



Datum: 2 december 2019

Aan: Aandeelhouders Groningen Airport Eelde NV

c.c. Directie

Van: Raad van Commissarissen

Betreft: **Tussentijdse rapportage Raad van Commissarissen**

Geachte aandeelhouders,

Op 1 maart 2019 zijn wij gestart met onze opdracht ten aanzien van het verkennen van mogelijke samenwerkingsarrangementen met andere Nederlandse luchthavens (in het bijzonder de Schiphol Groep), het optimaliseren van de governancestructuur en het versterken van de commerciële exploitatie van Groningen Airport Eelde. De grondslag voor deze verkenning vormt de door aandeelhouders geformuleerde opdrachtbeschrijving die is weergegeven in bijlage 1. In deze tussentijdse rapportage doen wij op hoofdlijnen verslag van onze bevindingen op basis van een groot aantal gesprekken dat wij de afgelopen periode hebben gevoerd met de directie en medewerkers van de luchthaven, externe partners en adviseurs, en met het bestuur en management van de Schiphol Groep. Graag gaan wij hierover nader met u in gesprek.

Toekomstperspectief Groningen Airport Eelde

Wij zijn er van overtuigd dat er toekomst zit in Groningen Airport Eelde (GAE). De toenemende vraag naar vliegreizen, het aanwezige en bewezen marktpotentieel en de schaarste aan capaciteit op andere luchthavens vormen hiervoor belangrijke gronden. Het efficiënter benutten van de capaciteit van de nationale infrastructuur vanuit de gedachte van één systeem van luchthavens is een belangrijke randvoorwaarde voor het toekomstperspectief. Dit zou wat ons betreft dan ook het belangrijkste uitgangspunt voor de Luchtvaartnota 2020-2050 moeten zijn, waarin de nationale overheid haar visie op de luchtvaart voor de komende 30 jaar vastlegt.

Groningen Airport Eelde maakt onderdeel uit van de basis infrastructuur van Noord-Nederland en heeft daarom de status van regionale luchthaven van nationale betekenis. Vanwege het maatschappelijk belang van infrastructuur hebben overheden daarin altijd een rol. Het sluiten van de luchthaven zou betekenen dat er een waardevol stuk regionale en nationale infrastructuur verloren zou gaan, en dat er daarna geen luchthaven meer zou terug komen in Noord-Nederland. Wij vinden dan ook dat vanuit de toekomstbestendigheid van de nationale infrastructuur het financieringsaspect benoemd moet worden in de gedachte van één luchthavensysteem vanuit één centrale aansturing.

Op korte termijn zal het, gezien de onzekerheid op de Nederlandse luchtvaartmarkt en de tijd die het kost om nieuw landelijk beleid te ontwikkelen, moeilijk zijn om kansen voor GAE te verzilveren. Maar op de middellange en langere termijn biedt de systeemgedachte echter potentieel voor verkeers- en passagiersgroei op GAE met daarnaast kansen voor commerciële vastgoedontwikkeling en uitbreiding van het portfolio aan voor de noordelijke reiziger aantrekkelijke (hub)bestemmingen.

Op dit moment is daarom sprake van een overgangssituatie, waarbij voor enkele jaren een additionele financieringsbehoefte voor de luchthaven ontstaat. Een flexibele inzet van de reeds door aandeelhouders voor de luchthaven geormerkte middelen in de periode 2020-2026 biedt de noodzakelijke en gewenste ruimte om te kunnen investeren in de toekomst van GAE. Een belangrijk onderdeel daarvan vormt de ontwikkeling van een geactualiseerd strategisch perspectief op basis van een aantal scenario's voor de periode tot 2026, zoals wij onderstaand zullen toelichten.

Het actualiseren van het strategisch perspectief wordt als onderdeel van de transitieopgave een opdracht voor de interim-directeur en wordt vormgegeven in samenwerking met de Raad van Commissarissen en in afstemming met aandeelhouders. Het resultaat daarvan verwerken wij in onze definitieve rapportage die wij zullen aanbieden wanneer er duidelijkheid is over het nieuwe landelijk beleid én er een nieuwe statutair directeur voor GAE kan worden benoemd.

Herijking strategie noodzakelijk

In de periode 2016-2017 is de huidige visie op de toekomst van GAE bepaald. Na een uitgebreide en zorgvuldig uitgevoerde strategische verkenning hebben aandeelhouders, op basis van een breed maatschappelijk en politiek debat, besloten om te investeren in de luchthaven als 'Toegangspoort voor het Noorden'. Op grond hiervan is door GAE een strategische en commerciële koers uitgezet met een bijbehorend financieel kader voor de exploitatie van en investeringen in de luchthaven. Ondertussen is de wereld veranderd: niet alleen de luchtvaartmarkt zelf, maar ook de maatschappelijke en politieke omgeving op zowel mondiaal, nationaal als regionaal niveau. Nieuw rijksbeleid op basis van de Luchtvaartnota 2020-2050, de verwachte ontwikkeling van Lelystad Airport, veranderend consumentengedrag en de noodzaak om de luchtvaartsector versneld te verduurzamen in relatie tot het behalen van de klimaatdoelen en het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving, vormen aanleiding voor het herijken van de toekomstvisie voor GAE.

Hoewel in 2020 sprake zal zijn van een achteruitgang als gevolg van unieke omstandigheden in de markt, is een realistische basis aanwezig voor toekomstige ontwikkeling en perspectief. Daar zijn echter wel randvoorwaarden aan verbonden, zoals ruimere openingstijden en investeringen. De exacte koers dient de komende tijd vorm te krijgen passend binnen de uitgangspunten van het nationale luchtvaartbeleid en de uitkomsten van het maatschappelijke debat over de toekomst van de Nederlandse luchtvaart. Centrale regie op de capaciteitssturing vanuit een nationale systeemgedachte vormt voor GAE daarbij een cruciale basis.

Leiderschap en transitieopdracht

Een strategische herijking vraagt om vernieuwend en veranderend leiderschap. Wij hebben daarom in goed overleg met betrokken partijen besloten een wijziging van de directie door te voeren, en zijn inmiddels op zoek naar een (interim)directeur die de luchthaven gaat leiden. Het komen tot een hernieuwd strategisch toekomstperspectief, inclusief een exploitatie- en investeringsplan voor de periode 2021-2026 en een visie op lange termijn vastgoedontwikkeling, maken deel uit van de transitieopdracht.

Navolgend zullen we een nadere toelichting in meer detail geven op het bovenstaande.

1. STRATEGISCH MARKTPERSPECTIEF

De vakantiemarkt verandert

Voor GAE is de traditionele vakantiemarkt (charters) van oudsher erg belangrijk. 78% van alle Nederlandse passagiers is vakantieganger en deze markt is steeds sneller aan het veranderen. De enorme groei van het low cost segment, met een marktaandeel van 40% in Europa dat ieder jaar groeit, is hiervan de aanjager. Steeds meer consumenten stellen zelf hun vakantie samen en boeken een losse vlucht in plaats van een pakketreis. Het low cost model legt echter een zware druk op de inkomsten van luchthavens. Voor de meeste luchthavens waar low cost maatschappijen zaken doen, geldt dat (ver) onder de kostprijs wordt gewerkt. Ook traditionelere luchtvaartmaatschappijen worden daarom meegezogen in deze kostenstrijd en onderhandelen daarom steeds scherper met luchthavens over tarieven. Het is daarom niet vreemd dat wereldwijd 94% van alle luchthavens met minder dan 1 miljoen passagiers verlieslatend is en afhankelijk is van financiële steun. Zeer recent bleek nog dat Weeze Airport, met meer dan 1,3 miljoen passagiers per jaar, als gevolg van dalende inkomsten per passagier afhankelijk wordt van financiële steun. GAE werkt inmiddels samen met de Schiphol Groep aan een vernieuwende aanpak om het vakantiesegment op GAE te versterken met nieuwe en bestaande verbindingen.

In de noordelijke vakantiemarkt gaan veranderingen iets langzamer dan elders, maar het recente faillissement van Thomas Cook, onder het label Neckermann een grote afnemer van stoelen op vluchten van Transavia en TUI op GAE, zorgt voor een plotselinge schoksgewijze verandering met directe gevolgen voor het aantal passagiers en voor de luchthavenexploitatie.

Onzekerheden op de Nederlandse luchtvaartmarkt

De toekomst van de luchtvaart in Nederland is momenteel omgeven met onduidelijkheden en onzekerheden gevoed vanuit het maatschappelijk debat over de wenselijkheid van groei of krimp van de luchtvaart, de gewenste ontwikkeling van Schiphol en Lelystad Airport en de bijdrage vanuit de luchtvaartsector als het gaat om reductie van klimaateffecten en stikstofdepositie, en de ontwikkeling van nieuw rijksbeleid binnen de Luchtvaartnota 2020-2050 (in samenhang met de herziening van het luchtruim). Momenteel blijven maatschappijen vooral bestaande slots volvliegen op Schiphol, Rotterdam en Eindhoven. Om de (low cost) concurrentie buiten de deur te houden, soms zelfs met hele lage bezettingsgraden. Dit geldt voor Transavia, Ryanair en Wizzair, maar ook Corendon en TUI houden hun slots op deze luchthavens zo lang mogelijk vast. Zolang er geen definitieve duidelijkheid is over de opening van Lelystad Airport en de gewenste ontwikkeling van Schiphol binnen het totale Nederlandse luchthavensysteem blijven slots schaars en blijven maatschappijen deze volvliegen omdat ze bang zijn ze te verliezen. De door de sector gewenste systeemgedachte draagt bij aan meer stabiliteit op de markt en een betere benutting van de schaarse luchthavencapaciteit.

Passagierspotentieel voor hub-verbindingen

In 2018 beleefde GAE een topjaar qua aantallen vervoerde passagiers door de realisatie van lijnverbindingen met Nordica op de hubs Kopenhagen en München. De ontwikkeling van deze verbindingen is mogelijk gemaakt door een bijdrage vanuit het Routefonds. Helaas bleek de businesscase van Nordica onvoldoende te renderen voor een duurzame voortzetting. A&RDF BV heeft als beheerder van het routefonds in haar jaarrapportage over 2018 aangegeven dat beide routes hun potentieel echter hebben bewezen. Daaruit kan worden geconcludeerd dat dit segment vanuit de marktvraag duidelijk in een behoefte voorziet van de noordelijke passagier. Dit blijkt ook uit de 'overname' van de verbinding op Kopenhagen door AIS Airlines, zij het gericht op een kleiner maar wel relevanter marktsegment (zakelijke reizigers).

Naar een systeembenadering voor de nationale capaciteitsverdeling

Luchtvaart is een groeisector en de prognoses voor de komende decennia gaan uit van een verdere groei van de vraag. Hierdoor ontstaat een capaciteitsvraag die groter is dan de te verwachten capaciteit op de huidige luchthavens van de Schiphol Groep, die feitelijk allemaal al "vol" zitten inclusief de eventuele additionele capaciteit van Lelystad Airport. GAE heeft ruimte om te groeien in aantallen vluchten en passagiers en dat biedt op de middellange termijn een strategisch toekomstpotentieel voor groei van het passagiersverkeer. Om

dat te bereiken is een nationale systeembenadering noodzakelijk: een combinatie van doelbewust sturende maatregelen om de schaarse beschikbare capaciteit zo volledig en slim mogelijk te ontwikkelen.

De Nederlandse luchthavens, inclusief GAE en Schiphol, hebben een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheid om de capaciteitssturing op alle 'gereguleerde' luchthavens te centraliseren binnen één systeem. De rapportage met als titel 'Verkenning systeembenadering Nederlandse luchthavens' (juni 2019) hebben we als bijlage 2 bijgevoegd. De conclusie van deze verkenning is dat een systeembenadering kansen biedt om de internationale connectiviteit van Nederland te versterken waarbij de beschikbare schaarse Nederlandse capaciteit zo efficiënt mogelijk wordt ingezet vanuit het oogpunt van een toename van welzijn en welvaart in Nederland als geheel. Op grond daarvan pleiten de luchthavens er gezamenlijk voor bij het Rijk om deze systeemgedachte op te nemen in de Luchtvaartnota 2020-2050 (vaststelling voorzien tweede helft 2020). Politiek is er brede steun voor deze benadering, blijktend uit een recentelijk breed aangenomen motie in de Tweede Kamer (zie bijlage 3).

De onbenutte capaciteit op de luchthaven vormt op termijn een belangrijke asset die we kunnen en moeten valoriseren. De mate waarin dat mogelijk is, wordt bepaald door de rol die GAE kan innemen binnen het nationale systeem. Daarnaast is het van belang een aantal randvoorwaarden te verbeteren, zoals de kwaliteit en frequentie van verbindingen van het openbaar vervoer naar de luchthaven en verruiming van de openingstijden. Het luchthavenbesluit voor GAE, waarvan de aanvraagprocedure thans is opgeschort tot er meer duidelijkheid is over de rol van GAE in het nationale systeem, speelt daarbij een belangrijke rol.

2. VASTGOEDONTWIKKELING

Verkenning vastgoedexploitatie

Op verzoek van GAE is een verkenning uitgevoerd naar de commerciële kansen die er zijn om de bedrijvigheid op en nabij de luchthaven te versterken. De rapportage, opgesteld door de heer Post, getiteld "GRQ BusinessPark - Kansen voor bedrijven, groei voor Groningen Airport Eelde" (bijgevoegd als bijlage 4), schetst op basis van gesprekken met ondernemers, kennisinstellingen en andere organisaties mogelijk kansrijke ontwikkelingen. Op hoofdlijnen gaat het daarbij potentiële investeringsinitiatieven voor:

- GRQ BusinessPark Logistiek Centrum: op- en overslag, distributiecentra, instituut voor opleiding van logistiek personeel;
- Kantoorontwikkeling;
- Dutch Aviation Campus: opleidingscampus voor luchtvaartpersoneel;
- Hangar living: luxueuze luchthavenvilla's;
- DroneHub GAE;
- Helikopter-cluster;
- Animal Airport Facility Groningen: luchttransportfaciliteiten voor de paardenbranche;
- Brandstofverkooppunt;
- Pre-production Hall The Dome: repetitieruimte en showruimte voor internationale artiesten en acts;
- Vliegtuigdemontage;
- Passagiersgerelateerde activiteiten en toerisme: airport shopping, airport hotel.

De concrete investeringsbereidheid voor een aantal initiatieven is volgens de rapportage afhankelijk van de verkeersgroei op de luchthaven. Het verdwijnen van de hub-verbindingen van Nordica heeft daarbij bijvoorbeeld geleid tot terughoudendheid. Voor andere initiatieven geldt dat ze alleen te realiseren zijn wanneer daar de juiste ruimtelijke condities voor worden geschapen. Daarbij moet worden gedacht aan verbetering van de ontsluiting van de luchthaven, de kwaliteit van het voorterrein en het verbreden van de ruimtelijke voorwaarden binnen bestemmingsplannen. Op dit moment is nog geen sprake van intentieovereenkomsten of harde investeringstoezeggingen. Wel zien we ook hier een aantal positieve ontwikkelingen die in de goede richting wijzen, zoals de succesvolle ontwikkeling van DroneHub GAE als proeftuin voor onbemande luchtvaart met drones en de komst van de Martinair Flight Academy van Lelystad

naar Groningen Airport Eelde waardoor de functie van nationaal opleidingscentrum voor verkeersvliegers verder wordt versterkt.

Ontwikkelvisie luchthavenvastgoed en actualisatie bestemmingsplannen

Voor vastgoedontwikkeling en groei van de kleine luchtvaart zijn er op GAE nog voldoende mogelijkheden waar andere luchthavens die ruimte niet hebben. Het vestigen van bedrijven en opleidingsfaciliteiten op GAE draagt bij aan het versterken van de regionale economie en de exploitatie van de luchthaven, maar draagt vooral ook bij aan de verbreding van de maatschappelijke functie van een voor Noord-Nederland uniek stuk basisinfrastructuur. Om die kansen te benutten, is het naar onze mening noodzakelijk om een definitieve visie voor vastgoedontwikkeling op de luchthaven vast te stellen. Daarin moeten bestaande verkenningen, het door de luchthaven opgestelde vlekkenplan en lange termijn ambities samen komen met een omgevingsvisie en bestemmingsplan. Het starten met de actualisatie van het bestemmingsplan voor de luchthaven, rekening houdend met de ruimtelijke beperkingen die voortvloeien uit het Luchthavenbesluit en de genoemde visie op vastgoedontwikkeling, vormt een belangrijke randvoorwaarde om ontwikkelingen mogelijk te maken.

Zonnepark als start van verduurzaming van de luchthaven

Op het middenterrein van de luchthaven is door GroenLeven een zonnepark van 62.000 panelen gerealiseerd. GAE levert hiermee een bijdrage aan de energietransitie, door 20 hectare grond beschikbaar te stellen die vrijwel geen alternatieve gebruiksmogelijkheden kent. De luchthaven ontvangt op basis van het opstalrecht hierdoor extra inkomsten. Wat dit project echter uniek maakt, is dat tevens een passagierscorridor is gebouwd overdekt met zonnepanelen. Hiermee ontstaat een constructie die er niet alleen voor zorgt dat GAE in haar eigen behoefte aan energie kan voorzien tegen lagere kosten, maar ook het comfort van passagiers vergroot. Bovendien wordt hiermee het fundament gelegd voor toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot de geëlektrificeerde luchtvaart. Een laadpunt voor elektrische vliegtuigen maakt deel uit van de infrastructuur. Het betreft hier dus een icoonproject waarmee de luchthaven een stap neemt richting een duurzame toekomst.

Upgrade passagiersterminal en herhuisvesting brandweer

In de vigerende investeringsplannen voor de luchthaven is rekening gehouden met een upgrade van de passagiersterminal en een investering in de nieuwbouw van de voorziening voor de luchthavenbrandweer. De begrotingsramingen die onder deze investeringen liggen, zijn gebaseerd op het prijspeil 2016. Door de aantrekkende economie van de afgelopen jaren zijn de bouwkosten gestegen, waardoor de geraamde budgetten onvoldoende zullen zijn om de investering conform plan te realiseren. Hoewel de upgrade van de passagiersterminal kansen biedt voor een versterking van de commerciële exploitatie en attractiviteit voor passagiers en luchtvaartmaatschappijen is gezien de passagiersontwikkeling voor deze investering een temporisering op zijn plaats.

De herhuisvesting van de luchthavenbrandweer is echter een investering die wel op korte termijn moet plaatsvinden. Het optimale scenario voor nieuwbouw is al eerder uitgewerkt en vormt de duurste optie. Derhalve hebben we ook gekeken of renovatie van de huidige kazerne tegen lagere kosten een mogelijkheid zou kunnen zijn. Een andere optie is het huisvesten van de brandweer en bijbehorende diensten in de bestaande hangar achter het UMCG-pand (Machlaan 26). De bouwkundige staat van het pand biedt hiervoor een goede basis. Een belangrijk voordeel van het bouwen op deze locatie is dat de huidige kazerne beschikbaar blijft zodat geen kosten voor een tijdelijke voorziening gemaakt hoeven te worden. Uit een recente analyse van BBAW (bijlage 5) blijkt dat deze variant met een investeringsomvang van € 3,05 miljoen de meeste voordelige is passend binnen de eerder gestelde kaders. Een investeringsvoorstel hiertoe hebben wij in de Begroting 2020 opgenomen.

3. SAMENWERKINGSARRANGEMENTEN

Samenwerking met de Schiphol Groep

De Raad van Commissarissen heeft diverse gesprekken gevoerd met het management van de Schiphol Groep waaronder CEO Dick Benschop. Het oogmerk van deze gesprekken is om kansen en mogelijkheden voor samenwerking te verkennen in de ontwikkeling van GAE. De Schiphol Groep komt tot het oordeel dat de kansen voor de lange termijn voor GAE voortkomen uit twee mechanismen.

De zaken waaraan de Schiphol Groep refereert zijn: 1) het systeem van schaarste aan luchthavencapaciteit waarbij GAE een plek kan geven aan luchtvaartfuncties waar op luchthavens van de Schiphol Groep geen plaats voor is, en 2) de sturing vanuit de Luchtvaartnota 2020-2050 (onder andere de invulling van de door de luchthavens gewenste geïntegreerde systeembenadering).

Op de korte termijn ziet de Schiphol Groep de volgende kansen voor GAE:

- Het accommoderen van vliegverkeer van andere luchthavens (incidenteel, general aviation, helikopter- en lesverkeer);
- Ondersteunen uitbreiding luchtvaartschool en mogelijkheden bepalen van uitbreiding naar onderhoud en techniek);
- Toetsing haalbaarheid initiatieven ondernemers inzake vastgoedontwikkeling;
- Actief participeren met de regio op het gebied van het speerpunt “energie”;
- Vergroten ontwikkelingsmogelijkheden op GAE door aanpassing van het bestemmingsplan.

Daarnaast geeft de Schiphol Groep in overweging om een platform te creëren voor afwegingen en beslissingen over GAE en concreet te bepalen welke synergievoordelen mogelijk zijn met andere luchthavens voor wat betreft de inzet van assets en personeel.

De Schiphol Groep ziet net als wij de strategische toegevoegde waarde van GAE binnen het nationale luchthavensysteem en voor Noord-Nederland. Het materialiseren van mogelijke toekomstige samenwerkingsarrangementen met de Schiphol Groep op basis van een LOI is op dit moment echter nog een stap te vroeg. Wel heeft de Schiphol Groep aangeboden capaciteit op de marketingafdeling beschikbaar te stellen om samen met GAE te werken aan het ontwikkelen van nieuwe en bestaande verbindingen: een belangrijke stap vooruit.

4. VERSTERKING VAN DE GOVERNANCE

Splitsing LEM-LOM

Als onderdeel van de strategische toekomstvisie voor GAE is geadviseerd om de governance van de luchthaven opnieuw in te richten waarbij sprake is van een splitsing in een luchthavenontwikkelingsmaatschappij (LOM) die verantwoordelijk is voor het beheer en de ontwikkeling van de luchthaveninfrastructuur, en een luchthavenexploitatie maatschappij (LEM) die de exploitatie in opdracht van de LOM op zich neemt. In mei 2018 is door aandeelhouders, gesteund door Raden en Staten, het principebesluit genomen om de splitsing LEM-LOM door te voeren. Hoewel wij de gedachtegang en het uitgangspunt ondersteunen achten wij een organisatorische splitsing niet van meerwaarde op dit moment. Het beter inzichtelijk maken van de financiële resultaten gesplitst naar enerzijds infrastructuur en anderzijds exploitatie is echter een ambitie voor 2020.

Toezicht op afstand binnen een two-tier board

Op basis van het advies van UNO Bedrijfsadviseurs hebben aandeelhouders zich uitgesproken voor de inrichting van een one-tier board ten aanzien van de governance. Hiervoor geldt dat de keuze voor een one-tier board of een two-tier board een keuze behelst tussen toezicht als onderdeel van het bestuur of een apart toezichtsorgaan dat meer op afstand toezicht houdt. In een one-tier board worden toezichthoudende (non-executive) bestuurders gecombineerd met een uitvoerende (executive) bestuurder. In het two-tier model vormen het management van de onderneming tezamen met een separate Raad van Commissarissen het bestuur van de onderneming. Een geraadpleegde autoriteit op dit gebied, de heer Goodijk, heeft aangegeven een voorkeur te hebben voor het two-tiermodel bij een overheids-NV, omdat daarmee de rol van een Raad van Commissarissen meer tegenwicht geeft aan aandeelhouders en bestuurders vanuit haar plicht de belangen van alle belanghebbenden af te wegen bij besluitvorming. De Raad van Commissarissen deelt dit standpunt.

Vermindering aantal aandeelhouders

Van de wens van de gemeente Groningen om haar aandelen Groningen Airport Eelde NV van de hand te doen, hebben wij kennis genomen. In algemene zin kunnen wij ons een vervreemding van aandelen voorstellen waarbij het aantal aandeelhouders wordt verkleind.

Versterking van het luchthavenmanagement

Uit onze gesprekken op de luchthaven is gebleken dat de kennis en capaciteit van het managementteam op de luchthaven vooral is gelegen in het op operationeel en tactisch niveau veilig en efficiënt vormgeven van de luchthavenoperatie en het ontwikkelen van het marktpotentieel voor het luchthavenverkeer in samenwerking met touroperators en luchtvaartmaatschappijen. Op strategisch niveau mist een voldoende mate van aansturing.

De transitieopgave waarvoor de luchthaven staat, bijvoorbeeld waar het gaat om het doorvoeren van wijzigingen in de organisatorische governance, het versterken van de vastgoedexploitatie en de strategische samenwerking met het Rijk bij de aanvraag van een nieuw Luchthavenbesluit, vragen om aanvullende kennis, competenties en financiële middelen die GAE op dit moment niet in huis heeft en vergt tevens nieuw en inspirerend leiderschap.

Op korte termijn zal een interim-directeur sturing geven aan de gewenste transitieopgave op basis van een herijking van het strategisch perspectief voor GAE vanuit verschillende scenario's voor de periode 2021-2026. Dit met als primair doel het borgen van de continuïteit van de onderneming in de meest brede zin. Vanuit het luchthavenmanagement en de Raad van Commissarissen zal parallel daaraan verder worden gewerkt aan de uitwerking van een definitieve visie voor de personele invulling van de organisatie.

5. FINANCIËLE PROGNOSE

Verwacht resultaat 2019 en 2020

Voor 2019 is een negatief resultaat begroot van € 235.000. Op basis van de cijfers tot en met september komt de forecast voor geheel 2019 uit op een gunstiger resultaat. Wordt echter rekening gehouden met de kosten van de directietransitie, dan bedraagt het verwachte resultaat voor 2019 € 315.000 negatief. De verwachte opbrengsten liggen rond het gebudgetteerde niveau en de kosten liggen er iets onder. Als gevolg van het faillissement van Thomas Cook zullen de chartervluchten echter minder goed bezet zijn in het laatste kwartaal, waarmee de opbrengsten deels terug zullen lopen.

Door externe marktontwikkelingen ziet het potentieel voor 2020 er anders uit. Er is een aantal externe ontwikkelingen gaande dat elkaar in 2020 versterkt. Ten eerste versnelt de trend naar 'self package' vakanties waarbij passagiers een losse vlucht boeken. Ook boeken passagiers minder traditionele pakketreizen op de chartervluchten waar nu nog het overgrote deel van de omzet van GAE vandaan komt. Het faillissement van Thomas Cook c.q. Neckermann heeft dan ook grote gevolgen. Nu deze touroperator geen gegarandeerde stoelen bij TUI Fly en Transavia afneemt, en deze partijen het risico niet zelf over kunnen nemen, komt Faro als zomerbestemming te vervallen en keren ook Lanzarote en Tenerife in 2020 niet als winterbestemming terug. Andere bestemmingen konden met moeite worden behouden onder aangepaste condities.

Hoewel Bodrum in 2020 een nieuwe bestemming is en ook de in 2019 succesvolle serie naar de Kanaaleilanden in 2020 wordt uitgebreid, daalt het aantal passagiers in 2020 naar verwachting tot ongeveer 157.000 en lopen de opbrengsten navenant terug. Het lagere aantal passagiers zorgt voor lagere opbrengsten in 2020. De kosten van de flexibele schil dalen mee, hoewel externe arbeid in 2020 als gevolg van de Wet Arbeidsmarkt in Balans 10% duurder wordt. Bovendien moet een deel van het baanonderhoud, tot en met 2019 nog betaald vanuit beschikbare subsidies voor de baanverlenging, met ingang van 2020 zelf worden betaald. Al deze zaken leggen druk op het financiële resultaat dat voor 2020 naar verwachting op ongeveer € 1,3 miljoen negatief uit zal komen.

Ontwikkeling resultaat tot 2026

De ontwikkeling van het resultaat na 2020 is vooral afhankelijk van de opbrengsten en daarmee van de commerciële ontwikkeling van het aantal passagiersvluchten (handelsverkeer). De kosten zijn voor een groot deel vast: vaste personeelsbezetting, onderhoud van gebouwen, installaties en het banenstelsel, of lopen parallel met de commerciële ontwikkeling: de personele flexibele schil die zorgt voor de schaalbaarheid van de operatie.

Aanvullend groeiperspectief op eigen kracht op zeer korte termijn valt moeilijk te verwachten. Na het faillissement van Thomas Cook zijn er nog maar twee grote touroperators over en de markt dient zich te stabiliseren. Naar verwachting zal een deel van de bestaande markt door low cost vluchten worden overgenomen in lijn met al langer gaande marktontwikkelingen. In het scenario dat in de komende jaren sprake is van geen tot beperkte commerciële groei of deze op eigen kracht moet worden bereikt, zal de financiële situatie eerder verslechteren dan verbeteren. Omdat de luchthavens van de Schiphol Groep “vol” zijn en op Groningen Airport Eelde ruimte is voor groei, zowel in het aantal passagiersvluchten als voor vastgoedontwikkeling, is er ook een realistisch scenario met zicht op groei. Als onderdeel van de centrale regie op de schaarse luchthaveninfrastructuur vanuit de systeemgedachte ligt toekomstige groei van regionale luchthavens voor de hand om Schiphol te ontlasten. Die ontwikkeling kan snel gaan: het stationeren van één toestel door een maatschappij, zoals Corendon op Maastricht heeft gedaan, levert 235.000 extra passagiers per jaar op. Een goede tariefstelling, ruimere openingstijden en investeringen zijn daarvoor randvoorwaardelijk.

Investerings

Aan de kostenkant dient in ieder geval rekening gehouden te worden met stijgende kosten van onderhoud van het banenstelsel en installaties omdat de subsidie voor de baanverlenging in 2020 volledig is benut. Wij achten het onwenselijk dat achterstallig onderhoud zou ontstaan omdat benodigde investeringen uitblijven. In het kader van een veilige luchthavenoperatie is het noodzakelijk dat onderhoud en investeringen op een verantwoord niveau blijven de komende jaren. Hetzelfde geldt voor investeringen in het kader van duurzaamheid, waar GAE niet achter mag blijven bij de sector en toekomstige wetgeving op dat gebied, en waar kansen liggen.

Een blik in de toekomst maakt duidelijk dat de komende jaren een financieringsbehoefte voor de luchthaven ontstaat, omdat het resultaat op de exploitatie voorlopig negatief blijft en de eigen middelen niet toereikend zijn om benodigde investeringen in veiligheid en duurzaamheid te kunnen doen. Omdat andere luchthavens ‘vol’ zijn en er draagvlak is voor de systeemgedachte, ligt een toekomstperspectief met commerciële groei in het vooruitzicht. De exacte invulling daarvan moet de komende tijd duidelijk worden waardoor de begroting voor 2020 gestoeld is op bestaande uitgangspunten: een sober investeringsregime en het handhaven van de status quo. Een veilige luchthavenoperatie die aan de wettelijke eisen voldoet, blijft het belangrijkste uitgangspunt. Daarnaast worden actief commerciële kansen verkend en benut waar mogelijk, zowel voor nieuwe bestemmingen als voor vastgoedontwikkeling.

BIJLAGE 1 – OPDRACHTFORMULERING NIEUWE RVC

Primair

- Binnen een halfjaar een volwaardige RvC aanstellen, indien nodig aanvullen van de Raad van Commissarissen vanuit specifiek benodigde kwaliteiten.
- Voorstellen doen over het eventueel aanpassen/verbeteren van de totale governance (RvC, directie en positie van aandeelhouders) rekening houdend met het advies van Goodijk en eerdere besluitvorming in staten en raden t.a.v. structuuraanpassingen.
- Een nadere verkenning doen naar de mogelijkheden tot en vormen van samenwerking met andere Nederlandse luchthavens: meer in het bijzonder de Schipholgroep.
- Streven naar een LOI voor de zomer van 2019 met de Schipholgroep.
- Gegeven de uitkomsten van de verkenning en het ondertekenen van een LOI het (laten) realiseren c.q. formaliseren van (de) nieuwe samenwerkingsarrangement(en).

Secundair

- Onderzoek / faciliteer mogelijkheden voor vermindering van het aantal aandeelhouders zonder kostenstijging voor de blijvende aandeelhouders.
- Actualiseren en in overeenstemming maken met vigerende wetgeving van relevante documenten (w.o. statuten etc.).
- Onderzoek en realiseer indien mogelijk kostenreductie exploitatiekosten (bijvoorbeeld via samenwerking met Veiligheidsregio en inzet brandweerpersoneel).
- Optimalisatie organisatie inrichting zowel in structuur als personeel die past bij de toekomstige ontwikkeling van de airport (bijvoorbeeld de nieuwe samenwerkingsarrangement(en)).
- Benut commerciële kansen zowel airzijdig als landzijdig met bijbehorende baten voor de exploitatie van de luchthaven.

Uitgangspunt

- Uitgangspunt voor de aandeelhouders is het scenario 'Investeren' en het bijbehorende financieringspakket van maximaal € 46 miljoen voor de periode 2017-2026.
- Tijdelijkheid van de functie en adviseren over de governance erna.
- Ondersteuning beschikbaar vanuit de provincies Drenthe en Groningen.