform en in de buurt van draaiende vliegtuig- en dieselmotoren. Deze eis blijft in ieder geval van kracht totdat aanvullende maatregelen om de luchtkwaliteit te verbeteren voldoende effectief zijn gebleken.

Als onderdeel van een pilotprogramma investeerde de luchthaven in vier elektrische Taxibots, ter aanvulling van de

twee huidige Taxibots die op diesel rijden. Vliegtuigen worden ook regelmatig naar de Polderbaan gesleept, waar de motoren op afstand van medewerkers kunnen worden gestart. Het minimaliseren van blootstelling is essentieel om het welzijn van medewerkers te beschermen.

We zullen de stappen die we zetten dan ook blijven baseren op voortdurend onderzoek naar de gezondheidseffecten van luchtvaartemissies.

Kwaliteit van werk verbeteren

In 2025 hebben we verschillende initiatieven ontplooid en uitgebreid om de arbeidskwaliteit in de sector te verbeteren en te anticiperen op een krappe arbeidsmarkt.

Steun voor eigen medewerkers

Het Building Forward-programma draagt bij aan een prettige en inspirerende werkomgeving voor medewerkers op Schiphol. Daarom kreeg het uiterlijk van het hoofdkantoor van Schiphol in 2025 een opknapbeurt.

Per 1 januari 2026 start Schiphol met het My Choice-programma, dat medewerkers de mogelijkheid geeft hun arbeidsvoorwaarden op maat samen te stellen, inclusief opties zoals een verlofspaarregeling en het aflossen van studieschulden. De arbeidsovereenkomst van Eindhoven Airport bevat flexibele voorwaarden en Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport werken aan vergelijkbare arbeidsovereenkomsten. Deze en andere initiatieven maken dat Schiphol Group een aantrekkelijke werkgever blijft op een competitieve arbeidsmarkt.

Tevredenheidsscore onder medewerkers

Net als in voorgaande jaren hebben we de tevredenheid gemeten door middel van onze jaarlijkse enquête en korte peilingen tussendoor. Op alle luchthavens was de deelname hoog, wat wijst op actieve betrokkenheid van medewerkers en leidinggevendenden.



Uit de enquête My Schiphol blijkt dat collega's hun werk voor Schiphol Group blijven waarderen. In de enquête van 2025 gaf 65% van medewerkers hun algehele ervaring een cijfer van 8 of hoger op een schaal van 1 tot 10, wat overeenkomt met zowel onze bedrijfsdoelstelling als het resultaat van 2024. Collega's zijn ook onverminderd betrokken bij en trots op hun werk: 92% is trots op wat ze doen, en 91% is er trots op om bij Schiphol, Rotterdam The Hague Airport of Lelystad Airport te werken. De recente opknapbeurt van het Schipholgebouw (SHG) op Schiphol heeft effect gehad. De tevredenheid van medewerkers die hier werken, is merkbaar verbeterd. Medewerkers voelen ook meer ruimte om te investeren in hun eigen ontwikkeling.

Eindhoven Airport heeft in september 2025 haar jaarlijkse enquête naar de tevredenheid van medewerkers (MTO) uitgevoerd. De uitkomst was een 8,0, bijna gelijk met 2024 (8,1). Medewerkers zijn positief over bijna alle aspecten van het werk, zoals de sfeer, georganiseerde activiteiten, bijscholingsverlof en andere arbeidsvoorwaarden. De score voor sociale veiligheid is minder positief: verschillende medewerkers ervaren ongewenst gedrag op de werkvloer. De luchthaven had hier al actie op ondernomen, maar zal

deze inspanningen opvoeren. Er zijn ook andere verbeterpunten aangepakt, en voor 2026 zijn verschillende belangrijke prioriteiten geformuleerd.

Medewerkers in hele waardeketen ondersteunen

We hebben ons opnieuw samen met sectorpartners ingezet om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en het welzijn van hun medewerkers te ondersteunen, en tegelijkertijd de samenwerking binnen de luchthavengemeenschap te versterken. In 2025 werd vooruitgang geboekt met onder andere de lichamelijke arbeidsbelasting, schonere voorzieningen en een sociale dialoog.

Verbeteren van arbeidsomstandigheden in bagageafhandeling

In 2025 zijn alle 385 werkplekken in de bagagehallen van Schiphol uitgerust met tilhulpen, waarmee wordt voldaan aan de eisen van de Nederlandse Arbeidsinspectie. De technologie werd verbeterd in samenwerking met leveranciers, en medewerkers worden aangemoedigd om de tilhulpen standaard te gebruiken. Ook op Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport worden tilhulpen geïnstalleerd.



Voortschrijdende automatisering

Het mechaniseren van de bagagehallen is een andere belangrijke stap om de lichamelijke belasting te verminderen en een duurzamere manier van werken op lange termijn te ondersteunen. Schiphol heeft vooruitgang geboekt met haar meerjarige routekaart, ondersteund door 100 miljoen euro aan investeringen en samenwerkingsinitiatieven met partners. Hoewel de technologie voor automatisch in- en uitladen nog in de kinderschoenen staat, zijn de eerste tests veelbelovend. Onze ambitie op lange termijn is om zwaar tilwerk uit te bannen en een gezondere en een efficiëntere werkomgeving te creëren.

Werk maken van werkdruk en sociale veiligheid

Werkdruk en sociale veiligheid hebben een directe invloed op hoe mensen zich op het werk voelen en hoe goed ze hun taken kunnen uitvoeren. Schiphol heeft de eerste van een reeks periodieke enquêtes gehouden naar onbalans in de mentale arbeidsbelasting, de veiligheidscultuur en sociale veiligheid in verschillende sectoren. De bevindingen geven aan dat Schiphol op sommige gebieden onder het landelijk gemiddelde scoort, wat aangeeft dat er samen met sectorpartners en vakbonden moet worden gewerkt aan verbetering.

Verbeterd sanitair voor medewerkers

Schone en comfortabele voorzieningen dragen bij aan een veiligere en waardigere werkomgeving. In 2025 zijn bijna alle rustruimtes en sanitaire voorzieningen voor medewerkers van de bagageafhandeling, security en schoonmaakdiensten verbouwd. In 2026 zullen alle 242 sanitaire ruimtes volledig zijn vernieuwd.

Behoud van sociale dialoog

Een sociale dialoog blijft een essentieel mechanisme om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en naleving van arbeidsnormen te waarborgen. In 2025 is Schiphol doorgegaan met het organiseren van dialoogsessies met vakbonden en hun bestuursleden, security- en schoonmaakbedrijven en de uitzendbranche. In de aanbestedingen voor security-, schoonmaak- en taxidiensten

die in de loop van het jaar zijn uitgeschreven, zijn eisen opgenomen met betrekking tot de kwaliteit van het werk.

Het blijft een uitdaging om alle medewerkers in de waardeketen te bereiken. In de tweede helft van 2025 werd de dialoog tijdelijk opgeschort nadat vakbonden een doorslaggevende rol in twee stakingen bij KLM Ground Services toeschreven aan Schiphol Group. Toch bleven de arbeidsverhoudingen op de luchthaven relatief stabiel. De sociale dialoog zal een sleutelrol blijven spelen bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, de functie-inhoud en de arbeidsverhoudingen.

Regionale luchthavens

Eindhoven Airport



Voor Eindhoven Airport was 2025 opnieuw een succesjaar, met een aantal noemenswaardige prestaties. De omzet nam toe tot 100,5 miljoen euro (4,4% meer dan in 2024) en het resultaat voor het jaar steeg tot 25,2 miljoen euro (2024: 23,3 miljoen euro). Het aantal reizigers nam eveneens toe en kwam uit op 7 miljoen (2,32% meer dan in 2024). Het aantal vluchten bleef stabiel, waarbij Eindhoven Airport onder het afgesproken maximum van 41.500 vliegbewegingen per jaar bleef. Het grotere aantal reizigers komt door de inzet van grotere vliegtuigen met meer zitplaatsen, bij een onveranderde bezettingsgraad van 88% (2024: 88%). De groei van het aantal reizigers resulteerde in hogere inkomsten uit parkeren en horeca in en rond de terminal.

Eindhoven Airport meet de klanttevredenheid aan de hand van de Net Promoter Score (NPS), waarbij wordt gekeken naar verschillende aspecten van de dienstverlening. In 2025 behaalde Eindhoven Airport een gemiddelde score van +41. Dit is lager dan de score in 2024 (+43) en de doelstelling van +44. De klanttevredenheid stond in 2025 onder druk door onder andere de overlast die reizigers en bezoekers ervoeren vanwege de bouwwerkzaamheden op het luchthaventerrein.

Uitbreiding terminal in volle gang

Dankzij haar robuuste financiële positie kan Eindhoven Airport blijven investeren in kwaliteitsverbetering, zoals een flinke uitbreiding van de terminal. Het belang van deze uitbreiding wordt steeds groter nu het aantal passagiers de terminalcapaciteit van vijf miljoen heeft overschreden. Vooral in de aankomsthal en de vertrekruimte voor niet-Schengenlanden is de ruimte beperkt. Het totale oppervlak van de terminal zal met zo'n 50% toenemen tot iets minder dan 39.000 vierkante meter. Een van de meest opvallende verbeteringen zijn de komst van nieuwe gates, extra ruimte en comfort bij vertrek en aankomst en een gemoderniseerd bagagesysteem. De bouw verloopt goed en het project zal begin 2026 zijn hoogste punt bereiken. De verbouwing en uitbreiding van de terminal wordt volgens planning in het derde kwartaal van 2027 afgerond. Eindhoven Airport doet er alles aan om de overlast van de bouwwerkzaamheden voor reizigers, bezoekers en medewerkers tot een minimum te beperken.

Vorbereiding op tijdelijke sluiting in 2027

Een andere belangrijke gebeurtenis is de tijdelijke sluiting van de luchthaven in 2027. De reden hiervoor is de grootschalige vernieuwing van de start- en landingsbaan van de militaire vliegbasis Eindhoven, waar Eindhoven Airport gebruik van maakt. Er wordt gedurende een periode van vijf maanden niet gevlogen, wat grote gevolgen zal hebben voor de organisatie, de operationele partners op de luchthaven, luchtvaartmaatschappijen en reizigers. Het management van Eindhoven Airport bereidt zich nu al voor op deze sluiting. Het behoud van werkgelegenheid is een topprioriteit. De luchthaven voert intensieve gesprekken hierover met haar partners. Samen met de luchtvaartmaatschappijen kijkt Eindhoven Airport naar mogelijke alternatieve locaties. De heropening van de luchthaven zal nagenoeg samenvallen met de ingebruikname van de verbouwde en uitgebreide terminal.

Sterke positie als regionale toegangspoort

In 2025 bleef Eindhoven Airport zich sterk ontwikkelen als internationale hub voor de regio. Uit onderzoek blijkt dat één op de drie passagiers (2019: één op de zeven) nu van en naar Eindhoven Airport vliegt om familie en vrienden te bezoeken.

Deze verbetering is een duidelijk signaal van de toenemende internationalisering van de regio als gevolg van investeringen in de hightechsector. De luchthaven is vastbesloten haar rol in het faciliteren van verbindingen tussen de regio en Europa te behouden, zoals blijkt uit de missieverklaring: ons streven is om de positie van de regio te versterken.

Verwachtingen

Ondanks de uitdagingen die er liggen, ziet Eindhoven Airport de nabije en verre toekomst met vertrouwen tegemoet. In 2026 zal aanzienlijke vooruitgang worden geboekt met de uitbreiding van de terminal, terwijl de normale luchthavenactiviteiten onverminderd doorgaan. Het luchthavenmanagement zal ook de laatste hand leggen aan de voorbereidingen voor de aanstaande tijdelijke sluiting. Alle pijlen zijn gericht op een stabiele en veilige herstart van het luchtverkeer en de bijbehorende activiteiten in de zomer van 2027.

Lees verder op www.eindhovenairport.nl.

Rotterdam The Hague Airport



Rotterdam The Hague Airport (RTHA) mocht in 2025 2,4 miljoen reizigers verwelkomen (5,2% meer dan in 2024). Het grotere aantal reizigers heeft te maken met de inzet van grotere vliegtuigen met meer zitplaatsen. De omzet is met 11,0% gegroeid tot 68,1 miljoen euro, vooral door hogere havengelden. De Net Promotor Score van RTHA in 2025 was 70, de hoogste ooit. Reizigers waren tevreden over de kleinschaligheid van de luchthaven en de snelle, vriendelijke dienstverlening.

Nieuw Luchthavenverkeerbesluit

In september 2025 heeft RTHA een verzoek ingediend voor een nieuw Luchthavenverkeerbesluit bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het besluit is gebaseerd op het terugdringen van lawaai en uitstoot. De commerciële vliegbewegingen zullen daarom niet toenemen tot ten minste 2032, en elke toekomstige toename van het aantal vluchten is enkel voorbehouden aan fossielvrije luchtvaart, zoals de inzet van waterstof, 100% SAF of elektrische aandrijving. Bovendien zullen er minder nachtvluchten zijn. Het nieuwe besluit gaat naar verwachting in 2027 in.

Verbouwing van terminal

De luchthaven verbouwt haar terminal om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de terminal toekomstbestendig te maken. De kantoren op de bovenste

verdieping van de terminal worden momenteel gerenoveerd om de kwaliteit van het werk voor alle operationele partners te verbeteren. Daarnaast is gestart met de bouwwerkzaamheden van restaurant Het Uitzicht aan landzijde. Het restaurant wordt verplaatst naar luchtzijde om het commerciële aanbod voor vertrekkende reizigers uit te breiden. Beide projecten zullen naar verwachting uiterlijk in de zomer van 2026 klaar zijn. Verdere renovatiewerkzaamheden aan de terminal zijn ingepland en worden in 2028 afgerond. Deze omvatten meer zelfbedieningsopties voor reizigers en uitgebreide restaurant- en winkelveorzieningen. Ook komt er een kleine uitbreiding om te voldoen aan veranderende wet- en regelgeving en om extra ruimte te creëren voor de bijbehorende behoeften van de Koninklijke Marechaussee (paspoortcontrole) en de Douane (goederencontrole).

Innovatie

De eerste zelfrijdende bus op de openbare weg in Nederland is een feit, namelijk een pendelbus tussen RTHA en het dichtstbijzijnde metrostation (Meijersplein). Daarnaast wordt er aan landzijde een waterstoftankstation voor voertuigen gebouwd. Dit station is ontwikkeld door Fountain Fuel en wordt het eerste waterstoftankstation in de gemeente Rotterdam.

Niet alleen personenauto's, maar ook vrachtwagens, bestelwagens en speciale voertuigen zullen hier kunnen tanken. De opening van het tankstation staat gepland voor 2026.

Verdere ontwikkelingen op het gebied van waterstof zijn onder andere de opening van een opslagfaciliteit voor vloeibaar waterstof aan luchtzijde, als onderdeel van het TULIPS-programma. De eerste waterstofdemonstraties zullen plaatsvinden in 2026. Als onderdeel van het Europese onderzoeksproject ALBATROS heeft RTHA een noodlanding gesimuleerd met een zogenaamd waterstofvliegtuig. De oefening was bedoeld om te zien of de nieuwe ontwerpprocedures in de praktijk effectief, veilig en duidelijk zijn.

Lees verder op www.rotterdamthehagueairport.nl.

Lelystad Airport



In het Aldersakkoord van 2008 was Lelystad Airport aangewezen als overloopluchthaven voor specifiek het niet-mainportgebonden verkeer van Schiphol. In 2015 werd het luchthavenbesluit voor Lelystad Airport uitgevaardigd. Sindsdien is de feitelijke startdatum voor de nieuwe rol van de luchthaven verschillende keren uitgesteld.

Status van commercieel vliegverkeer

Eind januari 2026 presenteerde het beoogde nieuwe kabinet zijn regeerakkoord, inclusief een positief besluit over het starten van commercieel verkeer op Lelystad Airport. Lelystad Airport is een vitaal onderdeel van het Nederlandse luchthavenstelsel en speelt een belangrijke rol in het toegankelijk houden van de luchtvaart voor Nederlandse burgers.

Ook draagt de luchthaven bij aan de economie van Flevoland. De provincie Flevoland en de gemeente Lelystad hebben hun steun uitgesproken voor de openstelling van de luchthaven voor de commerciële luchtvaart.

Voorkeurslocatie voor F-35-gevechtsvliegtuigen

In december 2025 besloot het demissionaire kabinet, als onderdeel van het Nationaal Programma Ruimte voor Defensie, dat Lelystad Airport een uitvalsbasis wordt voor F-35 gevechtsvliegtuigen. Het besluit voorziet in militair

medegebruik van een burgerluchthaven. Het Ministerie van Defensie ziet voordelen in het tweeledige gebruik van Lelystad Airport, met name de snelle inzetbaarheid en synergie die ontstaat door het delen van voorzieningen, diensten en infrastructuur.

Investerings in duurzaamheid

Lelystad Airport heeft verschillende verbeteringen aangebracht om een duurzamere luchthaven te worden. Bij de bouw van de nieuwe terminal en de verbreding en uitbreiding van de start- en landingsbaan zijn duurzame bouwmethoden toegepast. De nieuwe terminal heeft een LEED Gold-certificering. Bovendien zijn de start- en landingsbaan en de taxibaan uitgerust met ledverlichting en zijn alle operationele voertuigen elektrisch. Voor voertuigen waarvoor nog geen duurzamere oplossing beschikbaar is, wordt HV0100 als brandstof gebruikt. Het oplaadstation voor elektrische vliegtuigen is volledig operationeel.

Voor meer informatie, zie www.lelystadairport.nl.

Maastricht Aachen Airport



Schiphol Group heeft een belang van 40% in Maastricht Aachen Airport (MAA). De provincie Limburg heeft de overige aandelen in handen. MAA richtte zich in 2025 op herstel en versterking van haar positie als regionale luchthaven en

verwerkte 41.600 ton luchtvracht en verwelkomde 159.300 reizigers.

Ontwikkelingen op de luchthaven

De gecombineerde impact van commerciële contractwijzigingen en hoge vliegbelastingen in de grensregio resulteerde in het vertrek van twee passagiersluchtvaartmaatschappijen. Tegelijkertijd is de luchthaven een langdurig samenwerkingsverband gestart met Wizz Air, dat in december 2025 zijn eerste vluchten uitvoerde.

De vrachtvolumes groeiden met 41% ten opzichte van 2024. Hoewel deze stijging lager was dan verwacht, is het nog steeds een aanzienlijke stap vooruit. Deze groei kwam voort uit de terugkeer van oude partners en intensievere activiteiten van bestaande luchtvaartpartners. MAA verwacht de komende jaren verdere uitbreiding.

Strategische koers en transformatie

In 2025 ging de aandacht van MAA vooral uit naar het versterken van de financiële basis en vervolgen van de strategie om als onafhankelijke regionale luchthaven te bouwen aan een duurzame toekomst. De luchthaven heeft verbeterprogramma's gelanceerd om de kosten te drukken, omzet te verhogen en achterstallig onderhoud te blijven wegwerken.

De strategie voor het hersteltraject van MAA leunt op zowel vracht als passagiers. De drie kerndoelen zijn: (1) het leveren van uitstekende vrachtafhandeling waarmee MAA zich positioneert als de snelste vrachtluchthaven in Europa; (2) het versterken van de rol van MAA als integraal onderdeel van het nationale vrachtnetwerk en de bredere vrachtpropositie van Schiphol Group; en (3) het uitbreiden van het passagiersnetwerk met nieuwe Europese bestemmingen.

Duurzaamheid en innovatie

MAA bleef investeren in duurzamere luchtvaart. In 2025 ontving de luchthaven de Airports Council International Eco-Innovation Award voor het project Electrify. MAA kondigde verder het Flying Field Lab aan, een samenwerkingsverband

met onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven gericht op het versnellen van innovatie en duurzaamheid in de luchtvaartsector.

Vergunningen en voorschriften

Het vergunningsproces heeft vertraging opgelopen. MAA is begonnen met een volledige milieueffectrapportage om haar aanvraag van een nieuw Luchthavenverkeerbesluit te ondersteunen. De luchthaven is ook in afwachting van aanvullende regelgeving over stikstofuitstoot, die nodig is voor haar natuurvergunning op grond van de Wet natuurbescherming. MAA zal de aanvraag voor de exploitatievergunning in het eerste kwartaal van 2026 indienen.

Ontwikkelingen in de organisatie

In januari 2026 verwelkomde Maastricht Aachen Airport een nieuwe CEO, na een periode van interim-leiderschap in 2025.

Voor meer informatie, zie www.maa.nl.

Internationale activiteiten

Net als onze luchthavens in Nederland vervullen de internationale deelnemingen en dochterondernemingen van Schiphol Group een essentiële rol bij het verbinden van hun regio's met de rest van de wereld. In 2025 bleven alle luchthavens fors investeren om uit te groeien tot betere, hoogwaardigere luchthavens.

Onze gediversifieerde internationale portefeuille heeft positief bijgedragen aan Schiphol Group en voor al onze luchthavens waarde toegevoegd. De verdere groei en diversificatie van Schiphol Group blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt, zoals verwoord in ons nieuwe strategisch plan 2025-2035.

De luchthavens van Schiphol Group blijven kennis en expertise uitwisselen om zo synergie te creëren. Hoogtepunten in 2025 waren de tweede RSG Directors Days en de derde Schiphol Academy-trainingsweek met een selecte groep experts van de luchthavens van Schiphol Group. Het jaar stond ook in het teken van de verdere ontwikkeling van het detacherings- en kennisnetwerkprogramma.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de relatie van de luchthavens met Schiphol Group.

Deelnemingen van Schiphol Group in 2025

Airport	Passenger numbers 2025	Change compared to 2024	Our role
Brisbane Airport, Australia	24.9 million	+5.3%	Shareholding of 20.13%
JFK Terminal 4, New York, USA	27 million	-2.4%	Lease
Hobart International Airport, Australia	2.9 million	+5%	Shareholding of 35%
Queen Beatrix International Airport, Aruba	3.4 million	+3.7%	Strategic partnership

Brisbane Airport



Brisbane Airport (BNE) vierde in 2025 haar 100-jarig bestaan en bracht een eerbetoon aan een eeuw van verbondenheid. Tegelijkertijd is de blik scherp op de toekomst gericht. Ondertussen bereikten de passagiersaantallen op de luchthaven een recordniveau. In 2025 passeerden maar liefst 24,9 miljoen reizigers de terminals. Het aantal binnenlandse reizigers groeide met 3,2% en het aantal internationale reizigers met 10,7%. BNE noteerde bovendien voor het eerst in haar geschiedenis een omzet van meer dan 1 miljard Australische dollar.

De luchthaven verbeterde de connectiviteit in 2025 en vliegt nu op 35 internationale en 62 binnenlandse bestemmingen, terwijl tegelijkertijd een uitstekende klantenservice wordt geboden. Voor deze nadruk op service mocht BNE tijdens de 2025 Skytrax World Airport Awards de award voor 'Best Airport Staff in Australia & Pacific' in ontvangst nemen. BNE werd ook de eerste grote Australische luchthaven met net-zero uitstoot in Scope 1 en 2.

Ontwikkeling van infrastructuur

Het investeringsprogramma Future BNE blijft het luchthavengebied vormgeven, en voor de komende 5 jaar staan projecten gepland voor ruim 5 miljard Australische

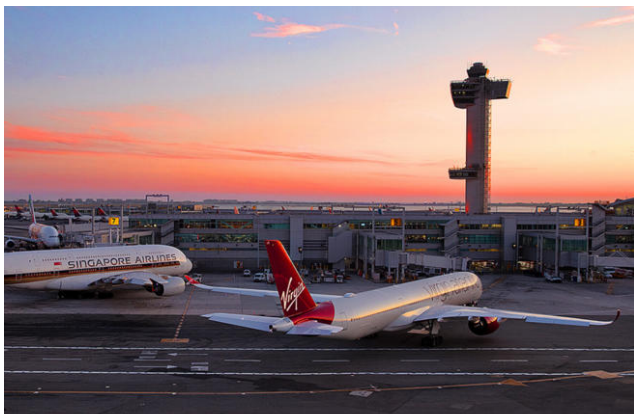
dollar (3 miljard euro tegen de wisselkoers van 31 december). In 2025 begon BNE met de bouw van Aeromedical Precinct, een toonaangevende landelijke faciliteit die de gezondheidszorg in regionale en afgelegen gemeenschappen in Queensland drastisch zal verbeteren. Tegelijkertijd werd het grootste industriële project in de geschiedenis van BNE opgeleverd, een ultramodern gebouw van 33.800 vierkante meter voor Australia Post. Verder lanceerde de luchthaven in samenwerking met luchtvaartmaatschappij Qantas met succes de Digital Arrival Card, resulterend in gestroomlijnde aankomstprocessen en een verbeterde reizigerservaring.

Verwachtingen

Het komende jaar zal Brisbane Airport 875 miljoen Australische dollar (526 miljoen euro) investeren in projecten op het luchthaventerrein om aan de commerciële en retailvraag te voldoen, terwijl de terminals naar verwachting meer dan 25 miljoen reizigers van dienst zullen zijn. Verder wordt de laatste hand gelegd aan het Masterplan 2026, dat de visie van de luchthaven voor de komende 20 jaar uiteenzet, en zullen de voorbereidingen voor de Olympische en Paralympische Spelen van Brisbane 2032 in een stroomversnelling komen.

Lees verder op www.bne.com.au.

JFK Terminal 4, John F. Kennedy Airport, New York



JFK International Air Terminal LLC (JFKIAT), een Amerikaanse dochteronderneming van Royal Schiphol Group, is sinds 1997 de exploitant van Terminal 4 op John F. Kennedy International Airport in New York. In 2025 werden in Terminal 4 27 miljoen reizigers verwelkomd.

Ontwikkeling van infrastructuur

JFKIAT heeft de vernieuwing van Terminal 4 voortgezet en tegelijkertijd de reizigerservaring, innovatie en betrokkenheid van medewerkers in een van de drukste internationale terminals van Noord-Amerika verbeterd.

Een van de belangrijkste mijlpalen dit jaar was de start van EPP (Enhanced Passenger Processing) voor Amerikaanse staatsburgers, waardoor de wachttijden voor Amerikanen met 27% en de doorlooptijden met 77% afnamen. Daarnaast heeft JFKIAT een pilot uitgevoerd voor het realtime volgen van mobiliteitskarren, met digitale schermen in de hele terminal waarop reizigers de locaties van de karretjes en verwachte aankomsttijden kunnen raadplegen. Hierdoor verbetert de transparantie en kunnen reizigers met lange loopafstanden beter worden ondersteund.

Het commerciële herinrichtingsprogramma is in volle gang, waarmee JFKIAT een belangrijke stap zet in haar plan om de winkel- en horeca-ervaring van Terminal 4 te vernieuwen en uit te breiden. Meer dan 15 nieuwe horeca- en winkellocaties

werden verspreid over de hallen en het centrale winkelplein geopend, met een breder aanbod van internationale en lokale merken. Met de opening van de Capital One Lounge werd het premium horeca-aanbod van de terminal verder verbeterd.

Naarmate de gefaseerde verbouwing vordert, zullen in 2026 meer locaties de deuren openen. Verder werd de LEED Platinum-certificering opnieuw toegekend, waarmee JFKIAT nog steeds de eerste niet-nieuwbouw luchthaventerminal in de VS is om dit hoogste niveau van duurzaamheid te bereiken.

Gemeenschap en samenwerking

Naast infrastructuurontwikkelingen en commerciële investeringen bleef JFKIAT zich ook inzetten voor een hechtere terminalgemeenschap, met de lancering van het Terminal 4 North Star-programma. Dit programma, dat in 2024 is opgesteld en gedurende 2025 is ingevoerd, geeft richting aan de manier waarop JFKIAT en de bredere terminalgemeenschap elke dag uitzonderlijke ervaringen verzorgen. Het verwoordt een gedeelde visie en een reeks gedragsregels die weerspiegelt wat het betekent om 'het T4-verschil te maken'. Deze visie kwam tot leven tijdens de tiende jaarlijkse Employee Appreciation Day, waar meer dan 4.200 leden van de Terminal 4-gemeenschap samenkwamen om samenwerking en toewijding te vieren. Gedurende het hele jaar bleef het programma een bindende factor voor de hele terminalgemeenschap, en een manier voor JFKIAT om werk te maken van samenwerking, trots en voortdurende verbetering.

JFKIAT zette de nauwe samenwerking met RSG voort door gerichte kennisuitwisseling en toegepaste expertise. Experts van Schiphol hebben bijgedragen aan de herinrichting van de securitycontrole voor reizigers met advies over het ontwerp van de screeningbanen en inrichting van de controlepunten. Er werden verdere voorbereidingen getroffen voor de geplande uitrol in 2026 van Trevor, de reizigersinformatiekiosken van Schiphol Aviation Solutions.

Medewerkers van JFKIAT hebben hun professionele ontwikkeling en vaardigheden in brede zin verbeterd door deelname aan de Schiphol Academy. Tegelijkertijd bleven

langdurige detacheringen vanuit Schiphol een actieve rol spelen bij het stimuleren van innovatie, commerciële herontwikkeling en strategische planning. Verder werd er het hele jaar door informatie uitgewisseld op gebieden als security, beveiliging, duurzaamheid, lounges, technologie en innovatie, ondersteund door regelmatige uitwisseling van medewerkers uit Amsterdam, Aruba, Sint Maarten en New York.

Lees meer op www.jfkt4.nyc.

Hobart International Airport



Hobart Airport is de grootste luchthaven op het eiland Tasmanië en de op acht na grootste van Australië, met in 2025 2,9 miljoen reizigers.

Als dé toegangspoort tot het eiland is de luchthaven een belangrijke economische motor voor Tasmanië. Hobart Airport investeert in de toekomst met een uitzonderlijke transformatie van de vliegveldinfrastructuur, de terminal en het grondtransport die maar eenmaal per generatie voorkomt.

De luchthaven heeft het landingsterrein geschikt gemaakt voor widebody-toestellen, waaronder de Boeing 787 en Airbus A350. Met deze verbetering worden non-stopvluchten mogelijk naar belangrijke Aziatische hubs zoals Singapore en Hongkong en kan Hobart zich profileren als toegangspoort

voor wereldreizigers. Het project werd veilig, op tijd en binnen budget voltooid. Met het project waren een investering van 130 miljoen Australische dollar (78 miljoen euro volgens de wisselkoers per 31 december) en een subsidie van 60 miljoen Australische dollar (36 miljoen euro) van de Australische overheid gemoeid.

Ontwikkeling van infrastructuur

De luchthaven is begonnen aan de eerste fasen van de terminaluitbreiding, met onder andere een nieuwe securitycontrole, een winkel met reisbenodigdheden en nieuwe autoverhuurbalies. Na de voltooiing van het project in 2027 zal de capaciteit van de terminal zijn toegenomen van 1,5 miljoen tot 4,5 miljoen passagiers per jaar. De verwachting is dat dit niveau in 2035 daadwerkelijk wordt bereikt. De uitgebreide terminal zal de reizigersbeleving aanzienlijk verbeteren met aanvullende winkel- en horecaopties en een scala aan lokale producten uit Tasmanië.

Verwachtingen

De verwachting is dat het aantal reizigers op de luchthaven in 2026 sterk zal toenemen. Bovendien vinden de volgende fasen van de uitbreiding van de terminal plaats, en zal het nieuwe autoverhuurgebied geleidelijk in gebruik worden genomen. Er zal ook worden gestart met de bouw van de eerste van een reeks vastgoedprojecten, waaronder een distributiecentrum.

Lees meer op www.hobartairport.com.au.

Aruba Airport (Queen Beatrix International Airport)



Schiphol Group en Aruba Airport, dat beheerd en geëxploiteerd wordt door Aruba Airport Authority N.V. (AAA), hebben een strategische samenwerking op het gebied van bestuur, advies, operationele ondersteuning en kennisuitwisseling. Deze samenwerking heeft Aruba Airport in de afgelopen twintig jaar geholpen uit te groeien tot een financieel gezonde en belangrijke toegangspoort voor het toerisme op Aruba.

Ontwikkeling van infrastructuur

In 2025 noteerde de luchthaven een sterke groei tot 3,4 miljoen passagiers en vluchten naar 31 bestemmingen, waarmee Aruba Airport duidelijk een van de meest toonaangevende luchthavens in het Caribisch gebied is.

De luchthaven boekte verder vooruitgang met het herontwikkelings- en uitbreidingsproject Gateway 2030, dat in 2019 van start ging, en vierde de opening van Fase 1A: een nieuwe incheckfaciliteit voor de VS. Gezien de verwachte toename van het reizigersverkeer en de lopende ontwikkeling van nieuwe hotels, is er een dringende noodzaak de resterende bouwprojecten van Gateway 2030 versneld uit te voeren, om zo aansluiting te vinden bij het groeitraject van Aruba.

Ook Aruba Airport heeft in 2025 vooruitgang geboekt met haar duurzaamheidsinitiatieven. Het Gateway 2030 Fase 1A-

project behaalde in juni LEED Gold-certificering, en is daarmee de eerste luchthaventerminal in het Caribisch gebied en het eerste nieuwbouwproject op Aruba met deze onderscheiding.

Eind 2025 hebben Schiphol Group en Aruba Airport Authority hun strategische samenwerkingscontract vernieuwd. In augustus 2025 stelde Schiphol Group een tijdelijke CEO aan en werd een permanente kandidaat geselecteerd, die de functie in januari 2026 op zich heeft genomen.

Verwachtingen

De langdurige samenwerking tussen Schiphol Group en Aruba Airport Authority is een hoeksteen gebleken van het luchtvaartsucces van Aruba. De hernieuwde toezeggingen van beide partijen onderstrepen het strategische belang van deze samenwerking. Met een duidelijke routekaart voor 2026, inclusief stabilisatie van leiderschap, versnelling van infrastructuurontwikkelingen en naleving van regelgeving, heeft de luchthaven een uitstekende uitgangspositie om de aanhoudende economische groei op Aruba te ondersteunen. We blijven ons inzetten om eersteklas expertise te leveren en duurzame ontwikkeling in lijn met nationale prioriteiten te stimuleren.

Lees verder op www.airportaruba.com.

Andere internationale activiteiten

Sinds 2019 ondersteunt Schiphol het herstel en de transitie van de luchthaven Princess Juliana International Airport op Sint Maarten in de nasleep van orkaan Irma. Na de heropening van de terminal door Hare Koninklijke Hoogheid Prinses Beatrix in november 2024 kwam in 2025 een einde aan onze steun voor dit project.

Verder heeft RSG een strategisch partnerschap met Incheon International Airport in Seoul, gericht op kennisuitwisseling op het vlak van innovatie, investeringsprogramma's en operationele uitmuntendheid. Schiphol heeft ook vastgoedbelangen in Milan Malpensa Airport in Italië en de internationale luchthaven van Hong Kong.

Financiële resultaten

(in miljoenen euro tenzij anders vermeld)	2025	2024	%
Onderliggende resultaten			
Netto omzet	2.761	2.245	23,0
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen)	1.639	1.511	8,5
Onderliggende EBITDA	1.122	734	52,9
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	393	354	11,0
Onderliggend exploitatieresultaat	729	380	91,8
Financiële baten en lasten	-32	-19	68,4
Aandeel in resultaat deelnemingen en joint ventures	38	35	8,6
Onderliggend resultaat vóór belastingen	735	396	85,6
Vennootschapsbelasting	-185	-105	76,2
Onderliggend resultaat boekjaar	550	291	89,0
Toekomend aan minderheidsaandeelhouders	11	11	-
Onderliggend resultaat boekjaar toekomend aan aandeelhouders	539	280	92,5
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Overige resultaten uit vastgoedbeleggingen (inclusief aandeel in resultaat deelnemingen en joint	-13	164	
Overige resultaten uit deelnemingen en joint ventures	7	5	
Vennootschapsbelasting	7	-43	
Totale aanpassingen	1	126	
Resultaat boekjaar	551	418	31,8
Toekomend aan minderheidsaandeelhouders	11	11	-
Nettoresultaat boekjaar toekomend aan aandeelhouders	540	407	32,7
Eigen vermogen	4.420	3.900	13,3
Bruto schuld	4.792	5.247	-8,7
Investerings in materiële en vaste activa	1.056	1.050	0,6
Kasstroom na investeringen			
Kasstroom uit operationele activiteiten	986	684	44,2
Kasstroom in verband met Investerings in materiële en immateriële vaste activa	-963	-1.057	-8,9
Kasstroom in verband met overige investeringen	-45	-32	40,6
Kasstroom na investeringen	-22	-405	-94,6

In 2025 verbeterden de financiële prestaties van Schiphol Group aanzienlijk door hogere luchtvaarttarieven en commerciële uitgaven. Het onderliggende nettoresultaat voor 2025 dat toekomt aan aandeelhouders van Schiphol Group steeg met 259 miljoen euro, van 280 miljoen euro in 2024 naar 539 miljoen euro in 2025.

Omzet

De netto-omzet is met 516 miljoen euro toegenomen (23%), van 2.245 miljoen euro in 2024 tot 2.761 miljoen euro in 2025.

(in millions of euros)	2025	2024
Airport charges	1,888	1,407
Concessions	254	287
Rent and leases	234	200
Parking fees	182	172
Other	203	179
Total Revenue	2,761	2,245

De inkomsten uit havengelden op Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport stegen in 2025 met 34% procent naar 1.888 miljoen. Deze stijging komt vooral voort uit de verhoging van de havengelden op Amsterdam Airport Schiphol met 41,4% per 1 april 2025, in combinatie met een groei van het aantal reizigers van 3%.

Schiphol Group is gestart met een ambitieus plan om de iconische status van Amsterdam Airport Schiphol te herstellen. Een belangrijk aspect is de vernieuwing van alle lounges, te beginnen met de uitbreiding en opening van nieuwe winkelconcepten zoals Today Duty Free in Lounge 1, die de winkelervaring voor onze reizigers zullen verbeteren. De inkomsten van Schiphol Group uit concessies daalden in 2025 met 12% tot 254 miljoen euro (2024: 287 miljoen euro), voornamelijk door de deconsolidatie van Kappé in mei 2025. Gecorrigeerd voor deze verkoop stegen de inkomsten uit concessies met 46 miljoen euro (+26%) in 2025.

De inkomsten uit verhuur stegen met 17%, van 200 miljoen euro in 2024 naar 234 miljoen euro in 2025. Deze stijging komt vooral voort uit de acquisitie van het WTC in december 2024.

De totale inkomsten uit parkeren stegen in 2025 met 6% naar 182 miljoen euro (2024: 172 miljoen euro), voornamelijk als gevolg van een toename van het aantal vertrekkende reizigers (met circa 2,4%) op Schiphol en een hogere gemiddelde transactiewaarde.

De inkomsten uit overige activiteiten stegen met 13% tot 203 miljoen euro, vooral door een toename van het aantal reizigers met verminderde mobiliteit en meer passagiers die gebruikmaakten van premium diensten.

Onderliggende bedrijfslasten en afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

De onderliggende bedrijfslasten stegen in 2025 met 128 miljoen euro, van 1.511 miljoen euro naar 1.639 miljoen euro. Dit is het gevolg van zowel een toename van het aantal reizigers als van de voortdurende aandacht en inzet voor kwaliteit. De kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten stegen van 852 miljoen euro naar 933 miljoen euro. Deze toename werd voornamelijk veroorzaakt door hogere passagiersaantallen, die slechts gedeeltelijk werden gecompenseerd door de lagere kosten als gevolg van de verkoop van Kappé in mei 2025. De personeelsbeloningen stegen in 2025 met 49 miljoen euro tot 405 miljoen euro (2024: 356 miljoen euro). Dit komt vooral door een toename van het actieve personeelsbestand van Schiphol en salarisverhogingen (5% per 1 januari 2025), zoals overeengekomen in de cao.

(in millions of euros)	2025	2024
Outsourcing and other external costs	933	852
Employee benefits	405	356
Security	301	303
Underlying operating expenses (excl. depreciation, amortisation and impairment)	1,639	1,511
Depreciation, amortisation and impairment expenses	393	354
Underlying total operating expenses	2,032	1,865
Adjustments for:		
N/A	-	-
Total adjustments	-	-
Operating expenses (excl. depreciation, amortisation and impairment)	1,639	1,511
Total operating expenses	2,032	1,865

De beveiligingskosten (opgenomen als onderdeel van de kosten uitbesteed werk en andere externe lasten) daalden met 2 miljoen euro in 2025 tot 301 miljoen euro (2024: 303 miljoen euro). De daling van de beveiligingskosten werd voornamelijk veroorzaakt door het vervallen van de arbeidsmarkttoeslag en stimuleringsmaatregelen, en door de focus op een robuust en efficiënt securityproces, wat slechts gedeeltelijk werd gecompenseerd door de toename van het aantal reizigers.

De afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen zijn in 2025 met 39 miljoen toegenomen ten opzichte van 2024 doordat er in 2025 en 2024 nieuwe activa in gebruik zijn genomen.

Onderliggend exploitatieresultaat

Het onderliggende exploitatieresultaat verbeterde in 2025 en leverde een positief resultaat op van 729 miljoen euro, tegenover een positief resultaat van 380 miljoen euro in 2024.

(in millions of euros)	2025	2024
Aviation	412	69
Schiphol Commercial	278	270
Alliances & Participations	39	41
Underlying operating result	729	380
Adjustments for:		
Other results from investment property	-25	164
Total adjustments	-25	164
Operating result	704	544

Het onderliggende exploitatieresultaat van Aviation verbeterde met 343 miljoen euro tot een winst van 412 miljoen euro in 2025, vergeleken met een winst van 69 miljoen euro in 2024. Dit resultaat volgde op een toename van het aantal reizigers en vliegbewegingen en een stijging van de havengelden vanaf april 2025. Als onderdeel van de formele vaststelling van de havengelden voor 2025 is een wettelijke verrekening van 269 miljoen euro opgenomen, die grotendeels betrekking heeft op de verliezen van Aviation in 2021, tijdens de coronaperiode.

Het onderliggende exploitatieresultaat van Schiphol Commercial steeg in 2025 van 270 miljoen euro naar 278 miljoen euro.

Het onderliggende exploitatieresultaat van Alliances & Participations daalde met 2 miljoen euro door vooral hogere overheadkosten. De inkomsten van de regionale luchthavens stegen dankzij hogere reizigersaantallen en meer vliegbewegingen.

Financiële baten en lasten

De onderliggende netto financiële lasten over 2025 kwamen uit op 32 miljoen euro (2024: 19 miljoen euro). De stijging van de netto financiële lasten komt vooral voort uit lagere rentebaten op liquide middelen en de deposito's van Schiphol Group, met name door lagere uitstaande bedragen.

Share in result of associates and joint ventures		
(in millions of euros)	2025	2024
BAC Holdings Limited (Brisbane)	31	24
Tasmanian Gateway Holdings Corporation Pty Ltd (Hobart)	2	1
Other associates and joint ventures	5	10
Underlying result of associates and joint ventures	38	35
Adjustments for:		
Other results from investment property	12	5
Other results from associates and joint ventures	7	-
Total adjustments	19	5
Result of associates and joint ventures	57	40

Het onderliggende aandeel in het resultaat deelnemingen en joint ventures steeg in 2025 met 3 miljoen euro tot 38 miljoen euro (2024: 35 miljoen euro). Deze stijging heeft voornamelijk te maken met de internationale activiteiten van Schiphol Group. De overige resultaten uit vastgoedbeleggingen omvatten het aandeel van Schiphol Group in de gestegen waarde van vastgoedbeleggingen van zowel Brisbane Airport als Hobart Airport.

Onderliggende winstbelasting

De onderliggende winstbelasting over 2025 kwam uit op 185 miljoen euro, tegenover 105 miljoen euro in 2024. Dit is exclusief de fiscale impact van de aanpassingen op het onderliggende resultaat. Deze impact bedraagt voor 2025 in totaal 7 miljoen euro (2024: 43 miljoen euro).

(Onderliggend) nettoresultaat

In totaal nam het onderliggende nettoresultaat dat toekomt aan aandeelhouders in 2025 toe met 259 miljoen euro tot 539 miljoen euro (2024: 280 miljoen euro). Het onderliggende rendement op eigen vermogen bedroeg

13,2% in 2025 (2024: 7,9%). Het gerapporteerde nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders over 2025 bedroeg 540 miljoen euro (2024: 407 miljoen euro). Het rendement op eigen vermogen over 2025 kwam uit op 13,2% (2024: 11,2%).

Investerings, exclusief overige investeringen

In 2025 is Schiphol haar uitgebreide, meerjarige investeringsplan blijven uitvoeren, en wel voor een totaal investeringsbedrag (exclusief overige investeringsactiviteiten) van 1.056 miljoen euro (2024: 1.050 miljoen euro). De belangrijkste investeringen in materiële en immateriële vaste activa in 2025 waren:

- ontwikkeling A-pier
- onderhoud Buitenveldertbaan
- vernieuwing Lounge 1
- vernieuwing van taxibanen

Kasstroom na investeringen

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten kwam in 2025 uit op 986 miljoen euro positief, ten opzichte van 684 miljoen euro positief in 2024. Deze stijging was een rechtstreeks gevolg van de verbeterde operationele resultaten.

Exclusief de nettokasstromen met betrekking tot beleggingen in kortlopende deposito's bedroeg de kasstroom uit investeringsactiviteiten (inclusief overige investeringsactiviteiten) 1.008 miljoen euro negatief (2024: 1.089 miljoen euro negatief). Deze negatieve kasstroom komt voort uit de forse investeringsportefeuille van Schiphol Group.

De totale kasstroom na investering in materiële en immateriële vaste activa en overige investeringsactiviteiten kwam hierdoor in 2025 uit op 22 miljoen euro negatief, vergeleken met 405 miljoen euro negatief in 2024.

Financiële positie en ratio's

Het balanstotaal bedroeg per 31 december 2025 10.183 miljoen euro, een stijging met 218 miljoen euro ten opzichte van 31 december 2024 (9.965 miljoen euro). Het totale eigen vermogen steeg met 520 miljoen euro tot 4.420 miljoen euro. Deze stijging is vooral te danken aan het positieve nettoresultaat van 551 miljoen euro.

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2025 met 455 miljoen euro afgenomen naar 4.792 miljoen euro (2024: 5.247 miljoen euro) door de aflossing van 250 miljoen euro op EMTN-notes (180 miljoen euro in de eerste helft en 70 miljoen euro in de tweede helft van het jaar) en de aflossing van 179 miljoen euro op uitstaande leningen bij de Europese Investeringsbank, die in de tweede helft van het jaar vervielen. Naast de uitstaande leningen beschikt Schiphol Group over 1,095 miljard euro aan ongebruikte toegezegde bankfaciliteiten bij BNP Paribas, ABN AMRO, ING, Natwest Markets, SMBC, Rabobank, Deutsche Bank, BNG en KfW.

Dankzij de sterke operationele prestaties en de afbouw van de bruto schuldpositie in 2025 liggen de financiële ratio's voor het eerst sinds de uitbraak van corona op de door het management beoogde niveaus.

	2025	2024
Underlying return on equity (ROE) ¹	13.2%	7.9%
Underlying return on capital employed (ROCE) ²	9.9%	5.9%
Net leverage ³	3.8	5.7
FFO / Gross debt ⁴	21.4%	13.1%
FFO interest coverage ratio ⁵	13.2	10.1
Solvency ⁶	42.6%	38.4%

- 1 Underlying net result attributable to shareholders / average total equity attributable to shareholders adjusted for underlying results
- 2 (Underlying operating result + underlying result from associates and joint ventures) / (Average net debt + average total equity attributable to shareholders excluding revaluation reserves)
- 3 Net debt (interest-bearing debt - cash and cash equivalents) / underlying EBITDA
- 4 Funds from operations (cash flow from operating activities before changes in working capital) / interest-bearing debt
- 5 Funds from operations plus gross interest expense / gross interest expense
- 6 Total equity attributable to the shareholders of the Company / Total assets

De belangrijkste financieringsratio's in ons financieringsbeleid zijn FFO/bruto schuld, de FFO-rentedekkingsratio, net leverage en solvabiliteit. Funds From

Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. In 2025 steeg FFO van 687 miljoen euro positief naar 1.025 miljoen euro positief. De ratio FFO/bruto schuld kwam eind 2025 uit op 21,4%, vergeleken met 13,1% eind 2024.

De FFO-rentedekkingsratio in 2025 was 13,2x, een stijging ten opzichte van de 10,1x in 2024. Naast deze twee ratio's kijken we ook naar de net leverage (verhouding rentedragende schuld verminderd met liquide middelen en gedeeld door EBITDA). Ultimo verslagjaar 2025 was de net leverage van Schiphol Group 3,8x. De solvabiliteitsratio van Schiphol Group bedroeg over 2025 42,6% (2024: 38,4%).

Financiering en vermogensbeheer

Het financiële beleid van Schiphol Group streeft naar een balans tussen (i) financiële veerkracht, (ii) investeringen in infrastructuur en (iii) dividendrendement voor aandeelhouders. Om een gezonde financiële positie en solide kredietwaardigheid te waarborgen, streeft Schiphol Group naar minimaal een 'A+'-kredietrating van één of meer gerenommeerde kredietbeoordelaars. Dit is essentieel voor behoud van de financiële veerkracht, zodat we onverwachte gebeurtenissen kunnen opvangen en financiering kunnen aantrekken voor noodzakelijke investeringen. Belangrijke aspecten voor behoud van een solide kredietwaardigheid zijn onder andere transparantie over impactvolle ontwikkelingen, structurele winstgevendheid, het kunnen verrekenen van historische verliezen in verband met gederfde luchtvaartinkomsten in voorgaande jaren, evenwichtige investeringsuitgaven en het handhaven van een gezond leverageprofiel.

Dankzij de sterke operationele prestaties, afbouw van de brutoschuldpositie en een herzien dividendbeleid vertonen de kredietratings van Schiphol Group in 2025 een stijgende lijn. In augustus 2025 heeft S&P de rating van Schiphol Group verhoogd naar A+ met stabiele outlook. Moody's handhaafde in juni 2025 de kredietrating van Schiphol Group op A2, en veranderde de outlook naar positief. De rating A+ van S&P is in lijn met de financiële beleidsdoelstelling van Schiphol Group. De rating van Moody's (A2 met positieve outlook) zit daar net één stap onder.

Er werd in 2025 geen dividend over boekjaar 2024 uitgekeerd. In september 2025 hebben Schiphol Group en haar stakeholders overeenstemming bereikt over een herzien dividendbeleid voor de boekjaren 2025–2029. Het maximale uitkeringspercentage bedraagt nu 30% in plaats van 60% om voldoende capaciteit te hebben om de forse toekomstige investeringsplannen te kunnen financieren. Het voorgestelde dividend over 2025, waarover formeel zal worden besloten tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2026, bedraagt 161,8 miljoen euro (945 euro per aandeel), wat neerkomt op een uitkeringspercentage van 30%.



Vivianne Collignon | Airside Operations Officer | Lelystad Airport

Corporate governance

Royal Schiphol Group N.V. (RSG), ook handelend onder de naam Amsterdam Airport Schiphol en Schiphol Group, is een naamloze vennootschap met een structuurregime en drie aandeelhouders: de Staat der Nederlanden, gemeente Amsterdam en gemeente Rotterdam.

Algemeen

De governancestructuur van Schiphol Group is gebaseerd op Nederlands recht, de Corporate Governance Code, de eigen statuten en diverse interne reglementen. Schiphol Group past sinds 2004 de Nederlandse Corporate Governance Code toe op basis van het principe 'pas toe of leg uit' en heeft haar beleid geactualiseerd in lijn met de Corporate Governance Code 2025. De interne regels omvatten het reglement voor de Raad van Bestuur en het Executive Committee en het reglement voor de Raad van Commissarissen en de vaste commissies van de RvC. Verder zijn er regels over belangenconflicten en procedures voor het melden van wangedrag.

Alle stukken waarnaar in deze paragraaf wordt verwezen, zijn te vinden op www.schiphol.nl onder Royal Schiphol Group, in het gedeelte Corporate Governance op de Investor Relations-pagina.

Raad van Bestuur en Executive Committee

De Raad van Bestuur is geïntegreerd in het Executive Committee. Het Executive Committee bestaat uit zeven leden: een president en Chief Executive Officer (CEO), een Executive Vice-President en Chief Financial Officer (CFO), een Chief People & Transformation Officer (CPTO), een Chief Operations Officer, een Chief Infrastructure Officer, een Chief Commercial Officer en een Chief Procurement Officer. De leiderschapsstructuur zorgt voor een directe en integrale beheersing van de belangrijkste operationele verantwoordelijkheden van Schiphol Group. De brede samenstelling van het Executive Committee versterkt de bedrijfsvoering en zorgt voor een robuuste uitvoering van de strategische agenda.

Het Executive Committee van Schiphol Group is gezamenlijk verantwoordelijk voor het aansturen van Schiphol Group en voor

de algemene gang van zaken binnen Schiphol Group en de met haar verbonden ondernemingen. De CEO, CFO en CPTO zijn de statutaire bestuurders. Elke statutaire bestuurder is verantwoordelijk voor een specifieke portefeuille die is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

In april 2025 is mevrouw Esmé Valk benoemd tot CPTO van Schiphol Group. Haar eerste termijn loopt af na de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2029.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken van Schiphol Group. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen het Executive Committee met advies ter zijde. De RvC bestaat uit minimaal vijf en maximaal acht leden en vergadert ten minste viermaal per jaar.

De Raad van Commissarissen heeft vier permanente commissies:

1. De Auditcommissie verricht voorbereidend werk en overlegt over de besluitvorming van de Raad van Commissarissen met betrekking tot financiering, de interne risicobeheersings- en controlesystemen van Schiphol Group, en over de integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving.
2. De commissie Capital Projects, Operations & Investments verricht voorbereidend werk en overlegt over de besluitvorming van de Raad van Commissarissen met betrekking tot het goedkeuren van investeringsbesluiten (zoals vermeld in de statuten en interne reglementen). De

commissie is nauw betrokken bij grote projecten (zoals de A-pier, de zuidelijke ontwikkeling en de herinrichting van Lounge 1) en bij de (algemene) operationele en commerciële ontwikkelingen op de luchthaven.

3. De People-commissie verricht voorbereidend werk en overlegt over de besluitvorming van de Raad van Commissarissen met betrekking tot voordrachten van benoemingen en bezoldiging. De commissie houdt zich ook bezig met onderwerpen met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit en met opvolgingsplanning, de cultuur binnen Schiphol Group (met inbegrip van integriteit) en overige personeelszaken.
4. De commissie Safety, Sustainability & Stakeholders verricht voorbereidend werk en overlegt over de besluitvorming van de Raad van Commissarissen met betrekking tot veiligheid, duurzaamheid en ESG (Environmental, Social & Governance), en ook stakeholdergerelateerde zaken.

De commissies vergaderen zelfstandig en doen voorbereidend werk, in overeenstemming met de betreffende commissiereglementen, die onderdeel vormen van het RvC-reglement. De commissies brengen over de resultaten van hun besprekingen verslag uit tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen. Op basis van deze rapportages en het advies van de commissies neemt de voltallige Raad van Commissarissen vervolgens een besluit. Het reglement van de Raad van Commissarissen, met inbegrip van de commissiereglementen, is te vinden op www.schiphol.nl.

Aandeelhouders

In 2025 waren er geen wijzigingen met betrekking tot de aandeelhouders van Schiphol Group.

Risicobeheer en interne controle

Risicobeheer en interne controle zijn onlosmakelijk verbonden met onze bedrijfsprocessen. Schiphol Group speelt een onmisbare rol in de Nederlandse infrastructuur en verbindt Nederland op een veilige en financieel robuuste manier. Hier komen tal van risico's bij kijken, zowel op strategisch, operationeel en financieel gebied als op het gebied van naleving van wet- en regelgeving.

Schiphol Group speelt een essentiële rol in het verbinden van Nederland en het ondersteunen van de Nederlandse economie. Dat doen we op een veilige, betrouwbare en financieel verantwoorde manier, in balans met de omgeving. Dit vraagt om de nodige veerkracht om strategische, operationele en financiële risico's en uitdagingen, en ook uitdagingen op het gebied van wet- en regelgeving, het hoofd te kunnen bieden.

Schiphol Group hanteert hiervoor een uitgebreid Risk Management Framework op basis van internationaal erkende principes (COSO), zodat risico's effectief en transparant binnen de gehele organisatie worden beheerst. Dit kader ondersteunt onze strategische doelstellingen en versterkt het vertrouwen van stakeholders.

We werken volgens de principes van goede corporate governance en transparantie, en zorgen voor aansluiting bij de belangen van onze aandeelhouders en andere stakeholders. Om te zorgen dat risico's worden beheerst en aandeelhouderswaarde op lange termijn is gewaarborgd, past Schiphol Group het Three Lines Model toe. Dit model biedt inzicht in hoe de onderneming omgaat met risicobeheersing en versterkt het vertrouwen in het behalen van onze strategische doelstellingen.

Risicobeheer

Het Risk Management Framework biedt een systematische manier om risico's te identificeren, beoordelen, beheren en beheersen, en zo onze strategische doelstellingen en bedrijfsdoelen te behalen. Het kader is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management Framework, en wordt binnen heel Schiphol Group toegepast. We werken nauw

samen met belangrijke partners om risicobeheerpraktijken op elkaar af te stemmen en effectief toezicht te waarborgen.

Ons Risk Management Framework bestaat uit twee geïntegreerde niveaus:

- Enterprise Risk Management (ERM): Het beheersen van strategische en groepsbrede risico's die de doelstellingen en waardecreatie op lange termijn kunnen beïnvloeden.
- Operational Risk Management (ORM): Het aanpakken van operationele, (niet-)financiële en compliancerisico's als onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Beide niveaus zijn afgestemd op het waardemodel, de strategische doelstellingen en bedrijfsdoelen van Schiphol Group, en zorgen voor consistentie en transparantie in het proces van risicobeheersing.

ERM- en ORM-proces

Schiphol Group hanteert een gestructureerde risicobeheercyclus op zowel ERM- als ORM-niveau om te waarborgen dat risico's consistent en transparant worden beheerst. De cyclus bestaat uit vijf belangrijke stappen: identificeren, vaststellen van risicobereidheid, beheersen, bewaken en rapporteren. Deze stappen geven richting aan de manier waarop risico's organisatiebreed worden vastgelegd, geprioriteerd en aangepakt.

Volwassenheid van risicobeheer

Schiphol Group hanteert een erkend volwassenheidsmodel voor risicobeheer en streeft naar een geïntegreerd en volwassen kader dat strategisch en operationeel risicobeheer met elkaar verbindt.

Deze volwassenheid maakt toezicht mogelijk van zowel ondernemingsrisico's op lange termijn als operationele risico's op korte termijn, en waarborgt voortdurende verbetering en waardebescherming op alle niveaus van de organisatie.

Risicobereidheid

Risicobereidheid definieert de mate waarin Schiphol Group bij het nastreven van haar doelstellingen bereid is risico's te aanvaarden.

Het Executive Committee van Schiphol Group heeft de volgende risicobereidheidsverklaring opgesteld als leidraad voor onze (risico)managementbeslissingen:

1. We erkennen de noodzaak om een balans te vinden tussen onze sociaal-economische rol (lage risicobereidheid) en commerciële ambities (gematigde risicobereidheid).
2. Onze focus ligt primair op het borgen van de continuïteit van ons bedrijf. Dit op een veilige wijze, ongeacht de omstandigheden. Risico's die de continuïteit bedreigen, dienen daarom tot een minimum te worden beperkt. Dit resulteert in een zeer lage risicobereidheid.
3. Het waarborgen van een gezonde financiële positie, in de vorm van een rating van minimaal A+ van een of meer gerenommeerde kredietbeoordelingsbureaus, en het zorgen voor transparantie en betrouwbaarheid van onze financiële verslaglegging is van doorslaggevend belang. Onze bereidheid om financiële en rapportagerisico's te aanvaarden, is daarom laag.
4. We streven naar naleving van alle toepasselijke wet- en regelgeving. Daarbij richten we ons specifiek op de wet- en regelgeving die nodig is voor de continuïteit van onze luchtvaartactiviteiten en bedrijfsbehoeften, zoals de regels

van de European Union Aviation Safety Agency (EASA) en wetgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden, beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen, sancties, privacy en informatiebeveiliging. Onze bereidheid om compliancerisico's te aanvaarden, is laag.

Restrisico's worden periodiek geëvalueerd en met het senior management en Executive Committee besproken om deze te kunnen volgen en tijdig in te perken.

Risicoprofiel van de onderneming

Het hier gepresenteerde risicoprofiel van de onderneming komt voort uit het gestructureerde ERM-proces van Schiphol Group, inclusief risico-identificatie, vaststelling van risicobereidheid, beheer, bewaking en rapportage, zoals beschreven in het vorige onderdeel. Door deze gestructureerde aanpak worden risico's consistent beoordeeld en afgestemd op onze strategische doelstellingen en bedrijfsdoelen.

Schiphol Group heeft een nieuwe strategie geformuleerd om weer in de top 3 van Europese hub-luchthavens terug te keren. Deze strategie is gericht op connectiviteit, kwaliteit en capaciteit, bij behoud van maatschappelijk vertrouwen en een robuuste financiële positie, en het versterken van de posities van regionale luchthavens en internationale deelnemingen. Schiphol Group heeft de belangrijkste risico's geïdentificeerd en geëvalueerd. De omgeving waarin Schiphol Group opereert, wordt nog steeds gekenmerkt door externe volatiliteit en complexe regelgeving. In 2025 kwamen er 17 ondernemingsrisico's en 19 belangrijke operationele risico's naar voren, wat bevestigt dat geopolitieke ontwikkelingen, nationale politiek en onzekerheid van rechtspositie dominante risicofactoren blijven. Deze risico's gaan gepaard met operationele uitdagingen zoals capaciteitsbeperkingen tijdens piekmomenten en een verouderde infrastructuur. Alle factoren samen creëren een omgeving waarin Schiphol Group adaptief en veerkrachtig moet blijven om haar strategische doelen te kunnen bereiken.

Opnieuw positie innemen in top 3 van Europese hub-luchthavens

Het realiseren van deze strategie is complex. Reglementaire beperkingen op het aantal vliegbewegingen, juridische onzekerheid na de vernietigde natuurvergunning (ondanks gedoogbesluit van 24 maanden) en stijgende kosten, in combinatie met externe volatiliteit zoals geopolitieke spanningen, plaatsen de ambitie van Schiphol om weer een positie in de top 3 van Europese hub-luchthavens in te nemen voor uitdagingen. De trend richting vliegtuigen met meer zitplaatsen zal leiden tot een toename van het aantal reizigers, waardoor de luchthavencapaciteit en de securityprocessen onder druk komen te staan. Deze ontwikkelingen onderstrepen het belang van een programma gericht op luchthavenveerkracht, ter ondersteuning van onze strategische doelstelling om de operationele continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening te verzekeren. Schiphol blijft investeren in het verbeteren van de kwaliteit voor luchtvaartmaatschappijen en reizigers, waarbij wordt gewaarborgd dat connectiviteit en ambities ten aanzien van capaciteit hand in hand gaan met klanttevredenheid.

Deze inspanningen vormen een aanvulling op onze focus op duurzaamheid en maatschappelijk vertrouwen en vereisen een zorgvuldige prioriteitsbepaling voor investeringen in alle strategische domeinen.

Milieu en maatschappij

Duurzaamheid blijft een centraal element van de 'license to operate' van Schiphol. Doelstellingen om geluidsoverlast en CO₂-uitstoot te verminderen en het versnellen van de overstap op duurzame vliegtuigbrandstoffen zijn in onze routekaart opgenomen. Schiphol heeft toegezegd de geluidsbelasting voor onze burens met 20% te verminderen en het verwezenlijken van dit doel vereist nauwe afstemming met luchtvaartmaatschappijen, toezichthouders en omwonenden. Deze ambitie weerspiegelt onze verantwoordelijkheid om in balans met milieu en maatschappij te blijven opereren, zodat groei niet ten koste gaat van de kwaliteit van de leefomgeving rondom onze luchthavens. Tegelijkertijd blijven maatschappelijk activisme en risico's op rechtszaken toenemen. Schiphol werkt actief samen met stakeholders om het vertrouwen te behouden en duurzaamheid in operationele en investeringsbeslissingen te

verankeren, om zo onze belofte van verantwoorde groei te kunnen waarmaken. Een duurzame bedrijfsvoering en het beheer van complexe projecten vereist een veerkrachtig personeelsbestand. Arbeidsmarktrisico's vormen daarom een belangrijk onderdeel van het risicolandschap van Schiphol.

Medewerkers en arbeidsmarkt

Door de krappe arbeidsmarkt blijven personeelstekorten de operationele continuïteit voor uitdagingen plaatsen, vooral tijdens piekmomenten. Om deze risico's te beperken en de positie van Schiphol als aantrekkelijke werkgever te versterken, heeft de luchthaven hoge prioriteit toegekend aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden door maatregelen zoals het installeren van tilhulpen, verbeterde personeelsvoorzieningen en initiatieven om de blootstelling aan ultrafijnstof te verminderen. Tegelijkertijd richt Schiphol zich meer op het werven en behouden van talent om de noodzakelijke vaardigheden voor de toekomst in huis te halen. Ondanks deze inspanningen vereisen demografische trends en vaardigheidshiato voortdurende innovatie om de productiviteit en veerkracht op peil te houden. Een voortdurende verbetering van arbeidsomstandigheden, innovaties om de afhankelijkheid van lichamelijke arbeid te verminderen en infrastructuurupgrades vereisen aanzienlijke investeringen, wat het belang van financiële veerkracht als hoeksteen van de *strategie* van Schiphol benadrukt.

Financiële veerkracht

De financiële veerkracht verbeterde in 2025 door nieuwe havengelden en gedisciplineerd kostenbeheer, waardoor Schiphol kan blijven investeren in strategische langetermijnprioriteiten. Sterke liquiditeit, toegang tot financiering, efficiënte kapitaaltoewijzing en tijdige projectoplevering blijven essentieel voor het investeringsprogramma, concurrentievermogen en duurzaamheidsdoelen. Deze maatregelen helpen externe volatiliteit op te vangen zonder strategische ambities in gevaar te brengen. Schiphol blijft het risicolandschap evalueren en gerichte risicosessies organiseren om proactief bestuur en afstemming met de strategie te waarborgen.



Executive Committee

Executive Committee



P. Van Oord

(1961, Nederlandse nationaliteit)

Lid van de Raad van Bestuur en CEO

Sinds 1 juni 2024 (termijn loopt af op 31 mei 2028)

- Co-voorzitter Schiphol Security and Public Safety Platform
- Lid Raad van Toezicht Omgevingsfonds Schiphol

Huidige adviesfuncties

- Bestuurslid MerweOord B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stadion Feijenoord N.V.
- Lid Raad van Toezicht van Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe

Verantwoordelijkheden

- Airport Operations & Aviation Partnerships
- Corporate Affairs
- Corporate Legal
- Human Resources
- Schiphol Infrastructure
- Schiphol Commercial
- Regionale luchthavens
- A-pier



R.J. Carsouw

(1970, Nederlandse nationaliteit)

Lid van de Raad van Bestuur en CFO

Sinds 1 april 2021 (termijn loopt af in april 2029))

- Non-executive lid van de Board of Directors van Brisbane Airport Corporation PTY Ltd¹

Huidige adviesfuncties

- Lid Raad van Toezicht Spaarne Gasthuis

Verantwoordelijkheden

- Finance
- IT & Data
- Risk & Audit
- Schiphol International B.V.
- Strategy & Airport Planning



E.J. Valk

(1982, Nederlandse nationaliteit)

Lid van de Raad van Bestuur en CPTO

Sinds 1 april 2025 (termijn loopt af in april 2029)

- Bestuurslid Dagelijks en Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Bestuurslid Amsterdam Economic Board

Verantwoordelijkheden

- Human Resources
- Transformatie
- Innovatie
- Duurzaamheid
- Kwaliteit van werk

¹ De eventuele beloning van de leden van het Executive Committee met betrekking tot bestuursfuncties of commissariaten bij groepsmaatschappijen wordt door de onderneming ontvangen, niet door een individueel lid van het Executive Committee.



S. Hahn¹

(1982, Nederlandse nationaliteit)

Lid van het Executive Committee

Sinds 1 februari 2023

- Bestuurslid NGinfra
- Lid stuurgroep
Opdrachtgeversforum i/d Bouw

Verantwoordelijkheden

- Airport Development
- Portfolio Delivery
- Major Projects
- Asset Management
- Business Platform Infrastructure



P.F.E. Vitalis

(1975, Nederlandse nationaliteit)

Lid van het Executive Committee

Sinds 1 februari 2023

- Bestuurslid Stichting Valk
- Bestuurslid Nederland Distributieland (NDL)
- Lid van de Raad van Commissarissen van R.E.T. N.V.

Verantwoordelijkheden

- Airport Operations & Aviation Partnerships
- Beveiliging
- Safety & Environment



A. Reijnhart

(1971, Nederlandse nationaliteit)

Lid van het Executive Committee

Sinds 1 februari 2023

- Lid Raad van Commissarissen Eindhoven Airport
- Aandeelhoudersvertegenwoordiger
Schiphol Area Development Company (SADC)
- Aandeelhoudersvertegenwoordiger Schiphol
Tradepark
- Bestuurslid Stichting Coosje Wijzenbeek

Verantwoordelijkheden

- Schiphol Commercial
- Commercial Terminal Services
- Schiphol Parking
- Schiphol Real Estate
- Marketing & Passenger Experience
- Commercial Platform



R.H. Fennema

(1961, Nederlandse nationaliteit)

Lid van het Executive Committee

Sinds 1 april 2025

Verantwoordelijkheden

- Procurement & Contracting

1. S. Hahn was tot 1 februari 2026 lid van het Executive Committee en Chief Infrastructure Officer. Per 1 april 2026 wordt hij opgevolgd door Bart Smolders.

Publicatiegegevens

Uitgave

Royal Schiphol Group
Postbus 7501
1118 ZG Schiphol
Nederland
www.schiphol.nl
www.schiphol.nl/jaarverslag

Gepubliceerd op 13 juli 2026

Redactie

Royal Schiphol Group
Tekstschrijvers.nl, Rotterdam

Vertaling

Acolad Netherlands, Amstelveen, Nederland

Design

Royal Schiphol Group

Creatie- en publicatiesoftware

Tangelo Software B.V., Zeist, Nederland

Fotografie

Royal Schiphol Group