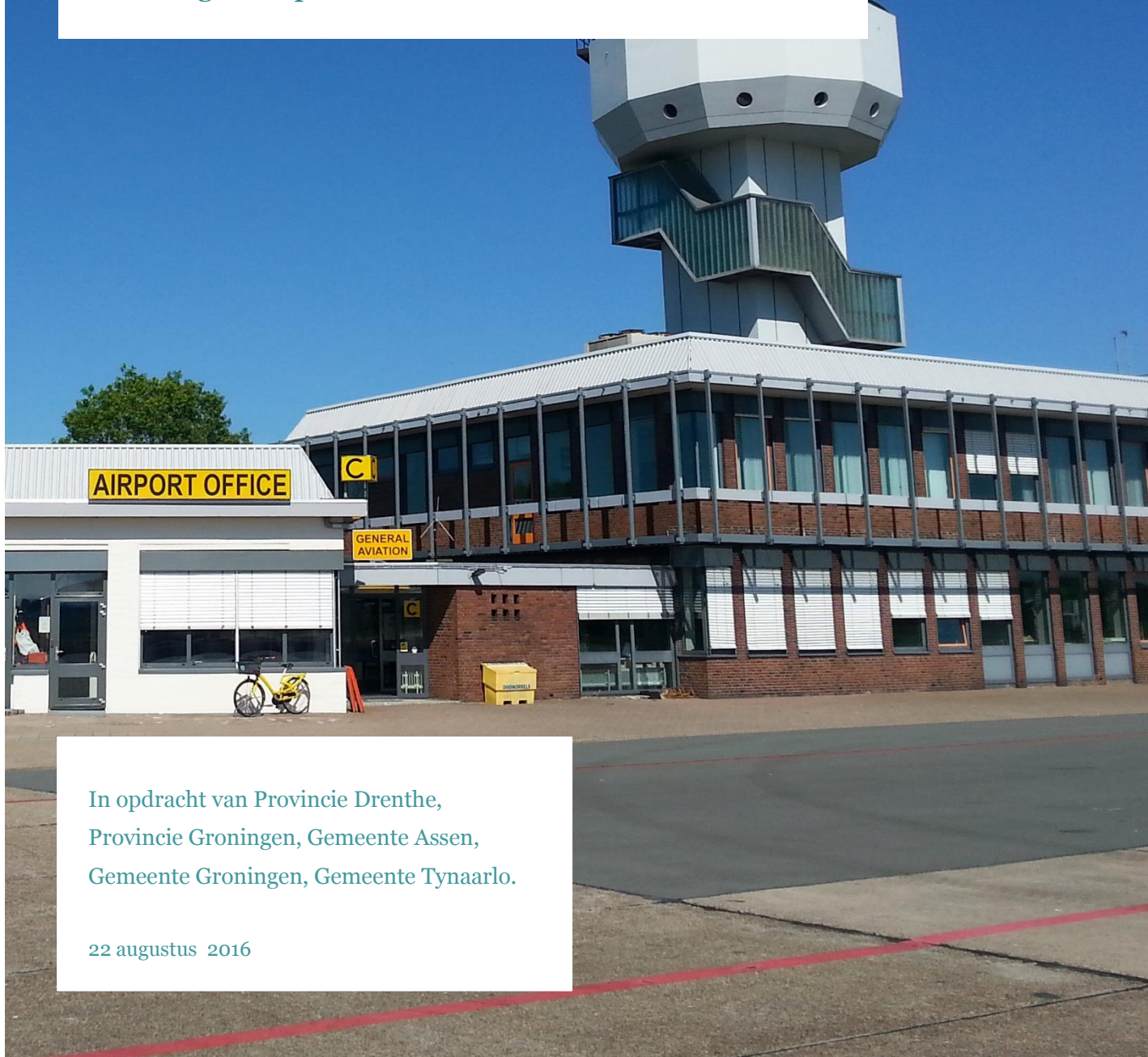


Analyse businessmodel en exploitatie scenario's

In het kader van de Strategische Verkenning Toekomst
Groningen Airport Eelde



In opdracht van Provincie Drenthe,
Provincie Groningen, Gemeente Assen,
Gemeente Groningen, Gemeente Tynaarlo.

22 augustus 2016

Inhoud

Samenvatting 3

1. Inleiding 12
2. Vraagstelling en uitgangspunten 14
3. Het huidige business model 16
4. Benchmark 25
5. Toekomstige mogelijkheden en ontwikkelingen in het business model 33
6. Doorrekenen verkeersscenario's voor de exploitatie 43
7. Conclusies 49
8. Verklarende woordenlijst 50
9. Geraadpleegde bronnen 52

Bijlage 1: Exploitatie GAE NV 2012-2015 55

Samenvatting

Inleiding

De aandeelhouders van Groningen Airport Eelde NV – GAE NV (de provincies Drenthe, Groningen en de gemeenten Groningen, Assen en Tynaarlo) hebben het initiatief genomen voor een Strategische Verkenning naar de toekomst van de luchthaven.

Aanleiding is de afnemende liquiditeitspositie van de vennootschap als gevolg van het aanhoudende jaarlijkse exploitatietekort van de luchthaven. Dit tekort lag de afgelopen jaren rond de EUR 1,0 mln. per jaar. Op basis van de groeiprognoses van het passagiersverkeer is voor de nabije toekomst geen verbetering te voorzien, aangezien de inkomsten, voor het grootste deel luchthavengelden, in de markt onder druk staan. Bijvoorbeeld als gevolg van de ontwikkeling van Lelystad Airport. Verlaging van de luchthaventarieven is nodig om vluchten en daarmee passagiers vast te houden en nieuwe vluchten en bestemmingen te ontwikkelen en luchtvaartmaatschappijen aan te trekken.

De Raad van Commissarissen van GAE NV heeft een ondergrens vastgesteld voor de liquiditeitspositie van de luchthaven. Dit betreft het minimum niveau aan liquide middelen dat nodig is om aan de verplichtingen op korte termijn te kunnen voldoen. Indien de gerealiseerde en ingeschatte resultaten van 2015 en 2016 ook in de komende jaren worden gecontinueerd dan wordt in 2017 deze ondergrens bereikt. Er is dus weinig ruimte voor GAE NV om met de marktontwikkelingen mee te gaan. Ook ontbreekt de financiële ruimte voor investeringen. Op korte termijn zijn investeringen nodig op de luchthaven, voornamelijk in de huisvesting van de brandweer en de uitbreiding en verbetering van de terminal. Deze laatste voldoet niet aan de internationale standaarden.

GAE NV wordt door de regionale overheden ‘op afstand’ bestuurd vanuit een actieve aandeelhoudersrol. Het dagelijks bestuur is in handen van het management van GAE NV. Toezicht wordt gehouden door de Raad van Commissarissen. Gebleken is dat de sturing vooral gericht is geweest op het beperken van het operationele verlies en dat het bestuursmodel weinig mogelijkheden biedt om het management c.q. de exploitant prikkels te geven om het bedrijfseconomisch en maatschappelijk rendement van de luchthaveninfrastructuur te vergroten.

Beleidsalternatieven

Als onderdeel van de Strategische Verkenning Toekomst Groningen Airport Eelde is in dit onderzoek het business model van GAE NV geanalyseerd en zijn drie beleidsalternatieven voor de aandeelhouders ontwikkeld. De eerste is het *afbouwen* van de activiteiten op de luchthaven, waarbij de huidige naamloze vennootschap wordt opgeheven en het passagiers- en lesverkeer verdwijnt. Het tweede beleidsalternatief is *continueren*. Hierbij worden de investeringen in de luchthaven tot een minimum beperkt. Het management krijgt hierbij de opdracht de exploitatietekorten te beper-

ken door in te zetten op het behoud van het huidige niveau aan dienstverlening op de luchthaven. Hierdoor blijft de luchthaven structureel verliesgevend en is een jaarlijkse kapitaalinjectie nodig om de toekomstige exploitatietekorten af te dekken. Het derde beleidsalternatief betreft *investeren*. In dit alternatief wordt geïnvesteerd in de groei van het passagiersvervoer door het verlagen van de luchthaventarieven, te investeren in de kwaliteit van de luchthaveninfrastructuur (huisvesting brandweer, verbetering passagiersterminal) en het opzetten van een Foreign Visitors Fund. Een belangrijk element in deze beleidsoptie is het buiten de exploitatie financieren van de Niet Economische Diensten van Algemeen Belang (NEDAB), zoals security en brandweer. Hierdoor is GAE NV in staat bij groei van het passagiersvolume om winst te maken en ook een liquiditeitspositie op te bouwen waarmee de overige operationele kosten en investeringen voor langere tijd gedekt worden. Daarbij wordt geadviseerd de exploitatie en het beheer en de ontwikkeling van de infrastructuur te splitsen en in separate juridische entiteiten onder te brengen.

In het onderzoek worden dus de drie beleidsvarianten *afbouwen*, *continuëren* en *investeren* met elkaar vergeleken. Daarbij zijn drie onderdelen van het business model aan de orde: het servicemodel, het exploitatiemodel en het bestuursmodel.

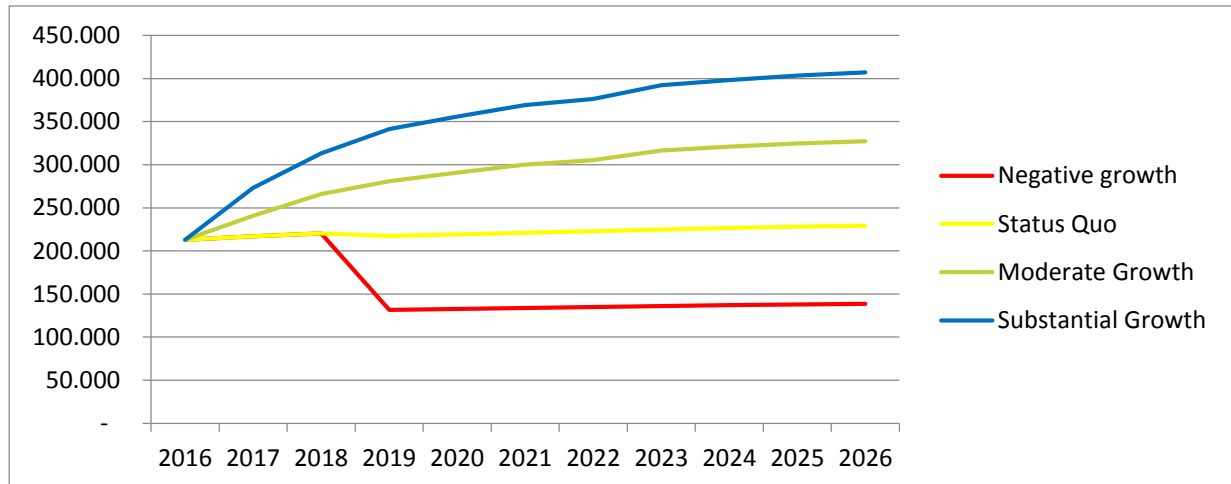
Het servicemodel: marktontwikkeling en scenario's

Een belangrijke oorzaak van het huidige exploitatietekort van GAE NV ligt aan de opbrengstenkant. De luchthaven richt zich binnen haar servicemodel op drie marktsegmenten: lijndiensten (geregelde vluchten), charters (ongeregelde vlucht), en general aviation (lesvluchten en andere vormen van kleine luchtvaart zoals recreatieve vluchten en helikoptervluchten). Veruit het grootste deel van de opbrengsten is gerelateerd aan de eerste twee segmenten. Het afgelopen decennium is het aantal chartervluchten stabiel gebleven, het aantal lijndiensten is gestegen en het aantal lesvluchten is gedaald. De passagiersaantallen zijn sinds de aankondiging van de baanverlenging in 2012 en de realisatie in 2013 gestegen. Echter, de groei heeft niet doorgezet.

In opdracht van de aandeelhouders van GAE NV heeft Lufthansa Consulting vier toekomstige verkeersscenario's voor Groningen Airport Eelde ontwikkeld, waarbij voorspellingen worden gedaan over toekomstige aantallen te verwachten passagiers en vliegtuigbewegingen op Groningen Airport Eelde. De scenario's zijn gebaseerd op verschillen in de ontwikkeling van het routenetwerk van Groningen Airport Eelde. Wat betreft lijndiensten gaat het om het ontwikkelen van verbindingen met een hub (Kopenhagen, München) en het aantrekken van low cost diensten. Het chartersegment is daarbij veelal de constante factor met uitzondering van het scenario van negatieve groei. Er zijn vier scenario's uitgewerkt:

1. *Negative Growth (daling in alle segmenten, ongeveer 150.000 passagiersbewegingen)*
2. *Status Quo (voortzetten huidige situatie, ongeveer 200.000 passagiersbewegingen per jaar)*
3. *Moderate Growth (gematigde groei naar 300.000 passagiersbewegingen)*
4. *Strong Growth (sterke groei naar 400.000 passagiersbewegingen)*

Lufthansa Consulting merkt bij de twee groeiscenario's op, dat de luchthaven staat voor aanzienlijke financiële inspanningen om die groei te realiseren. Deze inspanningen liggen op het vlak van lagere luchthaventarieven, het realiseren van een goede infrastructuur en financiële ondersteuning van (marketing campagnes voor) nieuwe routes.



Figuur 1: prognose ontwikkeling passagiersbewegingen GAE 2016-2026 (Bron: Lufthansa Consulting)

Het exploitatiemodel: kosten en opbrengsten

Belangrijk voor het realiseren van passagiersgroei is de prijs en kwaliteit van het aanbod. De prijs van een luchthaven voor luchtvaartmaatschappijen en passagiers komt tot uitdrukking in de kosten van een “bezoek” aan de luchthaven, de zogenaamde visit costs. Deze visit costs bestaan uit de luchthaventarieven die in rekening worden gebracht voor landingen en afhandeling van passagiers en vliegtuigen.

Door middel van een benchmark analyse is Groningen Airport Eelde vergeleken met vijf andere luchthavens: Eindhoven Airport, Maastricht Aachen Airport, Oostende-Brugge, Bremen en Flughafen Münster Osnabrück. Daarnaast is Lelystad Airport als toekomstige concurrent meegenomen. Uit de benchmark komt naar voren dat de visit costs op Groningen Airport Eelde in vergelijking met bijvoorbeeld Bremen en Eindhoven twee keer hoger liggen. Groningen Airport Eelde is dus relatief duur voor luchtvaartmaatschappijen en passagiers.

In het exploitatiemodel van GAE NV zijn de opbrengsten voor 70-75% variabel (luchthaventarieven) en zijn dus afhankelijk van het verkeersvolume, waarbij het passagiersverkeer de belangrijkste driver vormt. De kosten daarentegen liggen voor bijna 90% vast, waarbij 75% van de kosten zijn aan te merken als personeelskosten. De kosten van GAE NV zijn voor het gekozen business model vergelijkbaar met die op andere luchthavens en komen voor een groot deel voort uit de regelgeving met betrekking tot beveiliging (security) en veiligheid (brandweer). Dit biedt beperkt ruimte deze kosten te verlagen of te flexibiliseren.

Het aandeel van de niet luchtvaart gebonden inkomsten in het exploitatiemodel is beperkt gezien de omvang van de luchthaven. Ook wanneer het management in

staat zou zijn deze categorie inkomsten te vergroten, zal het effect daarvan op het terugdringen van het exploitatietekort beperkt zijn.

Het bestuursmodel: verantwoordelijkheid en sturing

In het huidige bestuursmodel staan de aandeelhouders op afstand waarbij zij uitsluitend kunnen sturen binnen de kaders van het vennootschapsrecht. De Raad van Commissarissen en directie bepalen de strategie van de luchthaven en voeren deze uit. De huidige strategie is beschreven in het Strategisch Plan ‘Werelden Verbinden’ uit 2013.

Op een aantal luchthavens in West-Europa is er een ander bestuursmodel gekozen. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie wordt ondergebracht bij een luchthaven exploitatiemaatschappij (LEM), de kosten voor beheer en ontwikkeling van de infrastructuur in een luchthaven ontwikkeling maatschappij (LOM). In een aantal gevallen (Antwerpen, Oostende-Brugge, Maastricht Aachen Airport) is de exploitatie (LEM) aan een commerciële partij uitbesteed via aanbesteding. Door de exploitatie en het beheer van de infrastructuur te splitsen, worden de verantwoordelijkheden duidelijker en kan de LEM zich helemaal richten op de exploitatie van de luchthaveninfrastructuur en het bedrijfsmatige en maatschappelijke rendement daarvan.

De beleids optie *investeren* gaat uit van een splitsing van de exploitatie en het beheer/ontwikkeling van de infrastructuur, waarbij de NEDAB-kosten buiten de exploitatie worden gehouden. Hiervoor wordt gekozen om twee redenen. Ten eerste stelt het de exploitant in staat om in de beide groeiscenario's van Lufthansa Consulting de komende 10 jaar een positief resultaat te realiseren en daarmee een cumulatieve toename van de operationele liquiditeit. Het exploitatieresultaat is zodanig dat daaruit de operationele kosten en investeringen gedekt kunnen worden. Ten tweede kan de exploitant de visit costs verlagen omdat een deel van de vaste kosten van GAE NV niet langer uit de opbrengsten gedekt hoeft te worden. Daarmee worden deze kosten niet geheel doorberekend aan luchtvaartmaatschappijen en passagiers, waardoor het mogelijk wordt om de visit costs concurrerend te maken en als gevolg daarvan groei van het passagiersverkeer aan te jagen. Een wijziging van het bestuursmodel, waarbij gekozen wordt voor een LEM-LOM model, ondersteunt deze ontwikkeling.

De reductie van de visit costs is noodzakelijk om luchtvaartmaatschappijen in alle segmenten (lijndiensten, charters) vast te houden en aan te trekken. Door de groei van passagiersaantallen zullen de inkomsten van parkeervoorzieningen en concessies op de luchthaven (bijv. restaurant) stijgen.

Simulatie – uitgangspunten

Om de besluitvorming rond de toekomstige beleids opties (afbouwen, continueren, investeren) van GAE NV te ondersteunen, is een rekenmodel ontwikkeld waarmee de financiële resultaten van beleidsvarianten en scenario's voor de komende 10 jaar kunnen worden vergeleken. Het model is gebouwd op basis van de financiële cijfers van GAE NV in de periode 2013-2015.

Als eerste is de optie *afbouwen* geanalyseerd. In deze optie wordt de luchthaven teruggebracht tot een general aviation luchthaven zonder lijnvluchten, charters en lesvluchten. Luchtverkeersleiding verdwijnt, de brandweer op de luchthaven verdwijnt en de GAE NV zal worden opgeheven. Het onderhoud aan de start- en landingsbaan wordt afgekocht. Voor de resterende general aviation activiteiten is uitgegaan van een constant volume van 10.000 vluchten per jaar. Uitgaande van een minimumtarief uit de Airport Charges 2015 voor GAE NV van € 14,50 per landing, resulteert dit in € 72.500 aan opbrengsten per jaar. Kosten worden ingeschat voor 2 FTE (plus overhead) plus de kosten voor instandhouding, in totaal € 280.000 per jaar, resulterend in een jaarlijks tekort van rond € 200.000.

Voor de twee andere beleidsopties voor GAE NV, *continueren* en *investeren*, is een logische combinatie gemaakt met de verkeersscenario's van Lufthansa. Vanuit deze twee beleidsopties zijn er zes varianten ontstaan waarvoor de simulatie van de exploitatie is uitgevoerd.

Beleidsalternatief	Scenario
AFBOUWEN	Geen
CONTINUEREN	Negative Growth
	Status Quo
INVESTEREN	Negative Growth
	Status Quo
	Moderate Growth
	Strong Growth

Tabel 1: beleidsopties en scenario's

In de simulatie van de zes varianten is uitgegaan van de volgende aannames. Ten eerste worden in alle varianten de luchthaventarieven sterk verlaagd om de visit costs op Groningen Airport Eelde concurrerend te maken met omliggende luchthavens. Zowel om de bestaande markt te behouden als om groei te kunnen realiseren, is deze verlaging nodig. In 2016 is deze noodzakelijke tariefaanpassing al ingezet door GAE NV.

Verlaging van de luchthaventarieven wordt gefaciliteerd als de NEDAB-kosten (deels) buiten de exploitatie van GAE NV gefinancierd worden in de beleidsoptie *investeren*. In de beleidsoptie *continueren* is verondersteld dat de tariefreducties ten laste komen van het exploitatieresultaat. De reductie in visit costs is in alle varianten rond de 50% ten opzichte van de huidige niveaus om deze concurrerend te maken met een aantal andere luchthavens, zoals Bremen en in de toekomst Lelystad Airport.

Ten tweede is in de simulatie rekening gehouden met een aantal investeringen om de luchthaveninfrastructuur op orde te brengen. Het betreft investeringen in de huisvesting van de brandweer en in de kwaliteit en capaciteit van de passagiersterminal.

De huisvesting van de brandweer is sterk verouderd. Het huidige gebouw voldoet niet meer aan de eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden, brandveiligheid en milieu. Het gebouw is energetisch inefficiënt en bevat asbest. In de optie *continueren* wordt gekozen voor een verbouwing van de huidige kazerne om deze weer te laten voldoen aan de wettelijke minimumeisen. Hiervoor is EUR 1,5 mln. als stelpost opgenomen. Vanuit de vennootschap zal dit bedrag bij derden moeten worden geleend, waardoor additionele financieringskosten en kapitaalslasten ontstaan. In geval van *investeren* is als uitgangspunt genomen dat de brandweer een geheel nieuw onderkomen krijgt op een meer gunstig gelegen locatie. De kosten hiervan zijn ingeschat op EUR 2,55 mln. De investering in de brandweerhuisvesting is voor beide beleidsvarianten in 2017 voorzien.

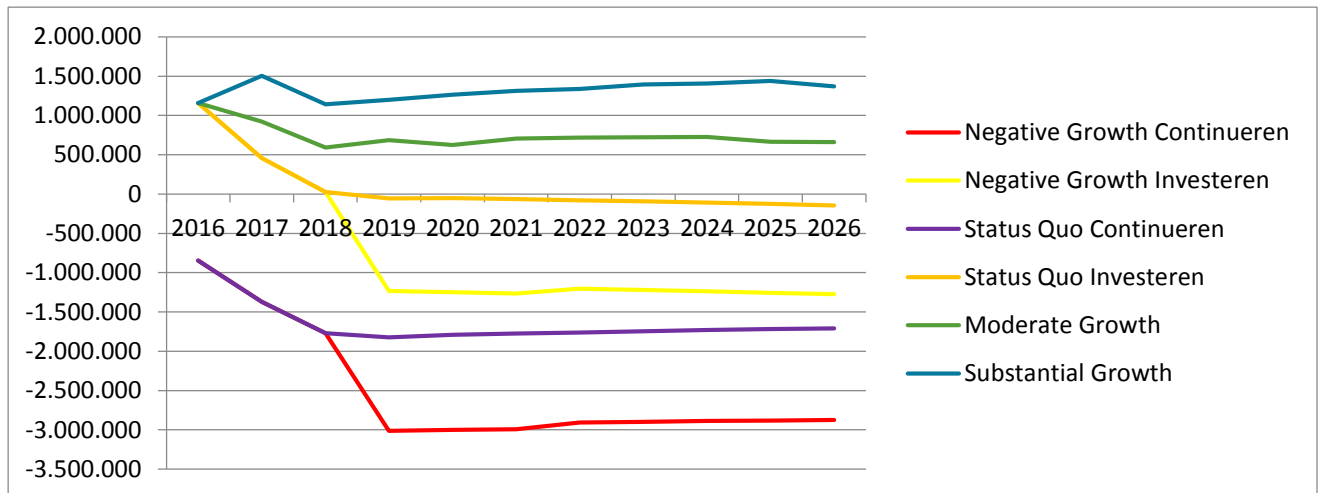
Uit onderzoek is gebleken dat de huidige terminal niet aan de IATA-richtlijnen voldoet. Een aantal bottlenecks bij het afhandelen van passagiers is geïdentificeerd. Op basis van het huidige en ingeschatte toekomstige aantal vlieg- en passagiersbewegingen in de piekuren, zal Groningen Airport Eelde het door IATA geadviseerde Level of Service Optimum voor de gelijktijdige afhandeling van minimaal twee passagiersvliegtuigen moeten kunnen aanbieden. Hiervoor moet de terminal met ongeveer 900m² uitgebreid worden. Dit vergt een investering van EUR 3,45 miljoen. Het aanbieden van dit serviceniveau in de terminal is in het bijzonder cruciaal om het lijndiensten segment verder te kunnen ontwikkelen en speelt een rol in de keuze van luchtvaartmaatschappijen waar vandaan nieuwe diensten te ontwikkelen. In de beleidsoptie *continueren* is aangenomen dat er niet wordt geïnvesteerd in de terminal. In de beleidsoptie *investeren* wordt wel geïnvesteerd en wordt het bedrag van EUR 3,45 miljoen extern gefinancierd door middel van een laagrentende lening met een looptijd van 30 jaar.

Ten derde is voor de ondersteuning van de ontwikkeling van nieuwe bestemmingen rekening gehouden met de instelling van een fonds bedoeld om het inkomend buitenlandse verkeer naar Noord-Nederland te stimuleren, zowel zakelijk als toeristisch. Lufthansa Consulting heeft de inzet van een dergelijk instrument als cruciaal beoordeeld. Aangenomen is dat dit Foreign Visitors Fund (FVF) een omvang krijgt van EUR 10 mln. voor een periode van 10 jaar. Het betreft een publiek-privaat investeringsfonds losstaand van de luchthavenexploitatie.

Simulatie uitkomsten

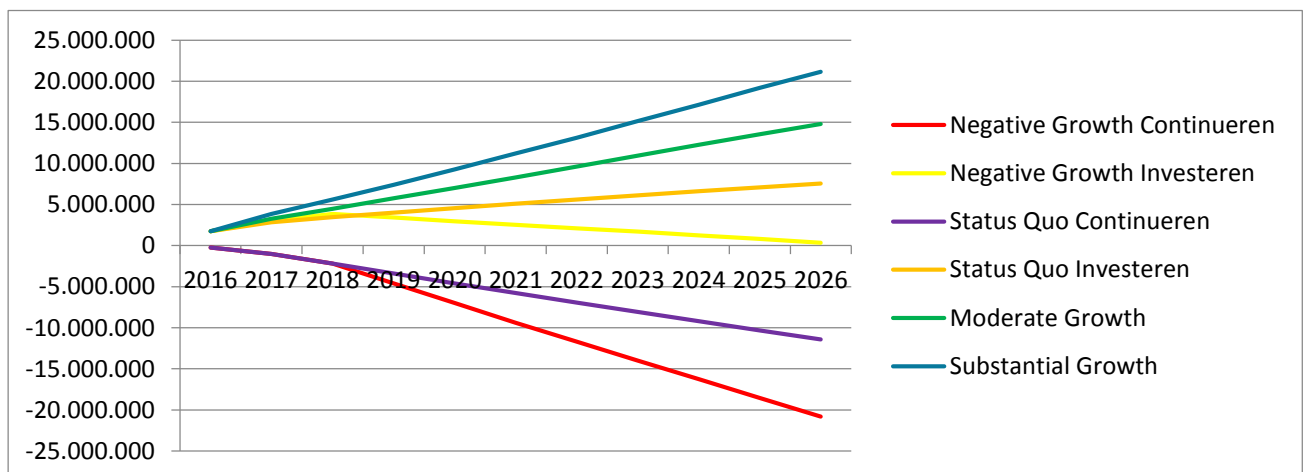
Indien deze aannames in het simulatiemodel worden gebruikt dan ontstaat het volgende beeld wat betreft resultaat (winst/verlies) per jaar van de luchthavenexploitant.

In figuur 2 wordt duidelijk dat de beide *continueren*-varianten tot jaarlijkse verliezen leiden van meer dan EUR 1,5 mln. Voor de *investeren*-varianten is de negative growth-variant verliesgevend. Het status quo scenario ligt rond break-even. De moderate en strong growth scenario's leiden tot winst.



Figuur 2: verwachte exploitatieresultaten GAE NV 2016-2026 in 6 varianten (EUR)

Indien de resultaten worden vertaald naar cumulatieve operationele kasstromen dan ontstaat het beeld in figuur 3.



Figuur 3: cumulatieve operationele kasstroom GAE NV in zes varianten (EUR)

Uit figuur 3 blijkt dat de moderate en substantial growth scenario's in combinatie met de beleidsvariant *investeren* tot duurzame kasposities leiden. In elk geval leiden alleen de *investeren* beleidsvarianten tot positieve kasposities op langere termijn. Door deze duurzame kaspositie ontstaat een situatie waarbij de luchthavenexploitant zelf voldoende liquiditeit ontwikkelt om operationele investeringen af te dekken en bij te dragen aan de aftopping van de NEDAB-kosten.

In Tabel 2 zijn de aannames en de bijdrage in de NEDAB-kosten en exploitatieresultaten voor elke variant vergeleken. Daarbij wordt uitgegaan van de veronderstelling dat de aandeelhouders in de beide *continueren*-scenario's het exploitatietekort zullen afdekken.

Beleidsalternatief	Scenario	Investering Brandweer	Investering terminal	Bijdrage NEDAB/exploitatie 2016-2026 (mln)	Foreign Visitor Fund
AFBOUWEN	Geen			Geen	
CONTINUEREN	Negative Growth	€ 1,5 mln.	Geen	27,4	Geen
	Status Quo	€ 1,5 mln.	Geen	18,0	Geen
INVESTEREN	Negative Growth	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	27,5	€ 10 mln.
	Status Quo	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	30,1	€ 10 mln.
	Moderate Growth	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	32,9	€ 10 mln.
	Strong Growth	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	35,4	€ 10 mln.

Tabel 2: beleidsopties en scenario's

In het beleidsalternatief *continueren* is sprake van een structureel exploitatietekort van tussen EUR 18 – 27 miljoen. Lufthansa Consulting heeft aangegeven dat de ontwikkelingen in de markt het waarschijnlijk maken dat Groningen Airport Eelde het niveau van de status quo niet vast zal kunnen houden, en dus eerder zal toegroeien naar het scenario negatieve groei bij de keuze voor dit beleidsalternatief. Aangezien het Rijk als bevoegd gezag voor de afgifte van een nieuw luchthavenbesluit stelt dat de exploitatie voor een periode van minimaal 10 jaar moet zijn gegarandeerd, zal een financiële garantie als voorziening voor het negatieve groei scenario moeten worden getroffen. De voorziening zal jaarlijks ingezet moeten worden ter dekking van de gerealiseerde exploitatietekorten.

In het beleidsalternatief *investeren* is sprake van externe financiering van de NEDAB-kosten. De jaarlijkse gemiddelde externe financieringsbijdrage ligt hierbij hoger dan bij het alternatief *continueren* om de noodzakelijke ontwikkeling van voldoende operationele liquiditeit te genereren. De hier benoemde bijdrage geldt als maximum, waarbij op langere termijn reducties kunnen optreden bij het bereiken van een voldoende liquiditeitsniveau of efficiencyeffecten als gevolg van de groei van het passagiersverkeer. Lufthansa Consulting adviseert daarbij uit te gaan van het scenario moderate growth, wat neer komt op een financieringsbijdrage van afgerond EUR 33 miljoen. Met de groei van het passagiersverkeer en door technologische ontwikkelingen zouden op het gebied van de NEDAB efficiencyeffecten moeten kunnen worden gerealiseerd. Daarbij wordt een besparing van 10% mogelijk geacht. Het totaal van de financieringsbijdrage kan dan worden teruggebracht tot maximaal EUR 30 miljoen.

Conclusies

Op basis van de analyse van het huidige business model van GAE NV en simulatie van resultaten in de toekomst in het alternatief *continueren*, kan geconcludeerd worden dat doorgaan met het huidige model weinig kansrijk lijkt. Het model is ongeschikt om de groei aan te jagen die Lufthansa Consulting in de twee groeiscenario's (Moderate en Strong Growth) voorziet. Daarnaast zullen de exploitatietekorten ook in de toekomst moeten worden afgedekt. Hierdoor blijft de luchthaven structureel verliesgevend en zal zich mogelijk vanuit de sterke concurrentie op de markt een daling van het passagiersverkeer op de luchthaven voordoen.

Het beleidsalternatief *investeren* biedt betere mogelijkheden om de benodigde groei van passagiersvervoer te realiseren. Echter, er bestaat geen garantie op succes want in combinatie met de scenario's Negative Growth en Status Quo kan deze beleidsvariant nog steeds tot negatieve exploitatieresultaten leiden. Voor de beide groeiscenario's (Moderate en Substantial Growth) leidt deze beleidsvariant tot positieve financiële exploitatie en een gezonde kasstroom. In deze variant worden de benodigde randvoorwaarden gecreëerd voor groei van het passagiersverkeer op de luchthaven en een meer duurzame luchthavenexploitatie.

Indien voor de beleidsvariant *investeren* gekozen wordt met betrekking tot de bevordering van de continuïteit van Groningen Airport Eelde NV wordt geadviseerd het huidige business model aan te passen. Dit betreft op hoofdlijnen:

1. Overgang naar een nieuw bestuursmodel waarin exploitatie en beheer/ontwikkeling van infrastructuur gescheiden worden, en in aparte entiteiten worden ondergebracht (LEM/LOM).
2. Investeren in nieuwbouw van de luchthavenbrandweer, verbetering van de passagiersterminal en het buiten de exploitatie extern financieren van de NEDAB-kosten.
3. Het opzetten en beheren van een Foreign Visitors Fund om meer buitenlandse bezoekers, zowel zakelijk als toeristisch, naar Noord-Nederland te halen en daarmee de routeontwikkeling vanuit Groningen Airport Eelde te ondersteunen.

1. Inleiding

Groningen Airport Eelde is een regionale luchthaven in Noord-Nederland, vlakbij de stad Groningen. Tussen 2003 en 2012 hebben de vijf publieke aandeelhouders van Groningen Airport Eelde NV – GAE NV (de provincies Drenthe en Groningen en de gemeenten Groningen, Assen en Tynaarlo) de luchthaven financieel ondersteund met een vaste jaarlijkse (agio)bijdrage van EUR 1,0 miljoen ter afdekking van de jaarlijkse verliezen. Deze jaarlijkse financiële ondersteuning is per 1 januari 2013 beëindigd.

De aandeelhouders van GAE NV hebben het initiatief genomen voor een Strategische Verkenning naar de toekomst van de luchthaven. Aanleiding is de afnemende liquiditeitspositie van de vennootschap als gevolg van het aanhoudende jaarlijkse exploitatietekort van de luchthaven. Dit tekort lag de afgelopen jaren rond de EUR 1,0 mln. per jaar. Op basis van de groeiprognoses van het passagiersverkeer is voor de nabije toekomst geen verbetering te voorzien, aangezien de inkomsten, voor het grootste deel luchthavengelden, in de markt onder druk staan. Bijvoorbeeld als gevolg van de ontwikkeling van Lelystad Airport. Verlaging van de luchthaventarieven is nodig om vluchten en daarmee passagiers vast te houden en nieuwe vluchten en bestemmingen te ontwikkelen en luchtvaartmaatschappijen aan te trekken.

Uit het Jaarverslag 2015 van GAE NV blijkt dat het totaal aan liquide middelen van de vennootschap per 31 december 2015 een omvang heeft van circa EUR 7,1 miljoen. Vanuit het Design, Build, Finance and Maintain (DBFM) contract gesloten ten aanzien van de baanverlenging is er sprake van een resterende verplichting aan Dura Vermeer van EUR 2,5 miljoen. De vrije liquiditeit komt daarmee op EUR 4,6 miljoen. Bij de vaststelling van de begroting 2016 werd een tekort voorzien van circa EUR 1,2 miljoen. Op grond van de feitelijke tariefontwikkeling met betrekking tot de havengelden zoals die zich tot nu toe heeft voorgedaan, wordt verwacht dat het resultaat voor 2016 zal neerkomen op een tekort van EUR 1,5 miljoen. In 2015 heeft de Raad van Commissarissen de ondergrens qua liquiditeit vastgesteld op EUR 2,4 miljoen. Dit betreft het minimumniveau waarop de vennootschap nog kan voldoen aan haar korte termijn verplichtingen. Op 31 december 2016 zal op basis van de resultaatsprognose nog EUR 3,1 miljoen vrij besteedbare middelen in kas zitten. Bij een vergelijkbaar tekort over 2017 zou dus in 2017 het minimale liquiditeitsniveau worden bereikt.

GAE NV wordt door de regionale overheden ‘op afstand’ bestuurd vanuit een actieve aandeelhoudersrol. Het dagelijks bestuur is in handen van het management van GAE NV. Toezicht wordt gehouden door de Raad van Commissarissen. Gebleken is dat de sturing vooral gericht is geweest op het beperken van het operationele verlies en dat het bestuursmodel weinig mogelijkheden biedt om het management c.q. de exploitant prikkels te geven om het bedrijfseconomisch en maatschappelijk rendement van de luchthaveninfrastructuur te vergroten.

Stratagem Strategic Research BV (SSR) heeft opdracht gekregen van de aandeelhouders het business model van GAE NV te analyseren en alternatieven voor de toekomstige exploitatie te vergelijken met het huidige model. De analyse van het business model bestaat uit het in kaart brengen van kosten en opbrengsten van GAE NV in het verleden (2006-2015) en deze te koppelen aan verschillende ontwikkelingen (hoofdstuk 3). Op die manier worden de belangrijkste achterliggende factoren vastgesteld, waardoor de financiële exploitatie verklaard kan worden uit de ontwikkeling van regelgeving, passagiersbewegingen, aantal werknemers en managementbesluiten. Daarnaast wordt het business model van GAE NV vergeleken met dat van vergelijkbare luchthavens in Nederland, België en Duitsland. Deze benchmark staat in hoofdstuk 4. Op basis van het causaal exploitatiemodel en de benchmark worden de mogelijkheden voor verbeteringen in de exploitatie van GEA NV onderzocht en gekwantificeerd. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op hoe de verbeteringen in het exploitatiemodel het beste doorgevoerd kunnen worden. Hier wordt gebruik gemaakt van een vergelijking met bestuursmodellen voor andere luchthavens. In hoofdstuk 6 worden de toekomstscenario's van het onderzoek van Lufthansa Consulting (maart 2016) gebruikt om toekomstige exploitatieresultaten te simuleren. Het rapport sluit af met een aantal conclusies (hoofdstuk 7).

Stratagem Strategic Research BV is een onafhankelijk onderzoeksbureau. Het bureau is in 1994 opgericht, voortkomend uit de afdeling marktonderzoek van Fokker. In de afgelopen 22 jaar heeft Stratagem Strategic Research BV onderzoeken uitgevoerd op het gebied van luchtvaartmarkt en economie voor luchtvaartmaatschappijen, luchthavens, nationale en regionale overheden, luchtverkeersleiding en vliegtuigindustrie.

2. Vraagstelling en uitgangspunten

De vraagstelling van de “Analyse business model en exploitatiescenario’s GAE NV” is onderdeel van de vraagstelling van de Strategische Verkenning Toekomst Groningen Airport Eelde. Deze luidt:

Welke strategische beleidskeuzes liggen voor met betrekking tot de bevordering van de continuïteit van Groningen Airport Eelde NV en de luchthavenontwikkeling op de middellange termijn?

Binnen deze hoofdvraag richt dit onderzoek naar het business model en exploitatiescenario’s zich op de beantwoording van de volgende deelvragen

1. Wat zijn de belangrijkste drivers in termen van kosten en opbrengsten binnen het exploitatiemodel van de luchthaven? Waaruit bestaan de bedrijfsactiviteiten en hoe verdient de luchthaven haar geld?
2. Hoe hebben deze drivers (parameters) zich sinds 2006 ontwikkeld?
3. Hoe presteert Groningen Airport Eelde ten opzichte van vergelijkbare luchthavens?
4. Welke mogelijkheden bestaan er om de kostenstructuur te optimaliseren ofwel de verdien capaciteit van de luchthaven te vergroten?
5. Welke mogelijkheden zijn er om meer marktregie te ontwikkelen?
6. Welke mogelijkheden zijn er om het besturingsmodel te optimaliseren gericht op het duurzaam versterken van de luchthavenexploitatie?
7. Hoe ontwikkelt de exploitatie van de luchthaven zich op de middellange termijn (10 jaar) gegeven de verkeersprognoses? Welke investeringsopgaven en risico’s zijn daaraan verbonden?

De antwoorden op deze vragen geven inzicht in de verschillende mogelijkheden voor toekomstige exploitatie, financiering en aansturing van de luchthaven. De analyse biedt aandeelhouders een transparant afwegingskader voor besluitvorming over de toekomst.

Beleidsalternatieven

Als onderdeel van de Strategische Verkenning Toekomst Groningen Airport Eelde wordt in dit onderzoek het business model van GAE NV geanalyseerd en zijn drie beleidsalternatieven voor de aandeelhouders ontwikkeld. De eerste is het *afbouwen* van de activiteiten op de luchthaven. In dit beleidsalternatief wordt de huidige naamloze vennootschap opgeheven en het passagiers- en lesverkeer verdwijnt. Het tweede beleidsalternatief is *continuëren*. Hierbij worden de investeringen in de luchthaven tot een minimum beperkt. Het management krijgt hierbij de opdracht de exploitatietekorten te beperken door in te zetten op het behoud van het huidige niveau aan dienstverlening op de luchthaven. Hierdoor blijft de luchthaven structureel verliesgevend en is een jaarlijkse kapitaalinjectie nodig om de toekomstige exploitatietekorten af te dekken. Het derde beleidsalternatief betreft *investeren*. In dit alternatief wordt geïnvesteerd in de groei van het passagiersvervoer door het verla-

gen van de luchthaventarieven, te investeren in de kwaliteit van de luchthaveninfrastructuur (huisvesting brandweer, verbetering passagiersterminal) en het opzetten van een Foreign Visitors Fund. Een belangrijk element in deze beleidsoptie is het buiten de exploitatie financieren van de Niet Economische Diensten van Algemeen Belang (NEDAB), zoals security en brandweer. Hierdoor is GAE NV in staat bij groei van het passagiersvolume om winst te maken en ook een liquiditeitspositie op te bouwen waarmee de overige operationele kosten en investeringen voor langere tijd gedekt worden. Daarbij wordt geadviseerd de exploitatie en het beheer/ontwikkeling van de infrastructuur te splitsen en in separate juridische entiteiten onder te brengen.

In het onderzoek worden dus de drie beleidsvarianten *afbouwen*, *continueren* en *investeren* met elkaar vergeleken.

Het business model van een luchthaven bestaat uit drie onderdelen:

- Het servicemodel: de wijze waarop de verschillende markten en marktsegmenten worden bediend.
- Het exploitatiemodel: de wijze waarop de luchthaven financieel is georganiseerd.
- Het bestuursmodel: de wijze waarop de luchthaven wordt aangestuurd en beheerd.

Deze drie modellen vormen de rode draad in dit onderzoek.

De resultaten van het onderzoek zijn tot stand gekomen op basis van desk research, modelontwikkeling, consultatie van experts en betrokkenen, en de ervaring binnen Stratagem Strategic Research BV. De gebruikte data zijn afkomstig uit publiek beschikbare documentatie. Er is onder meer gebruik gemaakt van de jaarverslagen, strategische plannen en havengeldregelingen van luchthavens, CBS-cijfers over de luchtvaart en onderzoeksrapporten zoals “*Analyse business plan Groningen Airport Eelde*” van Ernst & Young (EY, maart 2014) en “*Een rendabele exploitatie van Groningen Airport Eelde op de lange baan*” van Stichting Economisch Onderzoek (SEO, maart 2013). Voor het simuleren van exploitatiescenario’s voor de periode 2017-2026 is gebruik gemaakt van de toekomstscenario’s voor passagiersontwikkeling op Groningen Airport Eelde uit het rapport “*Strategic Exploration of the future of Groningen Airport Eelde – Passenger aviation market and transport forecast analysis*” van Lufthansa Consulting (maart 2016). Dit marktonderzoek is ook onderdeel van de Strategische Verkenning in opdracht van de aandeelhouders van GAE NV.

3. Het huidige business model

Inleiding

Groningen Airport Eelde, IATA code GRQ/ICAO code EHGG, is een luchthaven in Noord-Nederland. De luchthaven wordt (voornamelijk) gebruikt voor civiele luchtvaart. De luchthaven biedt de volgende infrastructuur en faciliteiten:

1. Een tweebanenstelsel
2. Baan 05-23 (2500 meter lang)
3. Baan 01-19 (1500 meter lang)
4. Een passagiersterminal
5. Openingstijden 06.30-23.00 uur maandag-vrijdag en 07.30-21.30 uur in het weekend en op feestdagen
6. De luchthaven kan vliegtuigen ontvangen tot en met categorie 5-8 ICAO Rescue en Fire Capabilities. Dat zijn alle *narrow body* vliegtuigen zoals de Boeing 737 en Airbus A320 series, maar ook de kleinste *wide body* vliegtuigen zoals de Boeing 767
7. Gedurende de openingstijden is er IFR-luchtverkeersleiding beschikbaar via Luchtverkeerleiding Nederland (LVNL)

De luchthaven is het eigendom van vijf publieke aandeelhouders: de provincies Drenthe en Groningen en de gemeenten Groningen, Assen en Tynaarlo. Het luchthavenbedrijf wordt sinds 1955 beheerd en gemanaged door de naamloze vennootschap Groningen Airport Eelde NV (GAE NV)¹. De vennootschap houdt zich in het bijzonder bezig met de aanleg, onderhoud, ontwikkeling en exploitatie van de infrastructuur van het ‘aangewezen’ luchthaventerrein.

Het Rijk heeft de financiële betrokkenheid (exploitatiebijdrage en aandeelhouder-schap) bij de regionale luchthaven in 2001-2003 afgebouwd. De aandelen (80%) heeft het Rijk destijds overgedragen aan de regionale aandeelhouders voor 1 euro. Tot de overdracht had de regio 20% van de aandelen en droeg de regio 60% van het exploitatietekort bij. De exploitatiebijdrage van het Rijk, ter grootte van 40% van het tekort, heeft het Rijk afgekocht op basis van de contante waarde van de geprognosticeerde verliezen uit een daartoe opgesteld businessplan en als kapitaalstorting in een keer betaald aan de luchthaven. Voorwaarde van het Rijk was dat de regionale aandeelhouders naar verhouding hun bijdrage in de verwachte tekorten zouden betalen. Daarover hebben de aandeelhouders besloten dat bedrag niet zoals het Rijk in een keer uit te keren, maar over een periode van 10 jaar ter beschikking te stellen. Dat is geëffectueerd in de jaarlijkse kapitaalstorting (agio) van EUR 1 mln. per jaar gedurende 10 jaar (2003 t/m 2012). Tevens is afgesproken dat het Rijk de geraamde kosten van de verlenging van de start- en landingsbaan betaalt, waarvan destijds de verwachting was dat die een paar jaar later zou worden gerealiseerd op basis van het aanwijzingsbesluit uit 2001. De baanverlening is door de langdurige beroepsprocedures pas in 2013 gerealiseerd.

¹ Groningen Airport Eelde NV is de naam die de vennootschap sinds 1992 draagt. Daarvoor was de naam NV Luchthaven Eelde.

In het verleden zijn er verschillende business plannen voor de ontwikkeling van GAE gemaakt: bij de overdracht van de aandelen van het Rijk in 2001 en 2003, en rond de baanverlenging in 2008 en 2013. Deze business plannen hebben gemeen de aanname dat de luchthaven op den duur gaat groeien naar 300.000 tot 600.000 passagiersbewegingen per jaar.

Er hebben drie belangrijke wijzigingen in het business model van GAE NV plaats gevonden het laatste decennium:

1. In 2013 is de start- en landingsbaan van Groningen Airport Eelde (GAE) verlengd van 1.800 tot 2.500 meter. Deze baanverlenging was voor Groningen Airport Eelde NV aanleiding een nieuw strategisch plan ‘Groningen Airport Eelde – Werelden Verbinden’² op te stellen, gericht op het aantrekken van meer traffic. Het strategisch plan is gericht op het aantrekken van meer vliegbewegingen en passagiers met de uiteindelijke ambitie om in 2023 600.000 passagiers te verwelkomen. Deze groei moet zowel in de marktsegmenten charters, low cost carriers en overige lijndiensten gerealiseerd worden. Achterliggende gedachte is dat het regionaal marktpotentieel onvoldoende wordt benut. Met gerichte marketing en strategische routeontwikkeling moet een deel van het regionaal potentieel van 6.000 passagiers per dag naar GAE worden toegetrokken.
2. In het strategisch plan (Werelden Verbinden) is de intentie uitgesproken om samen met het bedrijfsleven in de regio vanaf 2014 te investeren in additionele marketing (jaarlijks EUR 250K) en het Route Development Fonds³ (jaarlijks EUR 250K) om meer passagiersvervoer te genereren.
3. De concessieovereenkomst voor afhandeling met Groundservice Groningen Airport (GGA) is opgezegd in 2012 en GAE NV heeft de afhandeling van passagiers en bagage en de bevoorrading van de vliegtuigen in eigen hand genomen. Door handling te combineren met andere taken op de luchthaven is de flexibiliteit van de organisatie vergroot, is de regie van GAE NV op de activiteiten op de luchthaven versterkt en de efficiency verbeterd. Het gevolg is zowel een forse stijging in opbrengsten als kosten vanaf 2012.

Service model

De afgelopen jaren heeft GAE NV haar inkomsten verkregen uit drie segmenten luchtverkeer:

- Passagiersvervoer
 - a. Lijndiensten – geregelde vluchten
 - b. Charters – ongeregelde vluchten
- Lesvluchten (KLM Flight Academy, met name klein lesverkeer)
- General Aviation

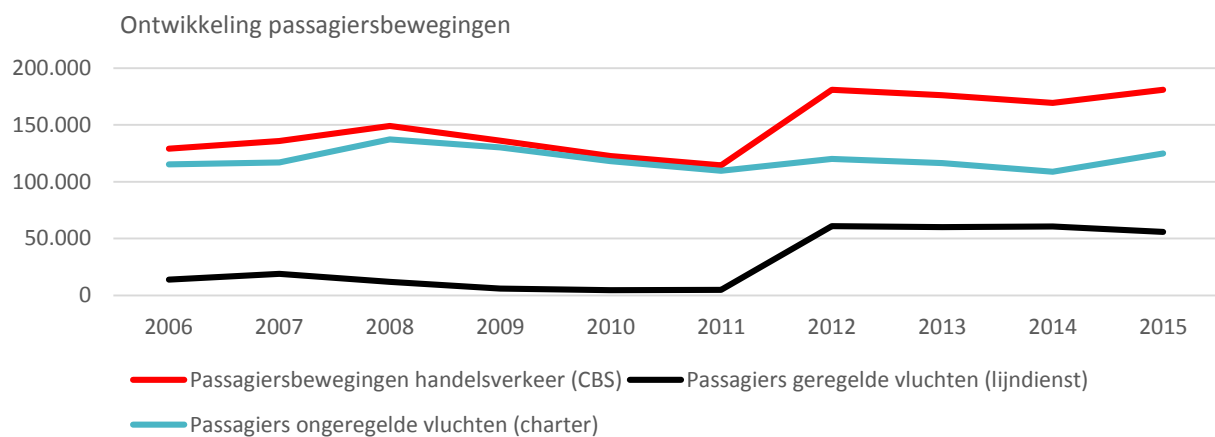
² GAE NV (2013), Strategisch Plan Groningen Airport Eelde - *Werelden Verbinden*

³ In 2010 is het GAE Route Development Forum (RDF) opgericht door een aantal belangrijke spelers vanuit het noordelijk bedrijfsleven. Naast GAE NV zelf waren de initiatiefnemers: VNO-NCW Noord, MKB Noord, Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE), NOM, Kamer van Koophandel en Gasterra. Het doel van het RDF is het ondersteunen van de luchthaven bij de totstandkoming van nieuwe luchtverbindingen. Zo is het Route Development Fonds opgericht, dat de eerste aanloopkosten van een luchtvaartmaatschappij voor een verbinding met Groningen Airport Eelde dekt.

Er is weinig tot geen sprake van vrachtluchten of vluchten voor Maintenance, Repair en Overhaul (MRO).

De ontwikkeling van passagiersbewegingen en vliegtuigbewegingen (vluchten) wordt hieronder weergegeven met een onderscheid in lijndiensten (geregelde vluchten), charters (ongeregelde vluchten) in figuur 4 en 5 en het aantal passagiers per vlucht in figuur 6.

De **passagiersbewegingen** zijn in 2012 met 60.000 gegroeid en structureel op een hoger niveau gebleven (rond 180.000 passagiersbewegingen per jaar). In dit overzicht is gebruik gemaakt van de passagierscijfers exclusief transitpassagiers (15%-20% van de charterpassagiers). Reden hiervoor is dat transitpassagiers, die GAE als tussenstop aandoen en een andere bestemming of opstap dan GAE hebben, geen bijdrage leveren aan de opbrengsten van de luchthaven.

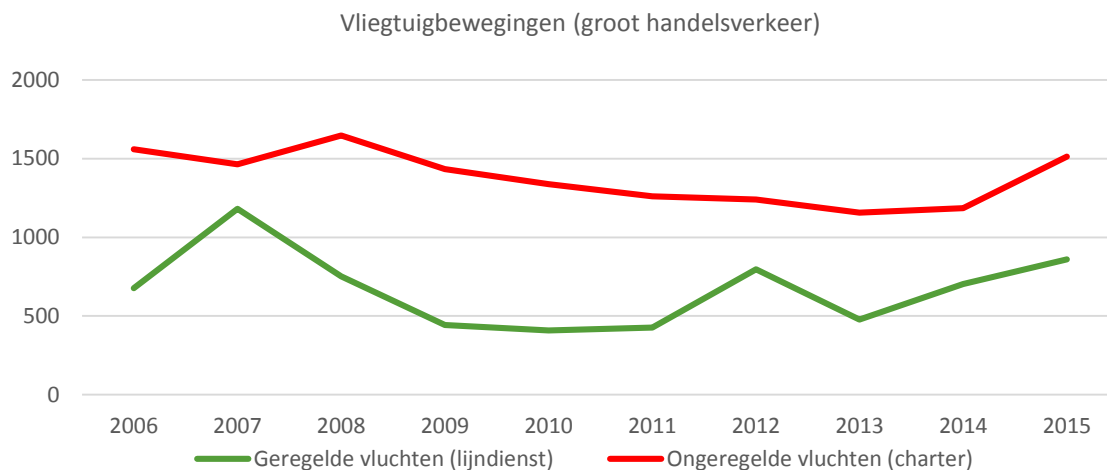


Figuur 4: ontwikkeling passagiersbewegingen GAE 2006-2015 (Bron: CBS)

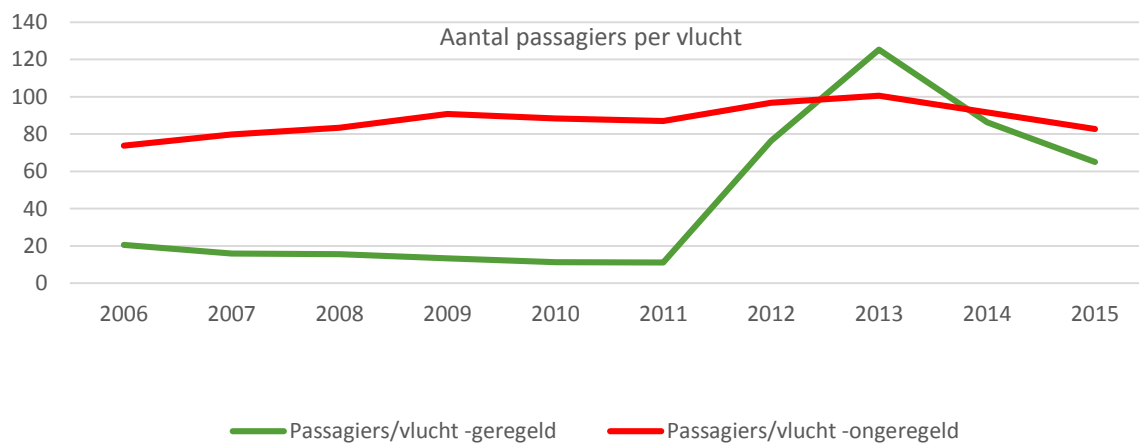
De groei van 60.000 passagiersbewegingen in 2012 wordt veroorzaakt door het segment **lijndiensten**. Het aanbod van lijndiensten via low cost carriers wisselt sterk. Bestemmingen wijzigen met grote regelmaat en kortdurende contracten tussen luchthavens en low cost carriers zijn de norm. Deze grillige markt heeft geen effect op het volume. Vanaf 2012 hebben (vooral low cost) carriers als Vueling (2012, Barcelona), Ryanair (o.a. Bergamo, Mallorca, Marseille en Girona 2012-2014) WizzAir (Gdansk 2014-2015) en Flybe (London 2014-2015) lijndiensten vanuit Groningen Airport Eelde opgezet met wisselend succes. Deze lijndiensten zijn onder meer met ondersteuning vanuit het Route Development Fonds tot stand gekomen.

Het **chartersegment** laat een constante vraag zien van rond 120.000 passagiersbewegingen per jaar. De ontwikkeling van het aantal passagiers per vlucht (zie figuur 6) bevestigt de constante vraag naar vluchten binnen het charter segment op GAE. Wel heeft Lufthansa Consulting vastgesteld dat het chartersegment vooral in de maanden mei tot en met oktober geconcentreerd is en dus tot sterke seizoensinvloeden leidt.

In het chartersegment (ongeregelde vluchten) laten de **vliegtuigbewegingen** een gelijk patroon als het aantal passagiersbewegingen zien (zie figuur 5); een lichte daling tot 2014, waarna herstel in volume optrad. Het segment lijndiensten laat een meer wisselend aantal vliegtuigbewegingen zien, waarbij moet worden opgemerkt dat het segment lijndiensten tot 2012 met kleine vliegtuigen werd uitgevoerd en na 2012 met grotere vliegtuigen van low cost carriers (zie figuur 5 en 6).

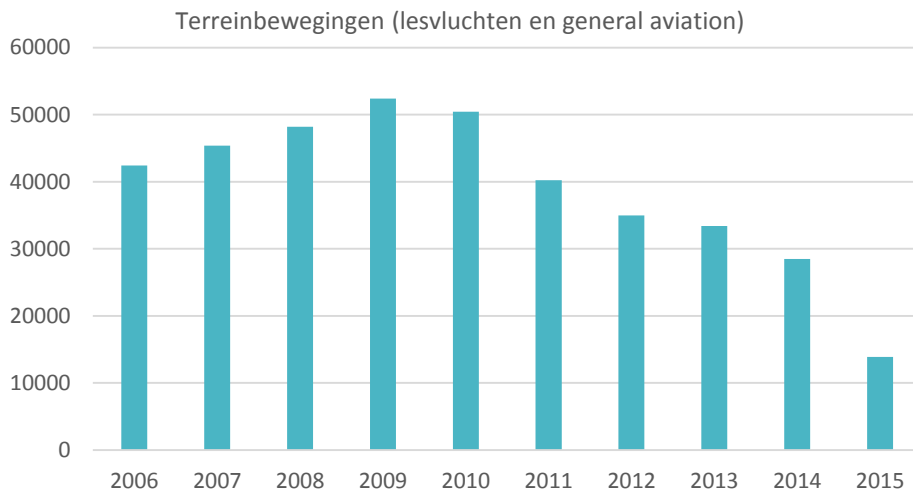


Figuur 5: ontwikkeling vliegtuigbewegingen GAE (Bron: CBS)



Figuur 6: aantal passagiers pers vlucht GAE (Bron: CBS)

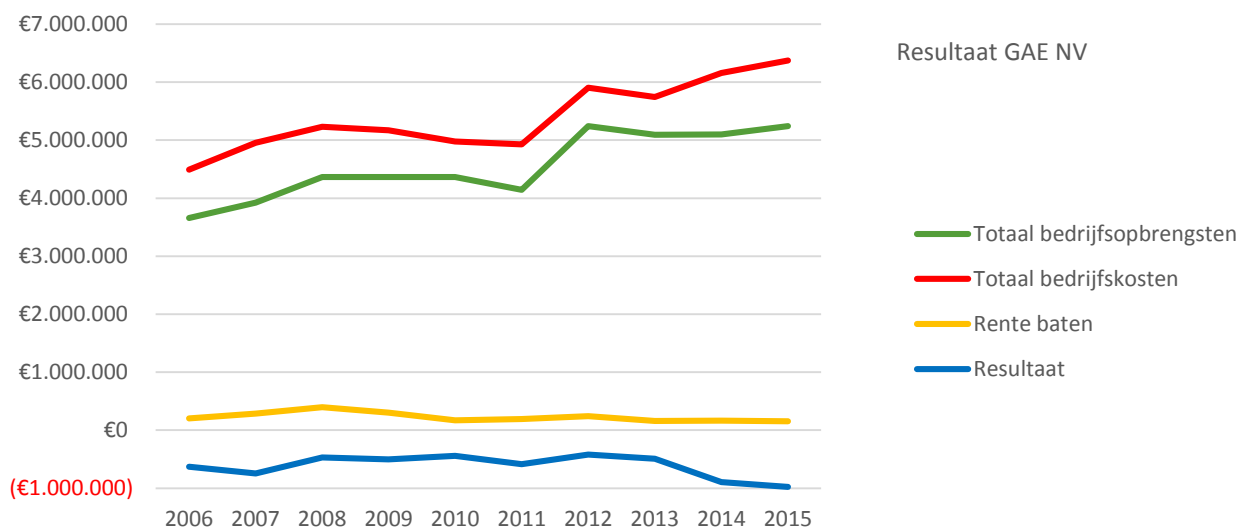
Het aantal **terreinbewegingen** (vertrek- en landingsplaats GAE), met name bestaande uit lesvluchten en recreatieve luchtvaart, vertoont sinds 2009 een scherp dalende lijn. Deze trend wordt veroorzaakt door de economische crisis en het faillissement van een aantal aanbieders van pilotenopleidingen (o.a. Stella). Ook de problemen rond financiering van de pilotenopleiding en het overaanbod van piloten in Nederland zijn oorzaken voor de daling.



Figuur 7: ontwikkeling terreinbewegingen (Bron: CBS)

Exploitatiemodel

Het exploitatiemodel van GAE NV van de afgelopen 10 jaar weerspiegelt de ontwikkelingen in de markt (figuur 8). Hoewel er fluctuaties hebben plaats gevonden in verschillende marktsegmenten (stijging aantal lijndiensten, daling aantal lesvluchten) zijn de kosten gelijk met de opbrengsten gegroeid en fluctueert het resultaat in de periode 2006-2015 tussen EUR -0,5 mln. tot EUR -1,0 mln. per jaar.



Figuur 8: opbrengsten, kosten en exploitatieresultaat GAE NV 2006-2015 (Bron: jaarverslagen GAE NV 2006-2015)

Voor de simulatie van de resultaten in de periode tot en met 2026 is uitgegaan van de (gemiddelde) opbrengsten en kosten in de periode 2012-2015. Door de baanverlenging in 2013, de sterke groei van het aantal lijnpassagiers en het in huis halen van de handlingactiviteiten is er rond 2012 sprake van een trendbreuk in het service- en exploitatiemodel. Een exploitatievergelijking voor de hele periode 2006-2015 is dan ook minder zinvol.

In Tabel 3 worden de opbrengsten en kosten benoemd die variabel zijn en meebewegen met de ontwikkeling van passagiers- en vliegtuigbewegingen en met het aantal werknemers in vaste dienst van GAE NV. Naast medewerkers in vaste dienst wordt ook gebruik gemaakt van inhuurkrachten (vooral voor security taken). Ook deze kosten variëren met het passagiersvolume. Het totale overzicht van kosten en opbrengsten is opgenomen in bijlage 1.

(x 1EUR)	2012	2013	2014	2015	Driving factor
<u>Variabele opbrengsten</u>					
Havengelden	3.784.592	3.643.705	3.607.015	3.852.972	
- Landingsgelden	1.197.192	1.164.375	1.180.227	1.147.879	aantal vliegtuigbewegingen
- Passagiersheffingen	1.122.143	1.070.365	975.578	1.063.322	aantal passagiersbewegingen
- Security heffingen	741.348	692.905	671.168	747.638	aantal passagiersbewegingen
- Handling fees	557.157	557.286	616.422	757.947	aantal passagiersbewegingen
- Overige havengelden	166.752	158.774	163.620	136.186	
- Concessies	81.391	87.885	89.779		aantal passagiersbewegingen
- Opbrengsten voorterrein	569.849	494.430	499.125		aantal passagiersbewegingen
<u>Variabele kosten</u>					
- Medewerkers in dienst	3.215.849	3.405.915	3.538.321		aantal personeelsleden
- Inleen security	362.800	330.247	379.927		aantal passagiersbewegingen

Tabel 3: overzicht van opbrengsten en kosten afhankelijk van groei passagiers- en vliegtuigbewegingen GAE 2012-2015 (Bron: Jaarverslagen GAE NV)

Kenmerkend voor de exploitatie van GAE NV is het feit dat 75% van de opbrengsten variabel is, namelijk afhankelijk van het verkeersvolume (passagiersbewegingen en vliegtuigbewegingen), terwijl aan de kostenkant meer dan 90% vaste kosten zijn. Een groot deel van de kosten (70-75%) bestaat uit personeelskosten.

Aan de **opbrengstenkant** speelt de heffingenstructuur van GAE NV een belangrijke rol. In Tabel 4 worden de gemiddelde opbrengsten per vlucht en passagiersbeweging afgeleid. De cijfers zijn vanaf 2013, omdat medio 2012 de handling door GAE NV is geïntegreerd en 2013 het eerste volledige jaar is in de huidige exploitatievorm.

x1EUR	2013	2014	2015
Landingsgelden per vlucht	507,81	473,67	425,32
Paxbelasting per passagiersbeweging	6,07	5,76	5,88
Security fee per passagiersbeweging	3,93	3,96	4,13
Handling fee per passagiersbeweging	3,16	3,64	4,19

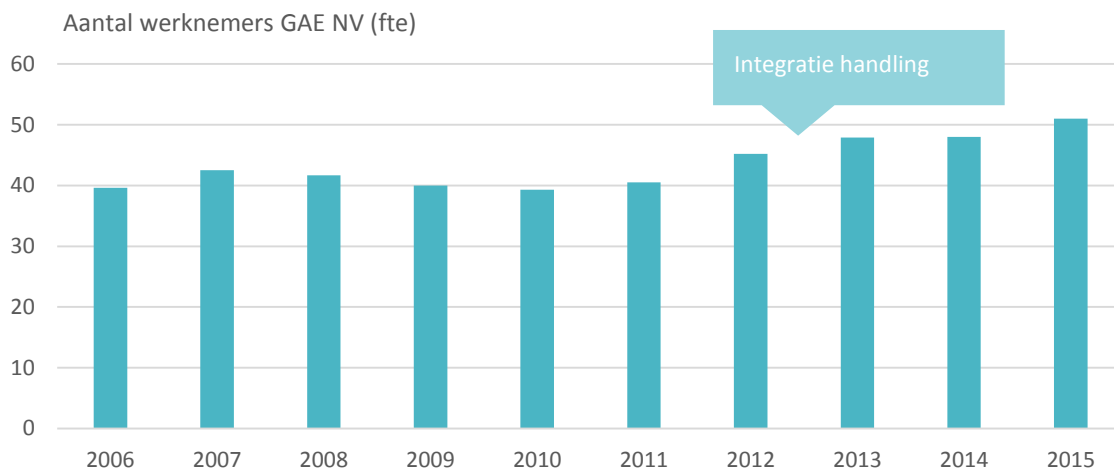
Tabel 4: opbrengsten uit tarieven GAE NV (Bron: GAE NV)

In de heffingenstructuur wordt een onderscheid gemaakt tussen de volgende vormen van havengelden:

- *Landingsgelden*: vergoedingen per landing afhankelijk van het gewicht van het vliegtuig.
- *Securityheffing*: vaste vergoeding per passagier voor beveiligingswerkzaamheden.
- *Paxbelasting*: vaste passagiersheffing per passagier voor het gebruik van de luchthaven.
- *Handling*: vaste vergoeding per passagier voor werkzaamheden ten aanzien van bagage- of vrachtafhandeling.

Deze gemiddelde opbrengsten vormen de basis voor het simulatiemodel voor toekomstige exploitatieresultaten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de opbrengsten sterk fluctueren en afhankelijk zijn van het type vliegtuig, het bediende segment (charter en lijndienst) en specifieke afspraken tussen luchtvaartmaatschappij en luchthaven over tariefstelling.

Aan de **kostenkant** is het aantal werknemers bepalend voor de exploitatie. Personeelskosten beslaan immers 60%-70% van de totale kosten van GAE NV.



Figuur 9: aantal werknemers GAE NV (Bron: GAE)

Van de 51 full time equivalent (FTE) in 2015 zijn 38 FTE toe te delen aan de operationele activiteiten. Daarvan zijn 20 FTE brandweerman. De overige FTE zijn toe te rekenen aan:

- Management en ondersteuning 4 medewerkers
- Marketing & Sales 4 medewerkers
- Human Resources 1 medewerker
- Financiën 4 medewerkers

De personeelskosten liggen voor een groot deel vast. Alleen voor security worden in de drukke zomermaanden mensen van buiten ingehuurd. De inzet van de brandweer en daarmee samenhangende kosten zijn uit overweging van veiligheids- en kwaliteitseisen extern vastgesteld. Zo is met de huidige openingstijden een brandweer met 3 ploegen het absolute minimum. Op elke brandweerauto, in totaal 2, is een bemanning nodig van 6-7 mensen.

Voor wat betreft materieel liggen de kosten vast en zijn deze minimaal te flexibiliseren. Zo wordt op GAE ICAO RFFS (*Rescue Fire Fighting Service*) Categorie 5-8 gehanteerd, afhankelijk van de tijd van de dag. Dit houdt in dat er 3 crash-tenders (brandweerwagens) beschikbaar moeten zijn. Hoewel in 2015 er alleen vliegtuigen met ICAO RFFS Categorie 7 of lager op Groningen Airport Eelde zijn geland, waarvoor 2 beschikbare crash-tenders volstaan, worden door GAE NV 3 crash-tenders aangehouden. Om uitval te voorkomen tijdens onderhoud of defect wordt de derde reeds afgeschreven crash-tender aangehouden als noodvoorziening.

Ook bij de security liggen de eisen vast: een ploeg van 5 mensen dient 3 uur aanwezig te zijn voor controle van een vlucht. In het huidige exploitatiemodel is er dus nauwelijks tot geen ruimte om deze kosten, die gebaseerd zijn op veiligheids- en kwaliteitseisen, verder terug te brengen.

Kortom, de kosten liggen grotendeels vast terwijl de opbrengsten grotendeels afhankelijk zijn van het verkeersvolume. Overigens is dat geen nieuwe constatering. Afhankelijk van de specifieke omstandigheden van een luchthaven is een minimum volume verkeer nodig om de vaste kosten af te dekken. Dit break-even punt verschilt per luchthaven, maar een algemene stelregel is dat dit tussen 1-2 miljoen Work Load Units (WLU) ligt bij volledige doorberekening van de kosten. Eén WLU is gelijk aan 1 passagiersbeweging of 100 kilo luchtvracht.

Bestuursmodel

De luchthaven is eigendom van vijf publieke aandeelhouders. GAE NV heeft een management team dat verantwoordelijk is voor de aanleg, onderhoud, ontwikkeling en exploitatie van de infrastructuur van het aangewezen luchthaventerrein, en andere luchthaven gerelateerde activiteiten. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de vennootschap. De aandeelhouders sturen actief “op afstand” binnen de kaders van het vennootschapsrecht.

Conclusies

- Het afgelopen decennium is het aantal passagiers in segment charters stabiel gebleven, is het segment lijndiensten substantieel gegroeid en is het aantal lesvluchten substantieel gedaald.
- Het besluit tot en de realisatie van de baanverlenging heeft tot een structurele groei geleid in het aantal passagiersbewegingen.
- De verwachte verdere groei in volume passagiers en verbetering van het exploitatieresultaat is tot op heden echter uitgebleven.
- Zowel de opbrengsten als kosten zijn het afgelopen decennium met ruim 40% gestegen.
- De kosten van GAE NV zijn voor 90% vaste kosten en bestaan voor 2/3e uit personeelskosten. De opbrengsten zijn voor 75% variabel.
- Het vergroten van verkeersvolumes op de passagiersmarkt is noodzakelijk om de vaste kosten te dekken en het exploitatieresultaat te verbeteren.
- Het aandeel van de niet luchtvaart gebonden inkomsten in het exploitatiemodel is beperkt gezien de omvang van de luchthaven. Ook wanneer het management in staat zou zijn deze categorie inkomsten te vergroten, zal het effect daarvan op het terugdringen van het exploitatietekort beperkt zijn.

4. Benchmark

Introductie

Een benchmark van Groningen Airport Eelde met vijf vergelijkbare regionale luchthavens geeft inzicht in de concurrentiepositie van Groningen Airport Eelde en in de effectiviteit van andere business modellen. In deze benchmark zullen vijf luchthavens vergeleken worden op service, exploitatie en bestuursmodellen. Overigens is een benchmark van luchthavens alleen mogelijk in het besef dat een “appels met appels” vergelijking nooit mogelijk is. Elke luchthaven is uniek en rapporteert op haar eigen wijze. Zo worden diensten uitbesteed (handling), worden bepaalde diensten door een andere gebruiker van de luchthaven verzorgd (bijvoorbeeld door het Ministerie van Defensie op Eindhoven Airport) en bevatten vervoersvolumes ook niet luchtvaart gerelateerde activiteiten zoals road-to-road luchtvrachtactiviteiten. In deze benchmark is hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden en waar mogelijk zijn de jaarcijfers gecorrigeerd. Groningen Airport Eelde is vergeleken met de volgende vijf luchthavens: Maastricht Aachen Airport, Eindhoven Airport, Bremen Airport, Münster-Osnabrück Airport en Oostende-Brugge Airport.

Maastricht Aachen Airport (MAA)

Activiteiten: Naast Schiphol is Maastricht Aachen Airport (MAA) de enige burgerluchthaven in Nederland met een marktpositie in vrachtvervoer en onderhoud (MRO). Voor enkele vrachtmaatschappijen (Cargolux, Turkish Airlines, Royal Jordanian) vervult MAA de rol van Europese hub. Daarnaast opereren reguliere passagierscarriers als Ryanair, Corendon, Transavia en Vueling op MAA.

Aansturing: MAA is een periode van 12 jaar (2002-2014) de enige volledige geprivatiseerde luchthaven in Nederland geweest. Echter, dat was geen succes. Sinds juli 2014 zijn de aandelen van de luchthaven in handen van de provincie Limburg, aangezien de operationele verliezen voor Omniport (eigenaar en exploitant van de luchthaven) niet langer te dragen waren. Na een overgangperiode van 2 jaar wordt MAA per juli 2016 geëxploiteerd door Trade Centre Global Investments BV, gespecialiseerd in luchtvracht. De provincie Limburg blijft eigenaar van de landingsbanen, loodsen, terminal en het vastgoed, en heeft een bijdrage toegezegd in de kosten voor Niet Economische Diensten van Algemeen Belang (NEDAB) van EUR 3 miljoen per jaar tot en met 1 juli 2026, en een garantie voor het openhouden van de start- en landingsbaan na 1 juli 2016. Vanaf 2014 worden de NEDAB-kosten al door de aandeelhouder (provincie Limburg) gefinancierd. De regionale overheden zullen de komende 10 jaar in totaal circa EUR 60 miljoen investeren.

Resultaat: Gemiddeld verlies per jaar voor de luchthaven, inclusief handling, bedroeg de laatste jaren tussen de EUR 3-4 mln.

Eindhoven Airport (EIN)

Activiteiten: Eindhoven Airport is in passagiersaantallen de grootste regionale luchthaven van Nederland en is een basis voor de grootste low cost carrier van Europa: Ryanair. Daarnaast opereren reguliere passagierscarriers als Corendon, Transavia en Wizz Air op EIN. Eindhoven Airport is onderdeel van het Aldersplan voor het accommoderen van niet-mainport gebonden verkeer dat niet binnen de geluidsgrenzen van Schiphol past. EIN kan gekenmerkt worden als low cost luchthaven.

Aansturing: Sinds de Tweede Wereldoorlog is Eindhoven Airport (EIN) vliegbasis van de Koninklijke Luchtmacht, hoewel het vliegveld nu vooral voor de burgerluchtvaart wordt gebruikt. De Schiphol Group is voor 51% aandeelhouder van Eindhoven Airport NV, de exploitant van de luchthaven. De gemeente Eindhoven en de provincie Noord-Brabant zijn elk voor 24,5% aandeelhouder. Kosten voor baanonderhoud, brandweer en luchtverkeersleiding worden betaald door het Ministerie van Defensie.

Resultaat: Het netto (positieve) resultaat van Eindhoven Airport NV lag de afgelopen 5 jaar tussen de EUR 6-7 mln.

Bremen Airport (BRE)

Activiteiten: Bremen Airport (BRE) is opgericht in 1921 en daarmee een van de oudste burgerluchthavens ter wereld. Aan het begin van de 21e eeuw zakten de passagiersaantallen in. In 2007 kwam daar verandering in toen Ryanair een hangar kocht en ombouwde tot 'terminal E'. Ryanair gebruikt BRE sindsdien als basis. Ook Air Berlin breidde zijn activiteiten stevig uit op de luchthaven. BRE was de hub voor de regionale Duitse luchtvaartmaatschappij OLT tot haar faillissement begin 2013.

Aansturing: De stad Bremen is volledig eigenaar van de internationale regionale luchthaven Bremen.

Resultaten: De resultaten van BRE waren in 2012 - EUR 2,8 mln., in 2013 - EUR 1,5 mln. en in 2014 EUR 0,9 mln. positief.

Münster-Osnabrück Airport (FMO)

Activiteiten: Münster Osnabrück Airport (FMO) is naar omvang van vliegtuigbewegingen de 16e luchthaven van Duitsland en geopend in 1972. In 2002 werd een hangar geopend voor de luchtvaartmaatschappij Air Berlin. Andere actieve maatschappijen zijn Lufthansa (binnenlandse vluchten), Onür Air, Bulgarian Airlines en Turkish Airlines. Het aantal passagiers is sinds 2011 met 55% gedaald en tegelijkertijd is er fors geïnvesteerd in infrastructuur (terminal).

Aansturing: FMO wordt volledig publiek aangestuurd. Het aandeelhouderschap is verdeeld over de deelprovincies (landkreisen) Osnabrück, Warendorf en Steinfurt en de gemeenten Münster, Greven en Osnabrück. Sinds de afbouw van Luchthaven

Twente wordt door de regio Twente onderzocht in hoeverre de luchthaven FMO het karakter van een Euregio luchthaven kan krijgen en de Nederlandse regio Twente aandeelhouder kan worden van FMO.

Resultaten: De luchthaven is verlieslijdend: tussen EUR 10-13 mln. per jaar in de periode 2012-2014.

Oostende-Brugge Airport (OST)

Activiteiten: Oostende-Brugge Airport is van oorsprong een luchthaven voor goederentransport, met vaste verbindingen naar Afrika en het Midden-Oosten. De laatste jaren is het goederenvervoer fors terug gelopen en het personenvervoer gegroeid. JetAir Fly (Tui Belgium) is de grootste gebruiker van de luchthaven voor personenvervoer.

Aansturing: De luchthaven is eigendom van het Vlaams Gewest. Deze heeft de exploitatie gescheiden van de infrastructuur in een Luchthaven Exploitatie Maatschappij (LEM) en een Luchthaven Ontwikkeling Maatschappij (LOM). NEDAB-kosten worden dan ook gefinancierd door het Vlaams Gewest. Het Franse Egis verzorgt als particuliere partij de exploitatie. De gegevens van Oostende-Brugge Airport uit de benchmark dateren van 2013, het laatste jaar van exploitatie door het Vlaams Gewest.

Resultaten: Het financieel resultaat van OST wisselt per jaar. Het aantal passagiers is de laatste jaren licht gestegen, terwijl de vrachtmarkt in 2015 met 50% is gedaald ten opzichte van 2014. In 2013 bedroeg het nettoverlies EUR 754.000.

Infrastructuur

De infrastructuur, passagiersvolumes en openingstijden van de zes benchmark luchthavens zijn als volgt (zie Tabel 5);

Luchthaven	Lengte runway (m)	Passagiersbewegingen (2014)	Openingstijden (ma-vrij)
GAE	2500	169.369	06:30-23:00 uur
MST	2500	410.746	06:00-23:00 uur
EIN	3000	3.926.395	04:30-00:00 uur
BRE	2034	2.773.127	06:00-22:00 uur
FMO	2170	815.000	00:00-00:00 uur
OST	3200	247.669	00:00-00:00 uur

Tabel 5.: infrastructuur benchmarkluchthavens (Bron: IATA)

Exploitatiemodel

In Tabel 6 worden op basis van kerncijfers uit 2014 de prestaties van de luchthavens met elkaar vergeleken. Waar nodig zijn cijfers van benchmark luchthavens, net als voor Groningen Airport Eelde wat betreft transit passagiers, bijgesteld en ingeschat.

Zo is het vrachtvolume van MAA bijgesteld, omdat 40% van het vrachtvolume zogenaamd road–road luchtvracht betreft en is het aantal werknemers op OST bijgesteld, omdat hier sprake is van 24/7 openstelling.

	GAE	MAA ⁴	EIN ⁵	BRE ⁶	FMO	OST
Passagiersbewegingen (pax) ⁷	169.369	241.473	3.926.395	2.773.127	815.000	247.669
Vracht (ton x 1000)	0	32.566	0	10.000	0	46.484
WLU	169.369	567.135	3.926.395	2.873.127	815.000	712.509
Vliegtuigbewegingen (>6 ton)	1.729	6.136	28.909	27.500	11.008	3.900
Bestemmingen (aantal)	10	15	78	48	22	18
Aantal werknemers (fte)	48	105	48	256	163	90
Landings- en passagiersheffingen	2.272.435	1.952.000	26.202.000	14.897.000	10.823.000	2.685.686
Handling fees	616.422	5.224.000		5.546.254	2.463.000	
Totaal luchthavengelden	2.888.857	7.176.000	26.202.000	20.443.254	13.286.000	2.685.686
Eigen Vermogen (EUR)	14.161.147	nb	56.689.000	84.459.334	18.906.708	21.820.021
Vreemd Vermogen (EUR)	3.736.076	nb	29.099.000	19.535.376	90.918.102	6.300.384
Arbeidskosten	3.538.321	9.908.089	3.698.000	15.612.766	11.793.770	6.478.807
Arbeidskosten/FTE (EUR)	73.715	94.362	77.042	60.987	72.354	71.987
Arbeidskosten/WLU (EUR)	20,89	41,03	0,94	5,43	14,47	9,09
Totaal luchthavengelden/vliegtuigbewegingen (EUR)	1.670,83	1.169,49	906,36	743,39	1.206,94	688,64
Totaal luchthavengelden/WLU (EUR)	17,06	12,65	6,67	7,12	16,30	3,77

Tabel 6: Benchmark 2014

⁴ De opbrengsten, activiteiten en werknemers van Maastricht Handling Service zijn geïntegreerd in het exploitatieoverzicht van Maastricht Aachen Airport

⁵ Op Eindhoven worden de kosten voor securitydiensten en passagiers- en bagageafhandeling uitbesteed aan derden. De Koninklijke Luchtmacht verzorgt de brandweerinzet, luchtverkeersleiding en het baanonderhoud

⁶ De securitydiensten op de Duitse Luchthavens BRE en FMO worden extern door de overheid gefinancierd en niet doorberekend aan luchtvaartmaatschappijen

⁷ Exclusief transit (MAA, GAE)

Uit de vergelijking (Tabel 6) vallen de volgende zaken op:

1. De arbeidskosten per FTE zijn op Groningen Airport Eelde in lijn met de meeste luchthavens. De arbeidskosten per WLU zijn hoog, maar dat komt door onderbenutting van de beschikbare infrastructuur en mensen.
2. De totale luchthavengelden per vliegbeweging (handelsverkeer) zijn hoog op Groningen Airport Eelde. Bremen en Eindhoven zijn voor Ryanair een base, hetgeen vaak tot afspraken over flinke kortingen op landingsgeld- en passagierstarieven leidt.
3. Dezelfde verschillen zijn terug te vinden als de vergelijking wordt gemaakt tussen luchthavens op basis van gepubliceerde tariefstructuren (Figuur 17). Zo worden op de Duitse luchthavens de securitykosten niet doorberekend aan de luchtvaartmaatschappijen.

Tabel 7 geeft de visit costs van luchtvaartmaatschappijen en passagiers weer. Deze visit costs zijn belangrijk voor luchtvaartmaatschappijen bij het kiezen van luchthavens en nieuwe routes. De visit costs worden uiteindelijk in de exploitatie van de luchtvaartmaatschappij verwerkt of in de ticketprijs van de passagier doorberekend.

De vergelijking is gebaseerd op een Boeing 737 800 toestel met 150 passagiers (MTOW 78000 kg)

EUR	Landingsgelden	Passagiersheffing	Security heffing	B737 met 150 pax
GAE	1135	17,45	11,05	3752
MAA	866	16,64	11,12	3362
EIN	<i>nb</i>	<i>nb</i>	<i>nb</i>	<i>Nb</i>
BRE	546	7,70	0,62	1701
FMO	589	6,79	0,49	1607
RTM	685	16,91	11,57	3221
OST	714	13,00	0	2664

Tabel 7: Vergelijking in luchthavengelden op basis van inkomende Boeing 737 met 150 pax (Bron: gepubliceerde tarieven diverse luchthavens)

In deze vergelijking is Rotterdam The Hague Airport eveneens opgenomen. De vergelijking met Eindhoven Airport is niet te maken, omdat Eindhoven Airport de zogenaamde 'Airport Charges' niet publiceert.

Voor alle tarieven moet worden opgemerkt dat dit standaardtarieven betreft en er op basis van specifieke afspraken (met name met low-cost carriers) van deze tarieven wordt afgeweken. Dit verklaart het verschil tussen tabel 6 en 7 (werkelijk gerealiseerde gemiddelde opbrengsten).

Uit de vergelijking in tarieven (Tabel 7) blijkt het volgende:

- De security kosten worden in Nederland afgedekt door een kostendekkende heffing. Op Duitse luchthavens is deze minimaal. De securitykosten in Duitsland komen voor rekening van de overheid.
- De standaard landingsgelden voor een B737 toestel (MTOW 78000 kg) zijn op GAE beduidend hoger dan op de andere luchthavens uit de benchmark.
- Op basis van gepubliceerde landingsgelden en passagiersheffingen is GAE niet concurrerend met overige luchthavens. Dit kan mede worden verklaard door het grote aandeel chartervluchten. Op de andere luchthavens wegen maatwerkafspraken met low-cost carriers veel zwaarder in de tariefstelling.

Bestuursmodellen vergeleken

Naast mogelijke verbeteringen in het business model van GAE NV, kunnen ook andere bestuursmodellen overwogen worden. Daarbij gaat het vooral om de verdeling van de verantwoordelijkheden en het bevorderen van voldoende commerciële prikkels voor de exploitant. Op hoofdlijnen zijn de volgende bestuursmodellen te onderscheiden:

Integraal regionaal publiek eigendom en verantwoordelijkheid

Voorbeeld: Dit is het huidige bestuursmodel voor Groningen Airport Eelde, maar ook van Münster-Osnabrück en Bremen. De luchthaven wordt volledig geëxploiteerd door een onderneming met publieke aandeelhouders.

Werking: De luchthavenonderneming is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, het beheer, de exploitatie van het luchthaventerrein en de ontwikkeling van luchtvaartdiensten. Daarvoor hebben de aandeelhouders een management-/directieteam aangesteld. De aandeelhouders houden via de Raad van Commissarissen toezicht op de directie en de dagelijkse gang van zaken.

Publiek eigendom, exploitatie door private partij

Voorbeeld: Dit model wordt vanaf juli 2016 op Maastricht Aachen Airport toegepast (exploitant Trade Centre Global Investments BV, een luchtvracht expediteur) gecombineerd met de bekostiging van de NEDAB-kosten door de provincie Limburg. Ook Antwerpen Airport en Oostende-Brugge Airport (exploitant Egis) worden volgens dit model bestuurd.

Werking: In dit bestuursmodel blijft het eigendom en beheer van de infrastructuur in handen van de regionale en lokale overheden, vergelijkbaar met weginfrastructuur. De exploitatie van de luchthaven, onder andere bestaande uit het aantrekken van luchtvaartmaatschappijen, de afhandeling van vliegtuigen en passagiers, het

bieden van voorzieningen (winkels, parkeren) wordt in handen gegeven van een exploitant die de publieke aandeelhouders daarvoor een concessievergoeding betaalt. De exploitant is dus een commerciële partij, die via aanbesteding wordt geselecteerd.

Publiek eigendom, exploitatie door publieke partij

Voorbeeld: Dit model is toegepast op de Vlaamse Luchthavens Antwerpen Airport en Oostende-Brugge Airport tot 2013 en werd ook gehanteerd op Maastricht Aachen Airport (tot juli 2016).

Werking: In dit bestuursmodel blijft het eigendom en beheer van de infrastructuur in handen van de regionale en lokale overheden, gelijk aan de variant “publiek eigendom, exploitatie door private partij”. De exploitatie van de luchthaven, onder andere bestaande uit het aantrekken van luchtvaartmaatschappijen, de afhandeling van vliegtuigen en passagiers, het bieden van voorzieningen (winkels, parkeren) blijft in publieke handen, maar wordt in handen van een separate exploitant en rechtsvorm gelegd. De exploitant legt direct verantwoording af aan de publieke aandeelhouders.

Publiek eigendom, exploitatie door een combinatie van publieke en private partijen

Voorbeeld: Dit bestuursmodel is dat van Eindhoven Airport NV, waarbij de luchthavenonderneming deels eigendom is van regionale overheden en deels van Schiphol Group, wat gezien kan worden als een semi-private partij. Onder dit bestuursmodel valt ook het zogenaamde Franse model, waarbij kleine lokale/regionale luchthavens worden geëxploiteerd door regionale Kamers van Koophandel in samenwerking met regionale overheden.

Werking: In dit bestuursmodel blijft het eigendom en beheer van de infrastructuur in handen van de regionale en lokale overheden en wordt de exploitatie van de luchthaven aangestuurd door publieke en private partijen. Voorwaarde is dan wel dat de private partij een eigen strategisch belang heeft bij het exploiteren van de luchthaven (versterking regionale economie in het Franse Model, verschuiving strategische verkeersstromen in het geval van Schiphol en Eindhoven).

Private luchthaven

Voorbeeld: Dit model is toegepast op Maastricht Aachen Airport (tot 1 juli 2014) en Parchim Airport in Duitsland. Deze beide voorbeelden tonen aan dat volledige privatisering niet goed uitwerkt. Voor Londen Southend Airport, een ander voorbeeld, zijn beperkt financiële resultaten beschikbaar en is dus geen duidelijk beeld te geven. De eigenaar is de Stobart Group, die ook Carlisle Airport bezit en exploiteert.

Werking: In dit bestuursmodel is het eigendom en beheer van de infrastructuur en de exploitatie in handen van een private partij.

Het bestuursmodel waarbij het publiek eigendom en de publieke exploitatie gescheiden zijn lijkt het meest passende bestuursmodel voor GAE. Het voordeel van dit model is dat de publieke exploitant zich geheel kan concentreren op de commerciële strategie.

De bestuursmodellen met private partijen lijken minder geschikt, omdat het huidige verkeersvolume waarschijnlijk te gering en eenzijdig is om private partijen op een goede manier te interesseren. Bij stijging van de verkeersvolumes kan exploitatie door een private partij wel een meer kansrijke optie worden. Daarnaast kan binnen de publieke exploitatie ruimte gezocht worden om meer private partijen te betrekken, waardoor de commerciële verbinding met het bedrijfsleven versterkt wordt.

Conclusies

- Groningen Airport Eelde is duur (heffingsstructuur) ten opzichte van vergelijkbare luchthavens. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat op de meeste andere luchthavens Niet Economische Diensten van Algemeen Belang (NEDAB) geheel of gedeeltelijk buiten de exploitatie worden gefinancierd. Er is dus in Europa geen sprake van een level-playing-field en zonder vorm van publieke bijdrage is het lastig om als regionale luchthaven zwarte cijfers te schrijven.
- De arbeidskosten per FTE zijn op Groningen Airport Eelde in lijn met de andere luchthavens uit de benchmark.
- De arbeidskosten per WLU zijn hoog, wat kan worden verklaard door de onderbenutting van de beschikbare infrastructuur en mensen.
- De totale luchthavengelden per vliegbeweging (handelsverkeer) zijn hoog op Groningen Airport Eelde. Bremen en Eindhoven zijn voor Ryanair een base, hetgeen vaak tot afspraken over flinke kortingen op landingsgeld- en passagiertarieven leidt.
- Om de concurrentiepositie van Groningen Airport Eelde te versterken en zo meer luchtvaartmaatschappijen aan te trekken, is naast een verlaging van de tarieven een wijziging van het bestuursmodel aan te bevelen. De meest geëigende vorm daarvoor is het model waarbij het beheer en de exploitatie wordt ondergebracht bij twee verschillende entiteiten.

5. Toekomstige mogelijkheden en ontwikkelingen in het business model

Gezien de kosten- en opbrengstenstructuur van GAE NV, ligt het voor de hand om de mogelijkheden tot optimalisatie van het business model, vooral te zoeken aan de opbrengstenkant. De operationele kosten liggen voor een belangrijk deel vast op een niveau dat minimaal nodig is om een luchthaven goed te laten functioneren binnen de luchtvaartregelgeving, maar ook om concurrerend te zijn met andere luchthavens. Met de groei van het passagiersverkeer op Groningen Airport Eelde zijn er mogelijk nog nadere efficiencywinsten te genereren in voornamelijk de NEDAB-kosten. Een verdere reductie van de NEDAB-kosten is niet mogelijk zonder het serviceniveau op de luchthaven te verlagen, waardoor ook negatieve effecten ontstaan in termen van opbrengsten en aantrekkelijkheid van het geboden luchthavenproduct.

Het concurrentievermogen en de concurrentiepositie van Groningen Airport Eelde worden beïnvloed door een aantal interne en externe ontwikkelingen. De volgende onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan de orde:

- Investerings ter vervanging of verbetering van de infrastructuur en de ontwikkeling van meer marktregie.
- Het genereren van meer opbrengsten op de luchthaven door het aantrekken van meer vluchten en/of ontwikkelen van nieuwe marktsegmenten.
- Ontwikkelingen binnen het segment General Aviation.
- Aanpassen van het bestuursmodel door splitsing van de commerciële exploitatie en het beheer van de infrastructuur.
- Het verhogen van de opbrengsten door het benutten en verbeteren van diensten op en om de luchthaven (restaurant, parkeren).
- De ontwikkeling van Amsterdam Lelystad Airport tot low cost luchthaven en twin airport van Schiphol.
- De herziening van de bekostiging en financiering van de kosten van luchtverkeersleiding.

Toekomstige investeringen

In de beleidsalternatieven *continueren* en *investeren* is, ongeacht welk ontwikkelingscenario werkelijkheid gaat worden, rekening gehouden met een aantal investeringen op Groningen Airport Eelde, die nodig zijn om aan de eisen van regelgeving en markt te voldoen. Het betreft investeringen in de huisvesting van de brandweer en in de kwaliteit en capaciteit van de passagiersterminal (beide in 2017). In het beleidsalternatief *afbouwen* is geen sprake van investeringen.

Huisvesting luchthavenbrandweer

Een investeringspost van EUR 2.550.000,- is opgenomen in het beleidsalternatief *investeren* voor de nieuwbouw van de voorziening voor de luchthavenbrandweer. Het huidige gebouw en haar inventaris is sterk verouderd en daardoor aan vervanging toe. Onafhankelijk onderzoek dat GAE NV in 2013 heeft laten uitvoeren heeft bovendien aangetoond dat het huidige gebouw niet meer voldoet aan de eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden, milieu en brandveiligheid. Daarnaast is het huidige gebouw energetisch inefficiënt en bevat het asbest. Gewogen zijn derhalve de opties om te kiezen voor verbouw of nieuwbouw. In het beleidsalternatief *continueren* is voor verbouw van de huidige kazerne een stelpost opgenomen van EUR 1,5 miljoen. Het betreft een investering waarmee het gebouw weer voldoet aan de minimale wettelijke eisen. Aanvullend heeft GAE NV een concreet bouwplan laten uitwerken voor nieuwbouw gekoppeld aan de planontwikkeling van Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) voor ambulancezorg op de luchthaven. Hoewel het totale bedrag dat moet worden geïnvesteerd met één miljoen omhoog gaat, zijn aan deze variant additionele operationele voordelen verbonden die samenhangen met het vergroten van de energie-efficiency en kostenvoordelen op basis van de mogelijkheid om met het UMCG voorzieningen te delen en gezamenlijk te exploiteren. Daarnaast is de locatie van de huidige voorziening van de luchthavenbrandweer suboptimaal: een verschuiving naar de kop van de landingsbaan draagt bij aan een versterking van de operationele veiligheid op de luchthaven. In het beleidsalternatief *investeren* wordt daarom uitgegaan van nieuwbouw voor de luchthavenbrandweer.

Passagiersterminal

In het beleidsalternatief *investeren* is een investering meegenomen in de capaciteit en kwaliteit van de passagiersterminal. De noodzaak voor en de kosten van een investering in de terminal is onderbouwd door Netherlands Airport Consultants BV (NACO) op basis van piekurgegevens van de luchthaven. Door deze te vergelijken met de internationaal gehanteerde normen is de volgende behoefte aan extra ruimte berekend.

- | | |
|--|-------------------|
| • Voorhal | 200m ² |
| • Wachruimten, paspoortcontrole, airside toiletten | 224m ² |
| • Paspoort controle aankomst | 270m ² |
| • Reclaim ruimte | 137m ² |
| • Ruimte (Bagage Handling System) | 60m ² |

Vastgesteld is dat de terminal met circa 900m² uitgebreid moet worden om de gewenste capaciteit en het vereiste service level te krijgen. In de Nederlandse situatie houdt NACO dan voor dit soort terminal gebouwen een vierkante meter prijs aan van EUR 3500, exclusief BTW. Dat is dan inclusief bouwkundige kosten, gebouwinstallaties, special airport systems (Flight Information, Bagage Handling), honoraria, interieur elementen, tijdelijke maatregelen. Voor 900 m² is dan EUR 3,15 miljoen nodig. De investering is gericht om in de piekuren twee vluchten tegelijkertijd te

kunnen afhandelen op het IATA Optimum Level of Service, een voorwaarde van diverse luchtvaartmaatschappijen. In het geval groei van het passagiersverkeer leidt tot een verdere belasting van de piekcapaciteit dan staat het management voor de keuze: ofwel de additionele vlucht afhandelen op basis van een lager serviceniveau ofwel trachten het vliegschema te beïnvloeden zodat de vlucht buiten de piekuren plaats vindt.

Vanuit het perspectief van Hold Baggage Screening wordt aanbevolen de huidige equipment te vervangen door een modernere X-ray en een Explosive Trace Detectie apparaat daarbij te gebruiken. De kosten hiervan worden geschat op ongeveer EUR 200.000. Voor pax security een reservering voor een nieuwe X-ray van EUR 100.000. De totale kosten van de terminal upgrade worden dan EUR 3,45 miljoen.

In het simulatiemodel is voorzien dat GAE NV deze investeringen extern financiert op basis van langlopende laagrentende leningen. Hiervoor zijn additionele rente- en kapitaalslasten opgenomen in de exploitatie. Daarnaast zijn er ook jaarlijks kleinere investeringen nodig in het onderhoud van bedrijfsgebouwen, installaties, equipment en inventaris. In het simulatiemodel is er vanuit gegaan dat deze tot afschrijvingen leiden gelijk aan die van de afgelopen 3 jaar. De kapitaalslasten van deze investeringen vormen onderdeel van de reguliere exploitatie van GAE.

Aantrekken van meer vluchten en/of nieuwe marktsegmenten

Voor het ontwikkelen van lijn-, low-cost (vooral city trips) en chartervluchten liggen diverse kansen. Lufthansa Consulting heeft deze kansen in kaart gebracht, en ook aangegeven wat de luchthaven zou moeten doen om deze kansen te verzilveren. Daarbij heeft Lufthansa Consulting twee maatregelen aangegeven die beide noodzakelijk zijn om groei van het passagiersverkeer te bevorderen en additionele operationele liquiditeit te genereren: verlaging van de visit costs en instelling van een Route Development Fund.

Verlaging visit costs

Zoals uit de benchmark is gebleken, zijn de kosten op GAE per vliegtuigbeweging of passagiersbeweging, die aan luchtvaartmaatschappijen of passagiers wordt doorgerekend, relatief hoog. Deze visit costs zijn belangrijk in de perceptie van de markt, in elk geval voor low cost carriers maar in toenemende mate ook voor charters en andere lijndiensten. Deze visit costs worden deels doorberekend aan de passagiers leidend tot hogere ticketprijzen.

Uit de analyse van kosten en opbrengsten van GAE NV in hoofdstuk 3 is gebleken dat er weinig mogelijkheden zijn om kostenverlagingen te realiseren binnen het huidige exploitatie- en bestuursmodel. De kosten worden immers grotendeels bepaald door vaste arbeidskosten. Deze zijn nauwelijks verder te flexibiliseren.

Een andere wijze van financieren van Niet Economische Diensten van Algemeen Belang (NEDAB) lijkt wel een mogelijkheid om de visit cost voor GAE NV te verlagen. Het betreft hier kosten voor onder andere security en brandweer. In het be-

leidsalternatief *investeren* is deze andere wijze van financieren van NEDAB doorgevoerd. Deze financieringsvorm wordt op andere luchthavens al toegepast, zo valt af te leiden uit de benchmark. Zo worden op Duitse luchthavens de security kosten niet door de luchthaven in rekening gebracht, wat een positieve uitwerking heeft op de (lagere) tarieven voor luchtvaartmaatschappijen. Ook op Maastricht Aachen Airport worden de NEDAB-kosten sinds juli 2014 door de provincie Limburg betaald (EUR 3 mln. per jaar).

Bij een securityheffing van EUR 11,05 per vertrekkende passagier zouden de totale opbrengsten uit securityheffingen op GAE in 2015 op ongeveer EUR 0,8 mln. liggen (zie Tabel 8). Voor de jaren 2012-2014 zijn de volgende bedragen af te leiden:

Jaar	Securityheffingen (opbrengsten)
2012	EUR 741.348
2013	EUR 692.905
2014	EUR 671.168

Tabel 8.: opbrengsten security charges GAE NV (Bron: Jaarverslagen GAE NV)

Met de huidige opbrengsten uit tabel 8 zijn de security kosten voor GAE NV momenteel kostendekkend, omdat de kosten volledig worden doorberekend aan passagiers en/of luchtvaartmaatschappijen. Als de financiering vanuit andere partijen plaatsvindt, vervallen de heffingen voor security en hiermee zowel de kosten als opbrengsten. Voor GAE NV is deze wijze van financiering budget neutraal. Wel worden de visit costs lager.

Wat betreft de kosten voor de brandweer wordt ervan uitgegaan dat van de 38 FTE in de operationele dienst (2015) er 20 toe te rekenen zijn aan de brandweer. De kosten hiervan bedragen bij gemiddelde kosten van EUR 70K per FTE: EUR 1,4 mln. per jaar. Deze kosten werken door op zowel kosten van GAE NV als de visit costs. Als deze kosten via NEDAB publiek worden gefinancierd, is het aan te bevelen nader onderzoek te verrichten of de brandweertaken op de luchthaven geïntegreerd kunnen worden met de taken van de veiligheidsregio's Groningen en Drenthe om zo tot efficiencywinsten te komen.

Foreign Visitors Fund

De overheden betrokken bij de nieuwe strategie van Maastricht Aachen Airport, hebben EUR 10 mln. over 10 jaar vrijgemaakt voor een route development fund. In 2012 is door GAE NV reeds een routeontwikkelingsfonds ingesteld. Lufthansa Consulting heeft in haar rapportage voor GAE gesteld dat een dergelijk fonds, en dan met aanzienlijk meer middelen, noodzakelijk is om de kans op realisatie van groei-scenario's te vergroten. Lufthansa Consulting geeft daarbij als richtbedragen mee voor het Moderate Growth scenario circa EUR 800.000 – 1.600.000 per jaar nodig is en in het Substantial Growth EUR 1.400.000 – 2.400.000 per jaar.

In het beleidsalternatief *investeren* is rekening gehouden met een route development fund. Uitgegaan is van een gemiddelde investering van EUR 1 miljoen per jaar over 10 jaar, dat extern als kapitaal vanuit publieke en private partijen wordt ingebracht. Een verdere aanvulling van het fonds zal plaats moeten hebben op basis van het “revolving” karakter: het fonds wordt aangevuld op basis van een deel van de opbrengsten van nieuwe diensten. Naast het direct ondersteunen van routeontwikkeling is het noodzakelijk om Noord-Nederland internationaal te positioneren als zakelijke en toeristische bestemming. Geadviseerd wordt daarom het fonds breder in te zetten dan puur voor routeontwikkeling, maar er een Foreign Visitors Fund van te maken gericht op het stimuleren van inkomend zakelijk en toeristisch verkeer.

In het simulatiemodel is aangenomen dat dit Foreign Visitors Fund (FVF) buiten GAE NV om wordt opgezet en beheerd. De effecten op de exploitatie zijn reeds meegenomen in de groeiscenario's van Lufthansa. Er vindt dus vanuit het FVF geen additionele kasstroom plaats in de richting van GAE NV.

General Aviation

Hoewel het aantal **lesvluchten** sinds 2009 dalend is, blijft dit segment interessant. Dit geldt zowel voor klein- als groot lesverkeer. In de Nationale Luchtvaartnota (2009) wordt Groningen Airport Eelde aangewezen als luchthaven van nationale betekenis met de opmerking dat Groningen Airport Eelde het belangrijkste opleidingscentrum voor verkeersvliegers voor handelsverkeer in Nederland huisvest. Hoewel groot lesverkeer de laatste jaren minimaal aanwezig is op Groningen Airport Eelde kan het faciliteren van groot lesverkeer – in combinatie met schonere en meer geluidsarme toestellen – leiden tot meer opbrengsten. Daarnaast is de verwachting dat de ingezette daling van het aantal lesvluchten voor klein lesverkeer zal afvlakken en vervolgens weer gaan groeien. Vliegtuigproducent Boeing voorspelt een mondiale uitbreidings- en vervangingsvraag voor piloten in de komende 20 jaar. De markt-vraag van de civiele luchtvaartsector bedraagt in deze periode 558.000 nieuwe piloten, waarvan 95.000 in Europa⁸. De ontwikkeling van het lesverkeer is in sterke mate gekoppeld aan de aanwezigheid van IFR-luchtverkeersleiding.

Ook op andere gebieden van **general aviation** liggen kansen. De uitbreiding van luchthaven Lelystad voor passagiersverkeer leidt er toe dat een deel van recreatief verkeer zal moeten uitwijken. Er ligt een potentieel om deze vluchten en activiteiten uit Lelystad over te nemen.

Een derde segment dat tot ontwikkeling komt zijn de (**helikopter**)vluchten voor maatschappelijk en zakelijk gebruik. Hier worden onder andere de traumavluchten voor het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) onder geschaard, aangevuld met vluchten voor snel transport van donororganen. In de praktijk zijn dit een beperkt aantal vluchten, wel van maatschappelijk belang, maar minder relevant voor de opbrengsten van GAE NV.

⁸ Boeing Forecast Pilot & Technician Outlook (2015)

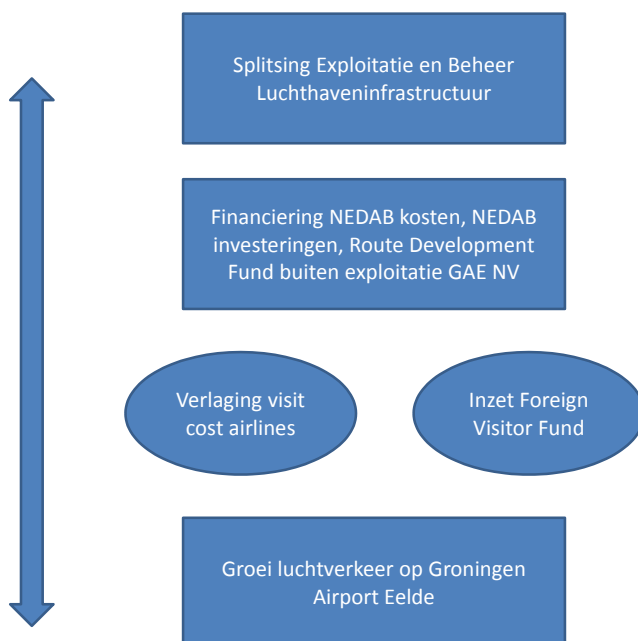
Ten slotte is er een licht stijgende trend waar te nemen in vliegtuigen, die Groningen Airport Eelde als **uitwijkvluchthaven** gebruiken. Echter, de aantallen zijn klein en het toekomstig aantal is moeilijk in te schatten.

Gezien de marktvolatiliteit en het feit dat ontwikkelingen in dit segment lastig zijn te voorspellen is in het simulatiemodel een conservatieve constante inschatting gemaakt voor de ontwikkeling van dit marktsegment binnen de beleidsalternatieven *continueren* en *investeren*. In de beleidsoptie *afbouwen* is alleen sprake van maatschappelijke en recreatieve general aviation, vanwege het wegvallen van de basis voor IFR-luchtverkeersleiding. Daardoor verdwijnen ook de lesvluchten.

Aanpassing bestuursmodel

Om de verlaging van de visit costs te faciliteren via NEDAB-bijdragen, is het wenselijk het bestuursmodel aan te passen. Zoals uit de benchmark met andere luchthavens en de vergelijking van de verschillende bestuursmodellen is gebleken, is een splitsing van infrastructuur en exploitatie daarvoor een goed alternatief voor GAE. De exploitant kan zich dan richten op de exploitatie en voornamelijk het behouden en aantrekken van luchtvaartmaatschappijen en passagiers. De focus daarbij is het klantgericht inzetten van lagere havengelden. Het beheer en de ontwikkeling van de infrastructuur komt in een aparte entiteit, waarin ook de NEDAB-kosten terecht komen. De voorgestelde aanpassing van het bestuursmodel faciliteert een meer commerciële en prestatiegerichte aansturing.

Op deze wijze kan het volgende mechanisme in werking treden:



Figuur 10: alternatief business model investeren GAE NV

Benutten en verbeteren van diensten op de luchthaven

Het benutten van diensten op de luchthaven betreft het gebruik van de **parkeervoorzieningen en restaurant**. Met hogere passagiersaantallen zullen de opbrengsten voor GAE NV ook toenemen. In het simulatiemodel is hier rekening mee gehouden door de opbrengsten uit parkeren en uit concessies (restaurant) af te leiden uit de jaarrekeningen van GAE NV, deze om te zetten naar een gemiddelde opbrengst per passagiersbeweging, en deze toe te passen op de aantallen passagiersbewegingen in de vier scenario's en de beleidsalternatieven *continueren* en *investeren*.

Onder verbetering van diensten op de luchthaven valt de bouw en exploitatie van een **hotel** en het organiseren van **specifiek busvervoer** naar de grote steden in Nederland. Deze twee mogelijke additionele bronnen van opbrengsten zijn in de simulatie niet meegenomen, aangezien hiervoor geen concrete plannen zijn uitgewerkt.

Ontwikkeling Amsterdam Lelystad Airport

De ontwikkeling van Lelystad tot 'twin airport' van Schiphol raakt de kern van de marktsegmenten van Groningen Airport Eelde: het vakantiechartervervoer en de low cost carriers. Gebaseerd op de eerste fase van de ontwikkeling wordt Lelystad Airport veel groter dan Groningen Airport Eelde en zal vooral meer bestemmingen bieden. Maar dat betekent waarschijnlijk ook dat de grotere keuze aantrekkelijk is voor passagiers die nu vanaf Groningen Airport Eelde vliegen. Lufthansa Consulting heeft het effect van de ontwikkeling van Lelystad Airport in de verkeersscenario's geïntegreerd, zonder daar direct een waarschijnlijkheid te hangen. Immers, het is onzeker hoe Lelystad Airport zich op langere termijn zal ontwikkelen. Lufthansa Consulting geeft aan dat de ontwikkeling van Lelystad Airport een negatief effect kan hebben op het chartersegment op Groningen Airport Eelde, waarbij een deel van het verkeer weglekt naar Lelystad Airport. Dit wordt gesimuleerd in het beleidsalternatief *behouden* gecombineerd met het scenario Negative Growth.

In de groeiscenario's van Lufthansa Consulting wordt aangenomen dat het verlies van huidige charter operators (Transavia) gecompenseerd zal worden door nieuwe charter operators. Wanneer GAE NV in staat is haar tarieven concurrerend te maken en te investeren in groei van lijndiensten van low cost carriers dan is verdere groei van het passagiersverkeer op Groningen Airport Eelde te verwachten. Dit wordt gesimuleerd in het beleidsalternatief *investeren* en de scenario's moderate en substantial growth. Op het aantrekken van hub feeder services heeft de ontwikkeling van Lelystad Airport geen invloed.

Lelystad Airport is – net als Eindhoven Airport - onderdeel van het Aldersplan voor het accommoderen van niet-mainport gebonden verkeer dat niet binnen de geluidsgrenzen van Schiphol past. Uitgaande van de door Schiphol verwachte groei, zal Lelystad Airport in 2018 operationeel zijn.

De gegevens van Lelystad Airport zijn ontleend aan het Ondernemingsplan Lelystad⁹, met name fase N1. In de business case voor Lelystad Airport wordt rekening gehouden met aanloopverliezen tot 2027 in verband met het feit dat er “gedurende enige tijd sprake zal zijn van onderbenutting van de beschikbare faciliteiten”.

De landingsbaan zal volgens planvorming op Lelystad Airport vanaf 2018 2400 meter bedragen. De op dit moment bekende openingstijden zijn 06:00-23:00 (regulier). De infrastructuur is hiermee vergelijkbaar met die van Groningen Airport Eelde.

	GAE 2014	LEY N1 2018
Passagiersbewegingen (pax)	169.369	1.661.000
Vracht (ton x 1000)	0	0
WLU	169.369	1.661.000
Vliegtuigbewegingen (>6 ton)	1.729	11.000
Bestemmingen (aantal)	10	
Aantal werknemers (fte)	48	50**
Landings- en passagiersheffingen	2.272.435	
Handling fees	616.422	
Totaal luchthavengelden	2.888.857	12.945.000
Arbeidskosten	3.538.321	4.533.000
Arbeidskosten/FTE (EUR)	73.715	90.660
Arbeidskosten/WLU (EUR)	20,89	2,73
Totaal luchthavengelden/ vliegtuigbewegingen (EUR)	1.670,83	1.176,82
Totaal luchthavengelden/WLU (EUR)	17,06	7,79

Tabel 9: vergelijking GAE en LEY (Bron: GAE NV, Ondernemingsplan Lelystad Airport 2014)

Met de realisatie van het beoogd aantal passagiers liggen de arbeidskosten per WLU en hiermee samenhangende luchthavengelden per WLU op Lelystad Airport beduidend lager dan op Groningen Airport Eelde.

Hierbij moet worden opgemerkt dat handlingactiviteiten middels een concessie zullen worden uitbesteed op Lelystad Airport. Dit verklaart het laag ingeschatte aantal werknemers.

Niet alleen het hoge aantal te verwachten passagiers en uitbesteding van handling op Lelystad Airport veroorzaakt deze –voor luchtvaartmaatschappijen- aantrekkelijk-

⁹ Ondernemingsplan Lelystad Airport, maart 2014 (Bron: Schiphol Group)

ke lage luchthavengelden per passagier . Ook zullen de NEDAB-kosten worden verrekend binnen de Schiphol Group. Dit leidt tot aanzienlijke schaalvoordelen voor de tariefstelling op Lelystad Airport.

Ook moet worden opgemerkt dat de vergelijking plaats vindt op basis van cijfers van GAE NV uit 2014 en geprognosticeerde cijfers van Lelystad Airport in 2018.

Op basis van het Ondernemingsplan Lelystad Airport blijkt dat de visit costs in 2018 50% of meer lager zullen liggen dan de huidige op Groningen Airport Eelde Groningen Airport Eelde. In het simulatiemodel is een tariefsverlaging doorgevoerd van 50% zodat Groningen Airport Eelde kan blijven concurreren in de markt bij de alternatieven *continueren* en *investeren*.

Bekostiging van de luchtverkeersleiding

Op dit moment wordt door het Rijk onderzocht of en zo ja, hoe de kosten van luchtverkeersleiding in Nederland, op een andere wijze over de Nederlandse luchthavens verdeeld zou moeten worden. In eerste instantie is door het Rijk ingezet op een wijziging van het stelsel van financiering van luchtverkeersleiding per 1 januari 2020. Indien GAE NV de kosten van luchtverkeersleiding geheel zelf zou moeten dragen zou er jaarlijks een bedrag van EUR 2,0 miljoen kosten extra op de begroting drukken. Deze kosten kunnen vanuit concurrentie overwegingen niet door extra heffingen aan luchtvaartmaatschappijen doorberekend worden. De kans is groot dat deze kosten het exploitatietekort flink zullen verhogen

Als alternatief wordt onderzocht of Remote ATC mogelijkheden biedt. Echter, dit concept bevindt zich nog in de onderzoeksfase. Kostenreductie moet nog bewezen worden, evenals de certificering en het moment dat het ingevoerd kan worden. Een tweede alternatief kan een nieuwe provider zijn als de Tower Company, low cost dochter van Deutsche Flug Sicherung (DFS). Ook dit alternatief moet op kosten worden bekeken, en de toegang voor andere providers dan LVNL tot de Nederlandse markt moet nog wettelijk geregeld worden.

In mei 2016 is door de staatssecretaris van I&M bekend gemaakt dat Groningen Airport Eelde en Maastricht Aachen Airport meer tijd krijgen om tot een kostenreductie te komen, waarbij een eventuele systeemwijziging een aantal jaren later dan 2020 in zal gaan. Welke oplossingen daarbij eventueel aan de orde zijn en welke reductie deze mee kunnen brengen is nog onduidelijk. Bovendien vindt een eventuele effectuering pas plaats aan het einde van de simulatieperiode. Om die reden zijn eventueel extra kosten nu niet in de simulatie meegenomen. Natuurlijk blijft het risico wel bestaan.

Conclusies

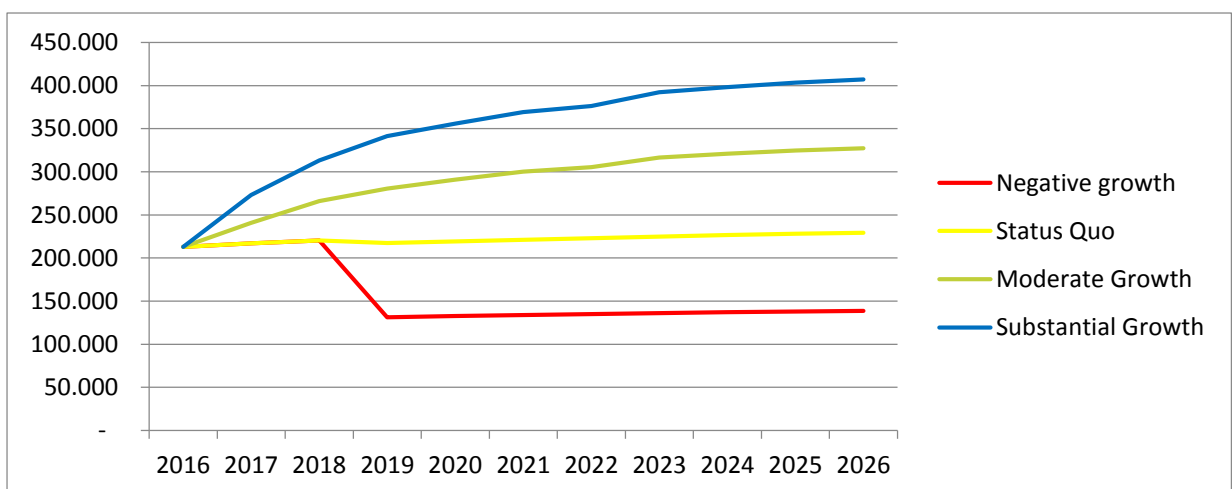
- Er zijn binnen het huidige business model (besturingsmodel, servicemodel en exploitatiemodel) weinig mogelijkheden om kosten te verlagen. De mogelijkheden voor verbeteringen in het exploitatieresultaat liggen vooral aan de opbrengstenzijde.
- Een eerste stap om meer opbrengsten te realiseren is de verlaging van visit costs voor passagiersvluchten door NEDAB-kosten deels buiten de exploitatie van GAE NV te bekostigen.
- Naast het verlagen van de visit costs is volgens Lufthansa Consulting een extra investering in een route development fund nodig om meer vluchten aan te trekken en zo meer opbrengsten te realiseren. Gekozen is voor het opzetten van een Foreign Visitors Fund (FVF).
- Om de verschuiving in NEDAB-kosten te faciliteren en te komen tot een meer commerciële en prestatiegerichte aansturing is het aan te bevelen het bestuursmodel te wijzigen, waarbij exploitatie en het beheer en ontwikkeling van de infrastructuur worden gesplitst.
- Andere potentiële groeisegmenten zijn lesvluchten, overig general aviation en maatschappelijke vluchten (UMCG); het effect op het resultaat zal hiervan echter gering zijn.
- Opbrengsten uit concessies (restaurant) en het parkeerterrein zullen alleen groeien bij het aantrekken van meer volume in passagiersvluchten.
- De openstelling van Lelystad Airport in 2018 heeft substantiële effecten op de exploitatie van GAE NV waar het gaat om de druk op de luchthaventarieven en de ontwikkeling van het low cost en chartersegment. Door het schaalvoordeel, dat door het hoge te verwachten passagiers op Lelystad Airport wordt gerealiseerd wordt verwacht dat de visit costs op Lelystad Airport aanzienlijk lager zullen uitvallen dan de huidige visit costs op Groningen Airport Eelde.
- Investeren in groei is noodzakelijk om het weglekken van een deel van het charterverkeer op te vangen.

6. Doorrekenen verkeersscenario's voor de exploitatie

Op basis van de analyse van het huidige business model van GAE NV, de benchmark met andere luchthavens, en het onderzoek naar verbeteringen in het business model, zijn de verkeersscenario's van Lufthansa Consulting voor Groningen Airport Eelde gebruikt om de toekomstige exploitatieresultaten van GAE NV te simuleren. Lufthansa Consulting gebruikt vier verschillende verkeersscenario's.:

- **Negative growth.** In dit scenario wordt geen extra inspanning geleverd door de luchthavens of de aandeelhouders om extra vluchten aan te trekken. Door de opkomst van Lelystad Airport lopen de volumes in alle segmenten terug. De natuurlijke groei in het aantal passagiers is niet voldoende om de verplaatsingen op te vangen. Er zal een minimaal verkeersvolume gehandhaafd blijven op Groningen Airport Eelde.
- **Status Quo.** Ook in dit scenario wordt geen extra inspanning geleverd door de luchthaven of de aandeelhouders om extra vluchten aan te trekken. Er zijn weinig kansen voor low cost of *hub feeder* services, maar de meeste charters blijven. De natuurlijke groeitrend blijft van toepassing.
- **Moderate growth.** In dit scenario wordt wel geïnvesteerd in het aantrekken van nieuwe vluchten door het verlagen van de visit costs en de inzet van een Route Development Fonds. In elk geval komt er een duurzame *hub feeder* route en is er de mogelijkheid voor nieuwe low cost services.
- **Substantial growth.** In dit scenario wordt zwaar geïnvesteerd door luchthavens en regionale overheden om nieuwe vluchten aan te trekken, zowel in het Route Development Fonds als in de marketingactiviteiten. Er wordt een *hub feeder* route ontwikkeld, een low cost carrier zal worden aangetrokken en de chartermarkt groeit.

De vier scenario's resulteren in onderstaande verwachte verkeersontwikkeling.



Figuur 11: verkeersscenario's en groeiperspectief aantal passagiersbewegingen Groningen Airport Eelde (Bron: Lufthansa Consulting, 2016)

Om de besluitvorming rond de toekomstige beleidsopties (afbouwen, continueren, investeren) van GAE NV te ondersteunen, is een rekenmodel ontwikkeld waarmee de financiële resultaten van beleidsvarianten en scenario's voor de komende 10 jaar kunnen worden vergeleken. Het model is gebouwd op basis van de financiële resultaten van GAE NV in de periode 2013-2015.

Het simulatiemodel voor de exploitatieresultaten is gebaseerd op de financiële cijfers van GAE NV op basis van gemiddelde waarden over de laatste 3 jaar. Het model is getoetst door de resultaten van de laatste 3 jaar (2013-2015) te berekenen en te vergelijken met de werkelijk gerealiseerde resultaten. De geringe afwijkingen geven blijk van de robuustheid van het model. In de exploitatieprognose wordt in de verschillende varianten uitgegaan van aannames voor passagiers- en vluchtontwikkeling volgens de scenario's van Lufthansa Consulting. De vertaling van deze vervoersscenario's in de simulatie van financiële resultaten gaat uit van de gebruikelijke relaties tussen vervoersvolumes en kosten/opbrengsten van een luchthaven. Uit een modelmatige toetsing is gebleken dat relatief kleine variaties in de aannames over bijvoorbeeld de hoogte van passagiers- en landing fees niet leiden tot wezenlijk andere uitkomsten.

Als eerste is de optie *afbouwen* geanalyseerd. In deze optie wordt de luchthaven teruggebracht tot een general aviation luchthaven zonder lijnvluchten, charters en lesvluchten. Luchtverkeersleiding verdwijnt, de brandweer op de luchthaven verdwijnt en de GAE NV zal worden opgeheven. Het onderhoud aan de start- en landingsbaan wordt afgekocht. Voor de resterende general aviation activiteiten is uitgegaan van een constant volume van 10.000 vluchten per jaar. Uitgaande van een minimumtarief uit de Airport Charges 2015 voor GAE van € 14,50 per landing, resulteert dit in € 72.500 aan opbrengsten per jaar. Kosten worden ingeschat voor 2 FTE (plus overhead) plus de kosten voor instandhouding, in totaal € 280.000 per jaar, resulterend in een jaarlijks tekort van rond € 200.000.

In aanvulling hierop zijn de verkeersscenario's van Lufthansa zijn gecombineerd met de twee andere beleidsopties voor GAE NV: *continueren* en *investeren*. Vandaar dat er zes varianten ontstaan waarvoor de simulatie van de exploitatie is uitgevoerd. In de beleidsoptie *continueren* is aangenomen dat de door Lufthansa Consulting beschreven extra inspanningen niet mogelijk zijn.

Verlaging van de luchthaventarieven wordt gefaciliteerd als de NEDAB-kosten deels buiten de exploitatie van GAE NV gefinancierd worden, dus in de beleidsoptie *investeren*. In de beleidsoptie *continueren* is verondersteld dat de tariefreducties ten laste komen van het exploitatieresultaat. De reductie in visit costs is in alle varianten rond de 50% ten opzichte van de huidige niveaus om deze concurrerend te maken met een aantal andere luchthavens, zoals Bremen en in de toekomst Lelystad Airport.

Beleidsalternatief	Scenario
AFBOUWEN	Geen
CONTINUEREN	Negative Growth
	Status Quo
INVESTEREN	Negative Growth
	Status Quo
	Moderate Growth
	Strong Growth

Tabel 10: beleidsopties en scenario's

Ten tweede is in de simulatie rekening gehouden met een aantal investeringen om de infrastructuur op orde te brengen en te houden. Het betreft investeringen in de huisvesting van de brandweer en in verbetering/vergroting van de passagiersterminal.

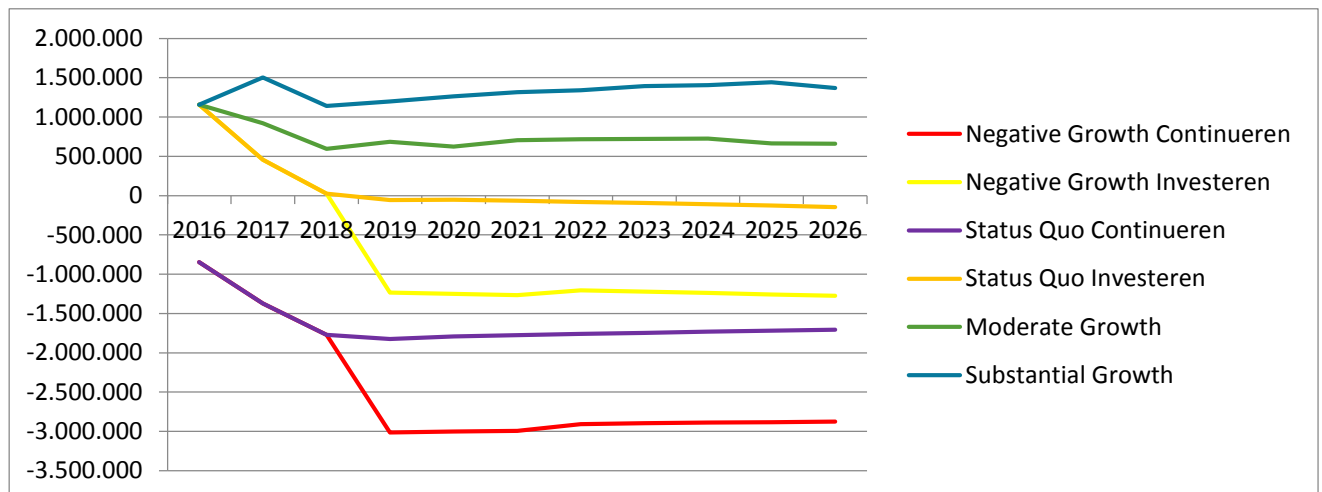
De huisvesting van de brandweer is sterk verouderd. Het huidige gebouw voldoet niet meer aan de eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden, brandveiligheid en milieu. Het gebouw is energetisch inefficiënt en bevat asbest. In de optie *continueren* wordt gekozen voor een verbouwing van de huidige kazerne om deze weer te laten voldoen aan de wettelijke minimumeisen. Hiervoor is EUR 1,5 mln. als stelpost opgenomen. Vanuit de vennootschap zal dit bedrag bij derden moeten worden geleend, waardoor additionele financieringskosten en kapitaalslasten ontstaan. In geval van *investeren* is als uitgangspunt genomen dat de brandweer een geheel nieuw onderkomen krijgt op een meer gunstig gelegen locatie. De kosten hiervan zijn ingeschat op EUR 2,55 mln. De investering in de brandweershuisvesting is voor beide beleidsvarianten in 2017 voorzien.

Uit onderzoek is gebleken dat de huidige terminal niet aan de IATA richtlijnen voldoet. Een aantal bottlenecks bij het afhandelen van passagiers is geïdentificeerd. Op basis van het huidige en ingeschatte toekomstige aantal vlieg- en passagiersbewegingen in de piekuren, zal Groningen Airport Eelde het door IATA geadviseerde Level of Service Optimum voor de gelijktijdige afhandeling van minimaal twee passagiersvliegtuigen moeten kunnen aanbieden. Dit vergt een investering van ongeveer EUR 3,45 miljoen. In de beleidsoptie *continueren* is aangenomen dat er niet wordt geïnvesteerd in de terminal. In de beleidsoptie *investeren* wordt wel geïnvesteerd en wordt het bedrag van EUR 3,45 mln. gefinancierd door middel van een laagrentende lening met een looptijd van 30 jaar.

Ten derde is voor de ondersteuning van marketing campagnes voor nieuwe routes rekening gehouden met een fonds voor het faciliteren van buitenlandse bezoekers, zowel zakelijk als toeristisch. Lufthansa Consulting heeft de inzet van een dergelijk instrument aanbevolen. Voor de simulatie is uitgegaan van een fonds dat breder dan de luchthaven wordt ingezet ten behoeve van de promotie van Noord-Nederland in het buitenland en op die manier buitenlandse bezoekers, zowel zakelijk

als toeristisch, naar de regio te halen voor een bezoek. Om die reden zal het buiten de luchthaven om worden ontwikkeld en beheerd. Aangenomen is dat dit Foreign Visitors Fund (FVF) een omvang krijgt van EUR 10 mln. voor een periode van 10 jaar.

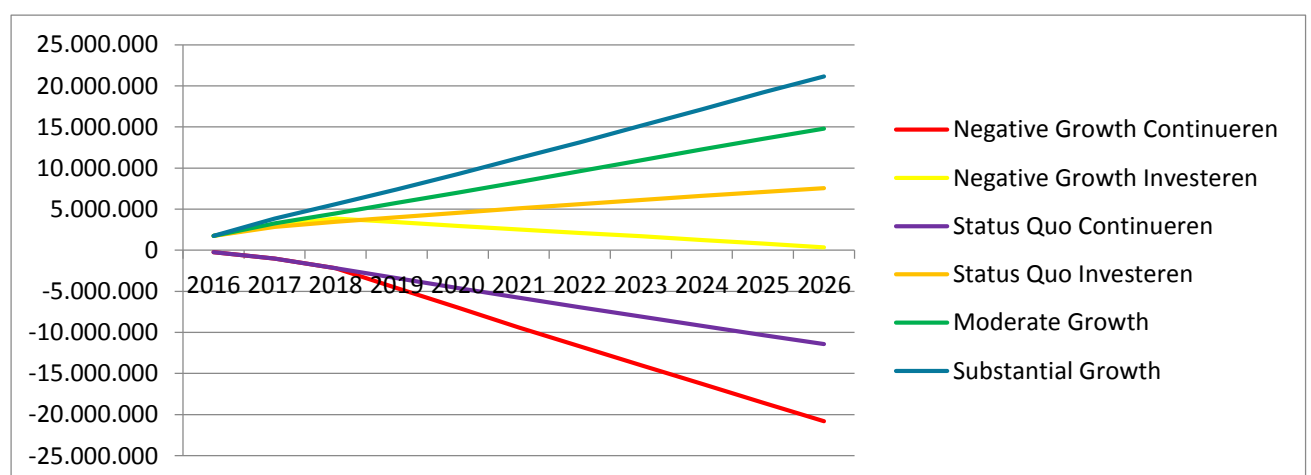
Indien deze aannames in het simulatiemodel worden gebruikt dan ontstaat het volgende beeld wat betreft resultaat (winst/verlies) per jaar.



Figuur 12: verwachte exploitatieresultaten GAE NV 2016-2026 in zes varianten (EUR)

Uit figuur 12 wordt duidelijk dat de beide *continueren*-varianten tot jaarlijkse verliezen leiden van meer dan EUR 1,5 mln. Voor de *investeren*-varianten is de negative growth-variant zwaar verliesgevend. Het status quo scenario ligt rond break-even. De moderate en strong growth scenario's leiden tot winst.

Indien deze resultaten worden vertaald naar cumulatieve operationele kasstromen dan ontstaat het beeld in figuur 13.



Figuur 13: cumulatieve operationele kasstroom GAE NV in zes varianten (EUR)

Uit figuur 13 blijkt dat de moderate en substantial growth scenario's in combinatie met de beleidsvariant *investeren* tot duurzame kasposities leiden. In elk geval leiden alleen de *investeren*-beleidsvarianten tot positieve kasposities op langere termijn.

In Tabel 11 zijn de aannames en de bijdrage in de NEDAB-kosten en exploitatiere-sultaten voor elke variant vergeleken. Daarbij wordt uitgegaan van de veronderstel-ling dat de aandeelhouders in de beide *continueren*-scenario's het exploitatietekort zullen afdekken. In het beleidsalternatief *afbouwen* zal het exploitatietekort op andere wijze afgedekt moeten worden.

Beleidsalternatief	Scenario	Investering Brandweer	Investering terminal	Bijdrage NEDAB/exploitatie 2016-2026 (mln)	Foreign Visitor Fund
AFBOUWEN	Geen			Geen	
CONTINUEREN	Negative Growth	€ 1,5 mln.	Geen	27,4	Geen
	Status Quo	€ 1,5 mln.	Geen	18,0	Geen
INVESTEREN	Negative Growth	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	27,5	€ 10 mln.
	Status Quo	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	30,1	€ 10 mln.
	Moderate Growth	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	32,9	€ 10 mln.
	Strong Growth	€ 2,55 mln.	€ 3,45 mln.	35,4	€ 10 mln.

Tabel 11: beleidsopties en scenario's

In het beleidsalternatief *continueren* is sprake van een structureel exploitatietekort dat zich beweegt tussen 18 – 27 miljoen. Lufthansa Consulting heeft aangegeven dat de ontwikkelingen in de markt het waarschijnlijk maken dat Groningen Airport Eelde het niveau van de status quo niet vast zal kunnen houden, en dus eerder zal toegroeien naar het scenario negatieve groei bij de keuze voor dit beleidsalternatief. Aangezien het Rijk als bevoegd gezag voor de afgifte van een nieuw luchthavenbesluit stelt dat de exploitatie voor een periode van minimaal 10 jaar moet zijn gegarandeerd, zal een financiële garantie als voorziening voor het negatieve groei scenario moeten worden getroffen. De voorziening zal jaarlijks ingezet moeten worden ter dekking van de gerealiseerde exploitatietekorten.

In het beleidsalternatief *investeren* is sprake van externe financiering van de NEDAB-kosten. De jaarlijkse gemiddelde externe financieringsbijdrage ligt hierbij hoger dan bij het alternatief *continueren* om de noodzakelijke ontwikkeling van voldoende operationele liquiditeit te genereren. De hier benoemde bijdrage geldt als maximum, waarbij op langere termijn reducties kunnen optreden bij het bereiken van een voldoende liquiditeitsniveau of efficiencyeffecten als gevolg van de groei van het passagiersverkeer. Lufthansa Consulting adviseert daarbij uit te gaan van het scenario moderate growth, wat neer komt op afgerond EUR 33 miljoen. Met de groei van het passagiersverkeer en door technologische ontwikkelingen zouden op het gebied van de NEDAB efficiencyeffecten moeten kunnen worden gerealiseerd. Daarbij wordt een besparing van 10% mogelijk geacht. Het totaal kan dan worden teruggebracht tot maximaal EUR 30 miljoen.

Conclusies

- De aandeelhouders van GAE NV staan voor de keuze: afbouwen, continueren of investeren.
- Voortzetting van het huidige business- en exploitatiemodel (alternatief *continueren*) van GAE NV zal tot negatieve financiële resultaten leiden, die op korte en lange termijn niet houdbaar zijn en vragen om structurele externe financieringsbijdragen.
- Het alternatief (*investeren*) is een gewijzigd business model, waarin de exploitatie en het beheer en ontwikkeling van de luchthaveninfrastructuur gescheiden zijn, meer commercieel en prestatiegericht wordt gestuurd en de NEDAB-kosten deels buiten de exploitant om bekostigd worden.
- Hierdoor is het mogelijk om de visit costs voor luchtvaartmaatschappijen en passagiers te verlagen waardoor GAE kan concurreren met vergelijkbare regionale luchthavens en in het bijzonder Lelystad Airport.
- In dit alternatieve model moet er wel geïnvesteerd worden in infrastructuur en een Foreign Visitors Fund.
- In de nieuwe variant van het business model zijn de financiële resultaten in de moderate en strong growth scenario's positief.
- Hierdoor wordt de luchthavenexploitant in staat gesteld voldoende operationele liquiditeit te ontwikkelen om toekomstige operationele kosten en investeringen zelf te financieren. Deze duurzame kaspositie leidt er tevens toe dat op termijn voldoende liquiditeit, door vooral passagiersgroei, ontstaat waarbij een groter deel van de NEDAB-kosten uit de exploitatie van GAE NV kunnen worden bekostigd.

7. Conclusies

In dit onderzoek zijn drie verschillende beleidsopties voor Groningen Airport Eelde onderzocht: *afbouwen*, *continueren* en *investeren*.

De optie *afbouwen* leidt ertoe dat de huidige vennootschap wordt opgeheven en dat de luchthaven alleen nog gebruikt wordt voor general aviation activiteiten. Deze general aviation activiteiten brengen onvoldoende op om de te verwachten kosten te dekken.

Op basis van de analyse van het huidige business model van GAE NV en simulatie van resultaten in de toekomst in het alternatief *continueren*, kan geconcludeerd worden dat doorgaan met het huidige model weinig kansrijk lijkt. Het model is ongeschikt om de groei aan te jagen die Lufthansa Consulting in de twee groeiscenario's (Moderate en Strong Growth) voorziet. Daarnaast zullen de exploitatietekorten ook in de toekomst moeten worden afgedekt. Hierdoor blijft de luchthaven structureel verliesgevend en zal zich mogelijk vanuit de sterke concurrentie op de markt een daling van het passagiersverkeer op de luchthaven voordoen.

Het beleidsalternatief *investeren* biedt betere mogelijkheden om de benodigde groei van passagiersvervoer te realiseren. Echter, er bestaat geen garantie op succes want in combinatie met de scenario's Negative Growth en Status Quo kan deze beleidsvariant nog steeds tot negatieve exploitatieresultaten leiden. Voor de beide groeiscenario's (Moderate en Substantial Growth) leidt deze beleidsvariant tot positieve financiële exploitatie en een gezonde kasstroom. In deze variant worden de benodigde randvoorwaarden gecreëerd voor groei van het passagiersverkeer op de luchthaven en een meer duurzame luchthavenexploitatie.

Indien voor de beleidsvariant *investeren* gekozen wordt met betrekking tot de bevordering van de continuïteit van Groningen Airport Eelde NV wordt geadviseerd het huidige business model aan te passen. Dit betreft op hoofdlijnen:

1. Overgang naar een nieuw bestuursmodel waarin exploitatie en beheer/ontwikkeling van infrastructuur gescheiden worden, en in aparte entiteiten worden ondergebracht (LEM/LOM).
2. Investeren in nieuwbouw van de luchthavenbrandweer en verbetering van de passagiersterminal en het buiten de exploitatie extern financieren van de NEDAB-kosten.
3. Het opzetten en beheren van een Foreign Visitors Fund om meer buitenlandse bezoekers, zowel zakelijk als toeristisch, naar Noord-Nederland te halen en daarmee de routeontwikkeling op Groningen Airport Eelde te ondersteunen.

8. Verklarende woordenlijst

Terreinbewegingen: Totaal van vluchten waarbij de opstijging en de daarop volgende landing op hetzelfde luchtvaartterrein plaatsvinden. Veelal les- en recreatief verkeer

Passagiersbewegingen: Totaal aantal passagiers die vanaf een luchthaven vertrekken of bij een luchthaven aankomen

Visit Costs: Totaal aan kosten en heffingen die een luchtvaartmaatschappij of een passagier moet voldoen aan een luchthaven om te kunnen vertrekken

Charter: zie ongeregelde vluchten

Low Cost Carrier: Low cost airlines zijn luchtvaartmaatschappijen die goedkope vliegtickets aanbieden. Low cost airlines bieden beperkt bijkomende diensten en worden daarom ook wel prijsvechters of budget vliegmaatschappijen genoemd. Overheadkosten worden zo laag mogelijk gehouden om het kostenniveau zo laag mogelijk te houden

Landingsgelden: vergoedingen per landing afhankelijk van het gewicht van het vliegtuig

Securityheffing: vaste vergoeding per passagier voor beveiligingswerkzaamheden

Paxbelasting: vaste passagiersheffing per passagier voor het gebruik van de luchthaven

Handling: vaste vergoeding per passagier voor werkzaamheden ten aanzien van bagage(of vracht)afhandeling

NEDAB: Niet economische diensten van algemeen belang. In het geval van de luchthaven zijn dit diensten, die door GAE NV geleverd worden, los staan van de exploitatie en om kwaliteits- of veiligheidseisen gemaakt moeten worden. Voorbeelden van NEDAB zijn het leveren van de diensten van brandweer en veiligheid- en beveiligingsdiensten

Narrow Body : een vliegtuig met één gangpad en twee rijen stoelen van twee of drie stoelen per rij. Narrow-body's die minder dan 100 passagiers kunnen vervoeren worden ook wel regionale vliegtuigen genoemd. De bekendste narrow-body's zijn de Airbus A318,A319, A320, A321, Boeing 707, Boeing 757, Boeing 727 en Boeing 737

Wide Body : Extra breed type vliegtuig met twee of meer gangpaden en drie rijen stoelen naast elkaar. Dergelijke vliegtuigen vervoeren zo'n 200 tot 600 passagiers. Voorbeelden zijn de Boeing 777, Boeing 787 en Airbus A350

General Aviation: Alle vormen van vliegactiviteiten met uitzondering van geregeld en ongeregeld vervoer van passagiers en vracht (ook bekend als “grote luchtvaart”) én militair verkeer. Voorbeelden zijn opleidingsvluchten, zakelijke vluchten, recreatieve vluchten, maatschappelijke vluchten en commerciële vluchten (foto-vluchten, reclamevluchten)

Vliegtuigbewegingen: Aantal landingen en starts van vliegtuigen. In rapportage aangevuld met de term handelsverkeer (zie hierboven)

Handelsverkeer: Alle verkeersvluchten van luchtvaartmaatschappijen met als doel het vervoeren van reizigers, vracht en post tegen betaling. Deze vluchten worden uitgesplitst naar geregelde en ongeregelde vluchten

Geregelde vluchten: Commerciële overlandvluchten welke worden uitgevoerd op een vaste route volgens een gepubliceerde dienstregeling (lijnvluchten).

Ongeregelde vluchten / charter: Commerciële overlandvluchten met een ongeregeld karakter (chartervluchten in het passagiers- en vrachtvervoer)

Hub Feeder: een vliegtuig (feeder) dat met lijndienst dagelijks passagiers naar een grotere luchthaven vervoert (hub) ,die vooral dient als overstap naar meerdere (intercontinentale) bestemmingen

9. Geraadpleegde bronnen

BCI Global (2015); *Economische betekenis van General Aviation in Nederland*

Boeing (2015); *Boeing Pilot and Technician Forecast*

Bremen City Airport (2013-2014); *Jaarverslagen*

Bremen City Airport (2015); *Airport Fees and Charges*

Centraal Bureau voor de Statistiek (2015); *Terreinbewegingen Luchtvaart*

Centraal Bureau voor de Statistiek (2015); *Passagiersbewegingen Handelsverkeer Luchtvaart*

Eindhoven Airport(2013-2014); *Jaarverslagen*

EY TAS (2014); *Analyse business plan Groningen Airport Eelde*

Groningen Airport Eelde (2006); *Statuten Groningen Airport Eelde NV*

Groningen Airport Eelde (2016); *Havengeldregeling*

Groningen Airport Eelde(2006-2015); *Jaarverslagen*

Groningen Airport Eelde(2013); *Businessplan Groningen Airport Eelde: Werelden verbinden*

International Civil Aviation Organization (2016) , *Rescue and Fire Fighting Crasch Charts*

Lufthansa Consulting (2016); *Strategic exploration of the future of Groningen Airport Eelde*

Maastricht Aachen Airport (2011-2014); *Jaarverslagen*

Maastricht Aachen Airport (2015) ; *Airport Traffic Agreement*

Maastricht Aachen Airport (2015); *Position paper, Rondetafelgesprek Luchtvaart Nota Tweede Kamer*

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2009); *Luchtvaartnota : concurrerende en duurzame luchtvaart voor een sterke economie*

Münster Osnabrück International Airport (2015); *Airport Charges Regulation*

Münster Osnabrück International Airport(2013-2014); *Jaarverslagen*

Oostende Brugge International Airport (2011-2013); *Jaarverslagen*

Oostende Brugge International Airport (2016); *Airport Fees Oostende*

Rebel Group (2016); *Marktverkenning nieuwe heffingenbeleid*

Rotterdam The Hague Airport (2015); *Airport Charges Regulation*

Schiphol Group (2014); *Ondernemingsplan Lelystad Airport*

Schiphol International Airport (2012-2014); *Jaarverslagen*

SEO Economisch Onderzoek (2013); *Een rendabele exploitatie van Groningen Airport Eelde op de lange baan,*

Bijlage 1: Exploitatie GAE NV 2012-2015

	2012	2013	2014	2015	Driving factor
Havengelden	3.784.592	3.643.705	3.607.015	3.852.972	
- Landingsgelden	1.197.192	1.164.375	1.180.227	1.147.879	aantal vliegtuigbewegingen
- Passagagiersheffingen	1.122.143	1.070.365	975.578	1.063.322	aantal passagiersbewegingen
- Security heffingen	741.348	692.905	671.168	747.638	aantal passagiersbewegingen
- Handling fees	557.157	557.286	616.422	757.947	aantal passagiersbewegingen
- Overige havengelden	166.752	158.774	163.620	136.186	
Opbrengst gebouwen en terreinen	636.430	647.926	621.134	573.144	
- Gebouwen	319.062	302.587	268.854	240.325	
- Terreinen	235.977	257.454	262.501	223.240	
- Concessies	81.391	87.885	89.779	80.535	aantal passagiersbewegingen
Brandstof verkopen opbrengst	120.848	157.223	183.919	181.746	
Overige bedrijfsopbrengsten	699.271	642.295	664.514	641.982	
- Dienstverlening derden	69.983	73.837	85.941		
- Opbrengsten voorterrein	569.849	494.430	499.125	513.938	aantal passagiersbewegingen
- Doorberekende administratiekosten	8.500	8.223	7.975		
- Vrachtdiensten	21.949	24.338	22.034		
- Divers	28.990	41.467	49.439		
Rentebaten	243.949	162.641	167.758	156.518	
Totaal opbrengsten	5.485.090	5.253.790	5.244.340	5.406.362	
Personeelskosten	3.705.279	3.831.790	4.029.758	4.208.718	
- Medewerkers in dienst	3.215.849	3.405.915	3.538.321	3.425.296	aantal personeelsleden
- Inleen security	362.800	330.247	379.927	491.785	aantal passagiersbewegingen
- Overige personeelskosten	126.630	95.628	111.510	93.235	
Afschrijvingen	561.140	604.999	636.875	608.241	
Overige bedrijfskosten	1.640.317	1.309.870	1.492.658	1.557.963	
- Huisvesting	457.723	424.067	476.554	494.245	

- Algemene kosten	1.182.594	885.803	1.016.104	1.063.718
Totaal kosten	5.906.736	5.746.659	6.159.291	6.374.922
Resultaat	-421.646	-492.869	-914.951	-968.560

Figuur 14: exploitatie GAE NV 2012-2015