

2006 | 2007, een jaar in perspectief



Koninklijke Luchtvaart Maatschappij nv



2006 | 2007, een jaar in perspectief

Reikwijdte

Dit verslag is geen jaarverslag of duurzaamheidsverslag in de wettelijke zin van het woord. Het bevat een terugblik op de ontwikkelingen binnen KLM in de periode 1 april 2006 tot en met 31 maart 2007. Daarnaast bevat het de visie van KLM op de luchtvaart en de ontwikkelingen in de maatschappij waarin het bedrijf opereert.

Voor uitgebreide aandeelhoudersinformatie en overige financiële informatie verwijzen we u naar het financiële jaarverslag 2006/2007. Meer informatie over het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen kunt u terugvinden in het Air France-KLM Corporate Social Responsibility report 2006/2007. KLM deponert haar jaarverslag en jaarrekening over het boekjaar 2006/2007 bij de Kamer van Koophandel. Aanvullende cijfermatige informatie over milieu en duurzaamheid is te vinden op de KLM-website: www.klm.com.



Interview Leo van Wijk en Peter Hartman	6
1 Wereldspeler met eigen identiteit	12
KLM blijft KLM	12
Succes is geen toeval	13
Knooppunt Schiphol onmisbaar	13
Netwerk KLM omspant de wereld	14
Meer concurrentie, meer kansen	14
Zorg voor veiligheid	15
Passagiersvervoer gesterkt door de strijd	15
Passagiers leggen de lat hoog	16
Leidende rol in vrachtvervoer	17
Luchtvracht pijler van economie	18
Veilig en efficiënt onderhoud	19
Innovaties in onderhoudsproces	20
2 Een werkgever met aantrekkingskracht	24
Investeren in inzetbaarheid	25
Arbeidsongeschiktheid aanpakken	25
Samenwerken met het onderwijs	26
Kennisniveau behouden	27
3 Een ondernemer middenin de maatschappij	30
Zorg voor en door medewerkers	30
Beheersen van milieubelasting	31
Vervuiling aanpakken bij de bron	32
Efficiënter vliegen in Europa	33
CO ₂ : Beter beheersen dan belasten	33
Selectieve groei van Schiphol	34
Waardering voor inspanningen	35
Interview Frédéric Gagey	38
Feiten en cijfers	42

Grootste luchtvaartgroep van Europa





Leo van Wijk: ‘KLM is nu weer een wereldspeler’

Peter Hartman is met ingang van 1 april 2007 Leo van Wijk opgevolgd als President-directeur van KLM. Leo van Wijk gaat zich bij Air France-KLM de komende jaren bezighouden met strategische vraagstukken. De komende en vertrekkende topman kijken terug op de afgelopen jaren en werpen een blik op de toekomst.

KLM sluit voor het derde achtereenvolgende jaar het boekjaar af met positieve cijfers. Is dat resultaat vooral te danken aan de economische hoogconjunctuur of speelt de fusie van KLM met Air France daarin ook een belangrijke rol?



Leo van Wijk: ‘Natuurlijk heeft KLM de afgelopen jaren geprofiteerd van de ontwikkelingen in de wereldeconomie, maar we hebben nu een winst geboekt zoals we nog nooit eerder in onze historie hebben gekend. En die zouden we nooit behaald hebben zonder onze fusie met Air France. Vijf jaar geleden zat KLM, net als de meeste luchtvaartmaatschappijen, in een neerwaartse spiraal. Er waren nauwelijks groeimogelijkheden, we konden niet voldoende investeren in modern materiaal en waren genoodzaakt een omvangrijke kostenreductie door te voeren die ten koste is gegaan van 4.500 arbeidsplaatsen. Dankzij de fusie hebben we de afgelopen drie jaar een winstgevende groei kunnen realiseren van 5 tot 6 procent per jaar en hebben we onze marktpositie, zowel in Europa als wereldwijd, weten te verstevigen.

Maar groeien is geen doel op zich. Het gaat erom dat je ook economisch rendabel kunt presteren. Dat is de beste garantie voor continuïteit. De luchtvaart heeft historisch gezien lang marginale resultaten behaald en vaak sprongen overheden bij om de verliezen te beperken. Daar is nu in een groot deel van de markt geen sprake meer van. De luchtvaart zal onder de tucht van de financiële markt goede resultaten moeten behalen. Jaren geleden hebben wij al ingezien dat we dit op termijn niet op eigen kracht zouden kunnen bereiken. Daar is onze binnenlandse markt uiteindelijk toch te klein voor – slechts een derde van onze passagiers komt uit Nederland – en de internationale concurrentie te sterk. Wij hebben al lang geleden de strategische keus gemaakt wereldwijd te opereren. Dat overleef je alleen wanneer je een sterke partij vormt. Onze intensieve samenwerking met Northwest Airlines vanaf 1989 was daarin al een belangrijke stap. De fusie met Air France heeft dat proces voltooid. KLM is nu weer een wereldspeler, met een partner die in alle opzichten een goede aanvulling biedt én met behoud van de eigen KLM-identiteit.’

Waarom is het behoud van de KLM-identiteit zo belangrijk?

Peter Hartman: ‘Dat doen we niet vanuit nostalgie, maar omdat het merk KLM wereldwijd een hoge waarde vertegenwoordigt. Onze klanten waarderen dat merk: zowel de passagiers als de aanbieders van luchtvracht als de maatschappijen die hun vliegtuigen bij KLM Engineering & Maintenance laten onderhouden. Ook voor onze medewerkers is het belangrijk dat ze niet voor zomaar een bedrijf werken, maar juist voor KLM; een merk dat al bijna 88 jaar staat voor betrouwbaarheid. Die betrouwbaarheid geldt niet alleen de veiligheid in de lucht – die blijft altijd bovenaan staan – maar ook de punctualiteit, de service, het werknemersklimaat en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die mooie, grote vogel met dat blauwe dak: die stáát ergens voor. Het opgeven van die identiteit zou meer kosten dan het zou opleveren. We zijn dan ook zeker niet van plan die naam, die identiteit te laten verdwijnen. Voor Air France geldt dat overigens net zo.

Het *Strategic Management Committee* van Air France-KLM zet de grote lijnen van de koers uit. Daaronder opereren twee volwaardige luchtvaartmaatschappijen die al op vele fronten samenwerken, zoals bij marketing en sales van passagiersvluchten en vrachtvervoer. Ook de onderhoudsbedrijven van beide airlines werken intensief samen. We hebben al veel voordeel gehad van de samenwerking en de combinatie van beide maatschappijen zal de komende jaren krachtig worden voortgezet.

De vrees die sommigen hadden dat KLM geen Nederlands bedrijf meer zou blijven, of dat de meeste vluchten naar Parijs zouden verhuizen is ongegrond gebleken.

Een van de sterke punten van deze fusie is juist dat we nu de beschikking hebben over twee internationale knooppunten van vliegverkeer: Schiphol bij Amsterdam en Charles de Gaulle bij Parijs. Die vervullen ieder hun eigen rol in ons dual-hubsysteem, waardoor we onze klanten een zeer intensief en fijn vertakt netwerk van internationale vluchten kunnen aanbieden. Mede dankzij de beschikbaarheid van beide hubs nemen we een ijzersterke concurrentiepositie in tegenover andere grote Europese netwerkmaatschappijen. Dat geven we natuurlijk nooit op.

Er blijft hier op Schiphol dan ook gewoon een eigen afhandeling van passagiers en vracht, een eigen onderhoudsdienst en eigen vliegend personeel. De fusie biedt zowel ons personeel als onze klanten een groot aantal voordelen.’



Sommigen vragen zich af: wat heeft de Nederlandse economie aan al die miljoenen passagiers die Schiphol alleen maar voor de overstap gebruiken?

Leo van Wijk: ‘Soms is het inderdaad lastig om uit te leggen hoe belangrijk dat transfervervoer is voor KLM én voor Nederland. Maar de Nederlandse economie is altijd al afgestemd op de wereldhandel en de doorvoer daarvan. KLM heeft vanaf zijn oprichting diezelfde mondiale ambitie gehad.

Nederland is de toegangspoort tot Europa. Het hele concept van Schiphol als mainport staat of valt met het aanbod van een verfijnd netwerk van internationale verbindingen. Dat is ook de reden dat bedrijven als Microsoft en Cisco hier hun Europese hoofdkantoor bouwen, dat doe je niet in Lapland.

De economie globaliseert en wij hebben altijd de ambitie gehad die ontwikkeling te volgen. Maar de Nederlandse markt is zelf te klein voor zo'n enorm aanbod van bestemmingen. Daarom zijn die transferpassagiers nodig om ons netwerk – waardoor je bijvoorbeeld dagelijks vier keer vanaf Amsterdam naar Detroit kunt vliegen – in stand te houden. Dankzij die transferfunctie houden we Nederland bereikbaar voor het internationale luchtverkeer. Amsterdam ligt daarvoor geografisch gunstig, maar er zijn ook vele andere steden die getracht hebben deze schakelfunctie te bemachtigen; Brussel, Kopenhagen, Zürich en Milaan bijvoorbeeld. Amsterdam is overgebleven als een van de vier belangrijke hubs in Europa. Daar zal Nederland van kunnen blijven profiteren, want niet alleen het intercontinentale verkeer neemt toe: ook tussen Europese landen ontstaan steeds meer verbindingen. Er is geen rechtstreekse lijndienst van Stavanger naar Barcelona; daarvoor moet je in Amsterdam overstappen.’

Is de toenemende druk om de uitstoot van CO₂ en de geluidsoverlast terug te dringen de komende jaren een beperking voor de groei van KLM?

Peter Hartman: ‘Tien jaar geleden werd al geroepen dat binnen de geluidscontouren rond Schiphol geen groei van het vliegverkeer meer mogelijk was. Wij hebben aangetoond dat tal van maatregelen mogelijk zijn waardoor dat wél kan; van het investeren in stillere vliegtuigen tot andere landingsprocedures en een beter gebruik van de startbanen. Natuurlijk produceert onze bedrijfstak per definitie een bepaalde milieudruk; een vliegtuigmotor maakt nu eenmaal lawaai en produceert koolstofdioxide. Maar ik geloof absoluut niet dat we hier voor een onoplosbaar probleem staan.

Wanneer men accepteert dat vliegen een antwoord biedt op de vraag naar mobiliteit en door velen als een grondrecht wordt beschouwd, dan kan in goed overleg met overheid, burgers en milieubeweging nog veel winst geboekt worden in het terugdringen van geluidsbelasting en CO₂-emissie. KLM wil ook op dit gebied een leidende rol spelen in de luchtvaartindustrie. Betrouwbaarheid is voor ons altijd van groot belang en dat geldt ook voor onze betrouwbaarheid op het gebied van milieu.

We vliegen nu al met het modernste materiaal dat op de markt is: onze nieuwe 777 is bijvoorbeeld 25 procent zuiniger dan zijn voorganger. En we zien nog veel andere mogelijkheden om de milieubelasting te beheersen. Het gaat immers niet alleen om CO₂; de luchtvaartindustrie is uiteindelijk verantwoordelijk voor niet meer dan drie procent van de totale, door de mens veroorzaakte CO₂-uitstoot. Dat moeten we aanpakken, maar daarnaast moeten we ook blijven werken aan bijvoorbeeld het terugdringen van de hoeveelheid afval die tijdens vluchten wordt geproduceerd.

Het heeft in mijn ogen weinig zin met een milieuheffing op een vliegticket te proberen mensen ervan te weerhouden een vlucht te boeken. Er is veel meer milieuwinst te halen door slim om te gaan met allerlei procedures, waardoor je voorkomt dat vliegtuigen onnodig lang in de lucht blijven cirkelen of op een inefficiënte manier door het Europese luchtruim vliegen. Zo ook kunnen lange afstanden die vliegtuigen moeten taxiën worden voorkomen.'



KLM blijft KLM



on

EMERGENCY EXIT

FRANCE KLM





1 | Wereldspeler met eigen identiteit

Air France en KLM vormen de grootste luchtvaartgroep in Europa en hebben ook wereldwijd een sterke positie, zowel in het vervoer van passagiers en vracht als in het onderhoud van vliegtuigen.

Voor het derde achtereenvolgende jaar bewijzen de cijfers dat de fusie in mei 2004 met Air France een goede strategische beslissing was.

KLM wist op eigen kracht de gevolgen van de economische crisis in het begin van deze eeuw al goeddeels te pareren. Dit lukte door met succes een aanzienlijk programma van kostenbesparing door te voeren. Maar om een verdere, duurzame en winstgevende groei voor de toekomst te garanderen is een sterke partner als Air France onontbeerlijk. De problemen waarin momenteel vele middelgrote luchtvaartmaatschappijen in Europa verkeren, maken duidelijk dat in de huidige luchtvaartindustrie een behoorlijke omvang nodig is om succesvol te kunnen ondernemen. Europees en mondiaal wordt er, zowel op vracht- als op passagiersvervoer, op het scherpst van de snede geconcurrereerd. Hoge brandstofprijzen, extra beveiligingsmaatregelen en concurrentie op tarieven vergen een voortdurende alertheid op de kosten. Milieueisen en prijs- en kwaliteitsbewuste klanten vereisen hoge investeringen in nieuw, modern materiaal en geavanceerde computersystemen. Om dit spel mee te kunnen blijven spelen is een schaalgrootte zoals KLM die nu samen met Air France heeft bereikt, essentieel.

KLM blijft KLM

Zowel KLM als Air France heeft er zeer bewust voor gekozen na de fusie het eigen gezicht te blijven behouden. KLM blijft KLM, met Schiphol als thuisbasis. Het merk KLM, en de verbondenheid die onze klanten, ons eigen personeel en andere relaties daarmee hebben, is te kostbaar om op te geven. Air France denkt daar net zo over. Uiteraard werken we op alle mogelijke manieren intensief samen om de kosten te drukken en de inkomsten te vergroten. Zo is er fors geïnvesteerd in e-business; slimme elektronische toepassingen waardoor klanten van Air France en KLM bijvoorbeeld nog makkelijker online kunnen boeken en in kunnen checken via automaten op Schiphol of zelfs via het internet. Hierdoor kunnen wij de service aan onze klanten verder verbeteren en tegelijk de kosten van ticketverkoop met tientallen miljoenen euro's terugdringen. Samen met Air France hebben we nu Flying Blue, dat met bijna 12 miljoen deelnemers het grootste frequent flyer-programma van Europa is.

Annemarie Ammerlaan, manager business travel Heineken Group: 'Jaarlijks boekt Heineken 8.000 tot 9.000 vluchten voor zijn medewerkers naar 278 bestemmingen, verspreid over de hele wereld. Voor ons is de nabijheid van Schiphol als wereldluchthaven en van KLM, die een groot deel van deze vluchten verzorgt, van groot belang.

Zakelijke vluchten zijn allang niet meer voorbehouden aan het topmanagement. Een ieder die noodzakelijkerwijs moet reizen voor de bedrijfsvoering komt daarvoor in aanmerking, ongeacht de hoogte van de functie.

Een belangrijk selectiecriteria voor een luchtvaartmaatschappij is de

De combinatie van KLM en Air France wordt de komende jaren nog verder geïntensiveerd, maar steeds onder het motto: één groep, twee maatschappijen en drie businesses (passagiers, vracht en onderhoud).

Succes is geen toeval

De succesvolle samenwerking met Air France is beslist geen toevalstreffer. Al vanaf haar oprichting in 1919 heeft KLM de samenwerking opgezocht met buitenlandse maatschappijen. Om met oud-minister Joseph Luns te spreken “Nederland heeft nu eenmaal heel veel buitenland”. En voor een luchtvaartmaatschappij met een betrekkelijk kleine thuismarkt als KLM was het altijd een noodzaak om internationaal samen te werken. Dat begon al in de voormalige koloniën en werd later op verschillende continenten voorgezet met bijvoorbeeld Philippine Airlines en VIASA. Een grote en belangrijke stap was de samenwerking die KLM met Northwest Airlines in 1989 startte en die een forse en winstgevende schaalprong opleverde.

Knooppunt Schiphol onmisbaar

KLM was en is een echte netwerkmaatschappij en heeft altijd samengewerkt met andere partners in de luchtvaartindustrie. Dankzij het netwerk dat KLM en haar partners aanbieden, is Schiphol uitgegroeid tot een internationale luchthaven van betekenis, waar KLM samen met haar SkyTeam-partners 65 procent van het totale vervoersvolume voor haar rekening neemt. De Nederlandse thuismarkt is te klein voor een luchthaven om een internationale rol van betekenis te spelen. Bijvoorbeeld vanuit New York, waar KLM drie keer per dag op vliegt, heeft maar een kwart van de passagiers Amsterdam als eindbestemming. Het zou dus niet lonend zijn om alleen voor de Nederlandse markt vanuit en naar al die honderden internationale bestemmingen te vliegen. Door de knooppuntfunctie van Schiphol (de hub) kan dat wel.

Miljoenen passagiers stappen jaarlijks op Schiphol over van de ene op de andere vlucht. Door het enorme aantal aansluitmogelijkheden en de hoge mate van punctualiteit op Schiphol is Nederland bereikbaar vanuit een, voor de schaal van ons land, ongekend aantal steden en landen, overal ter wereld.



betrouwbaarheid. Onze mensen moeten op tijd kunnen vertrekken en op tijd aankomen. Uiteraard weegt ook de veiligheid zwaar mee. Onze medewerkers zijn ons menselijk kapitaal en daar zijn we zuinig op. Een aantal jaren lang werd er bij het boeken van vluchten vooral naar de prijs gekeken. Nu telt ook de service weer mee in de afweging.

Het product van de luchtvaartmaatschappijen moet up to date zijn. Moderne, goed verzorgde interieurs, de kwaliteit van het eten, het krantje aan boord, dat zijn zaken waar de reiziger nu weer wat meer op let. Maar met name de service die geboden wordt om zo makkelijk en snel mogelijk in te kunnen checken is erg belangrijk. Zo wordt er grif

1 | Wereldspeler met eigen identiteit

Dankzij de gezamenlijke inspanning van KLM, de Luchtverkeersleiding Nederland en Amsterdam Airport Schiphol is de luchthaven uitgegroeid tot een internationale mainport met een enorm belang voor de Nederlandse economie.

Netwerk KLM omspant de wereld

KLM kan niet zelf al die honderden bestemmingen in dergelijke hoge frequenties verzorgen. Daarom sluit KLM al sinds jaar en dag samenwerkingsverbanden met andere luchtvaartmaatschappijen die ook op Schiphol vliegen. Hierdoor worden de routes van verschillende luchtvaartmaatschappijen met elkaar verbonden. Zo is een heel fijn vertakt netwerk ontstaan. Samen met onze partners in SkyTeam, één van de drie grote luchtvaartallianties ter wereld, kunnen we nu onze klanten wereldwijd meer dan 725 bestemmingen aanbieden. KLM heeft deze samenwerkingsstrategie al jaren geleden omarmd in de overtuiging dat dit de enige manier is om een wereldwijd opererend bedrijf te kunnen zijn en blijven.

De fusie met Air France, met het vliegveld Charles de Gaulle bij Parijs als thuisbasis, vergroot het netwerk en daardoor de keuzemogelijkheden aanzienlijk. We kunnen nu twee hubs aan onze passagiers aanbieden en de internationale vervoersstromen op een zo logisch en voordelig mogelijke manier afwikkelen. Wie van Praag naar Rio de Janeiro wil vliegen, kan het beste overstappen in Parijs. Maar voor de verbinding van Glasgow naar Beijing is Amsterdam weer een logischer overstapstation. Beide hubs – Schiphol en Charles de Gaulle – vullen elkaar goed aan en hebben ieder hun eigen ‘natuurlijke’ verzorgingsgebied. Door slim om te gaan met de geografische posities van de hubs kunnen we de service aan onze klanten verbeteren maar ook voorkomen dat onze vliegtuigen onnodig om moeten vliegen, daarmee tijd én brandstof sparend.

Meer concurrentie, meer kansen

De komende jaren zal de concurrentie in de luchtvaart ongetwijfeld nog verder toenemen. Tegelijk bieden de ontwikkelingen in de internationale luchtvaart ook nieuwe kansen. Het transatlantische Open Skies-verdrag bijvoorbeeld, dat op 22 maart 2007 door de Europese ministers van transport werd bekrachtigd, zal een doorbraak betekenen op het verkeer tussen Europa en de Verenigde Staten. Iedere Europese en Amerikaanse luchtvaartmaat-



gebruik gemaakt van de mogelijkheid om via internet in te checken; dat bespaart onze medewerkers flink wat tijd op de luchthaven, al blijven de wachttijden bij de douane en de steeds maar strenger wordende veiligheidsmaatregelen een grote bron van ergernis. Wij begrijpen dat de luchtvaartmaatschappijen daar niet verantwoordelijk

voor zijn, maar we hopen wel dat ze, samen met het bedrijfsleven hun best blijven doen om de wachttijden zo beperkt mogelijk te houden. Voor onze medewerkers zijn service, kwaliteit, accuratesse en soms ook de voordelen die ze kunnen behalen via het frequent flyer programma de belangrijkste criteria. Maar voor ons als bedrijf is

schappij krijgt door dit verdrag de vrijheid om nieuwe lijnen te openen tussen beide continenten. Deze liberalisatie zal de prijzen van een ticket onder druk zetten, maar opent ook de mogelijkheid om nog niet bestaande verbindingen op te zetten. Bovendien hebben de EU en de VS afgesproken zoveel mogelijk gelijke standaarden te hanteren op het gebied van beveiliging, subsidies, veiligheid en concurrentie. Voor KLM en haar partners in SkyTeam biedt het Open Skies-verdrag nieuwe mogelijkheden die we ten volle gaan benutten.

Zorg voor veiligheid

Veiligheid is altijd het sleutelwoord geweest in de bedrijfsvoering van KLM. De laatste jaren is hier een nieuw element bijgekomen: de beveiliging van onze passagiers, ons personeel en onze vracht tegen mogelijke terroristische aanslagen. KLM werkt nauwgezet mee aan de internationale inspanningen om dit risico zoveel mogelijk te verkleinen. Zo wordt inmiddels alle uitgaande luchtvracht, zowel in vracht- als in passagiersvliegtuigen, gecontroleerd op de aanwezigheid van explosieven. Om de veiligheid te kunnen blijven garanderen, investeert KLM in innovatieve en geautomatiseerde systemen om risico's tijdig te kunnen onderkennen. Een aantal internationale maatregelen dat de afgelopen tijd is getroffen, zoals het verplicht verpakken van vloeistoffen in plastic zakjes, is te veel gebaseerd op regeltjes en niet op een daadwerkelijke inschatting van risico's. Die zijn in onze optiek beter en efficiënter in kaart te brengen door bijvoorbeeld systematisch de gedragspatronen van passagiers in beeld te brengen. Bovendien pleit KLM voor een internationale harmonisatie van de veiligheidsmaatregelen, zowel binnen Europa als wereldwijd.

Passagiersvervoer gesterkt door de strijd

De combinatie Air France-KLM heeft een leidende rol in de Europese luchtvaartindustrie en kan zich meten met alle grote wereldspelers. Maar de concurrentie is scherp en vraagt om een voortdurende alertheid op kosten, vergroting van de inkomsten en slimme manieren om op de razendsnelle ontwikkelingen in de markt te reageren.

Het vervoer van passagiers heeft bij de meeste luchtvaartmaatschappijen door de terroristische aanslagen in de VS en de vrees voor het SARS-virus in de periode 2001-2003 in een flinke dip gezeten. Bovendien zijn er door de liberalisering van de luchtvaart veel meer aanbieders in de markt gekomen, waardoor



uiteraard de kostenbeheersing van groot belang wanneer je zoveel vluchten boekt. We maken onze medewerkers ook bewust van het kostenaspect. De mentaliteit moet niet zijn 'de zaak betaalt'. Aan de andere kant dwingen we ze zeker niet om altijd het op dat moment goedkoopste ticket te boeken. Door contractuele afspraken, zoals met

KLM als belangrijke preferred supplier, kan het soms voordeel opleveren om juist niet voor de goedkoopste optie te kiezen.

De fusie van KLM en Air France heeft voor ons positief uitgekapt.

Natuurlijk waren we aanvankelijk ook even afwachtend wat dit zou gaan betekenen, maar we hebben gemerkt dat we nu nog makkelijker

1 | Wereldspeler met eigen identiteit

de prijzen zijn gedaald. Dat heeft een ware overlevingsslag in de industrie veroorzaakt, waar KLM's Passenger Business afgeslankt maar gesterkt uit is gekomen. De voorzichtige winst die in 2004 al weer geboekt kon worden is de afgelopen jaren stevig uitgebouwd. En dat terwijl veel luchtvaartmaatschappijen er nog steeds niet in zijn geslaagd uit de rode cijfers te komen.

Door de fusie met Air France heeft KLM, naast het verlaagde kostenniveau een extra versteviging van haar concurrentiepositie gekregen. Er staat nu een nieuwe onderneming met een schaalgrootte die in de huidige markt absoluut noodzakelijk is om een rol te kunnen blijven spelen als wereldwijd opererende luchtvaartmaatschappij.

KLM heeft vanuit die versterkte positie nu ook de mogelijkheid gekregen grote investeringen te doen in de producten die zij haar klanten wil aanbieden. Allereerst wordt de bestaande vloot opgewaardeerd om te kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen die vele passagiers stellen: comfortabelere stoelen, moderne interieurs, interactieve inflight entertainmentsystemen in meerdere talen en de mogelijkheid om tijdens langere vluchten te kunnen e-mailen, sms'en of de laptop te gebruiken. Alleen al in dit programma wordt tot 2010 ruim 100 miljoen euro geïnvesteerd.

Nog omvangrijker is de vernieuwing van de vloot door toestellen die schoner, stiller, zuiniger en comfortabeler zijn. Daarmee is een investering van niet minder dan 4,5 miljard euro gemoeid.

Passagiers leggen de lat hoog

Wie een vlucht wil boeken kan tegenwoordig kiezen uit een onvoorstelbaar groot aanbod; van eenvoudige, low-cost maatschappijen tot een scala van wereldwijd opererende airlines. Binnen deze 'hyperconcurrentie' (alleen al op Schiphol bieden 89 maatschappijen hun producten en diensten aan) wil KLM zich onderscheiden door een persoonlijke klantenbenadering. Die wordt ondersteund door een in hoge mate geautomatiseerd boeking- en incheck-systeem en de klantvoordelen van Flying Blue; met 12 miljoen deelnemers Europa's grootste frequent flyer-programma.

Passagiers zijn in alle opzichten mondiger geworden en kunnen dankzij het internet de prijs en het aanbod heel goed zelf vergelijken. Een deel van de

afspraken kunnen maken met één partij over een sterk gegroeid aantal bestemmingen. De komende jaren zal onze internationale oriëntatie alleen maar verder toenemen. Voor ons is het dus van wezenlijk belang dat we een luchthaven onder handbereik hebben van waaruit je de hele wereld kunt bereiken.

We geloven niet dat de milieuheffing op vliegtickets die nu aangekondigd zijn ons vlieggedrag zal veranderen. Onze medewerkers reizen naar het buitenland als het noodzakelijk is voor onze bedrijfsvoering. Een extra heffing zal het aantal reisbewegingen niet beïnvloeden. Al die toeslagen op de vliegtickets beginnen het Nederlandse bedrijfsle-

passagiers selecteert vooral op de prijs van een ticket. Daarom is de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in een grotendeels geautomatiseerd systeem (Revenue Management System) dat voortdurend de beste prijs per stoel berekent voor de honderdduizenden vluchten die KLM en Air France jaarlijks uitvoeren. KLM is geen low-cost maatschappij die vluchten zonder enige vorm van service aanbiedt. Maar dankzij de schaalgroottes kunnen we wel degelijk veel stoelen tegen concurrerende prijzen aanbieden. Op de bestemming Amsterdam verkoopt KLM bijvoorbeeld méér voordelige stoelen dan de low-cost-maatschappijen. Met dit verschil: KLM blijft ook de volledige service bieden wanneer een vlucht voor een concurrerend bedrag wordt aangeboden.

Service en klantgerichtheid zijn de kernbegrippen waarmee KLM de passagiersmarkt steeds heeft betreden. De klanten van nu stellen niet alleen prijs op comfort en een ruim aanbod van bestemmingen en vertrektijden, maar willen ook zelf kunnen bepalen wanneer ze boeken, hoe ze een ticket kopen en wanneer ze inchecken. E-business speelt daarin een steeds belangrijker rol. Ook hier geldt dat alleen luchtvaartmaatschappijen met een voldoende omvang de slagkracht en het investeringsvermogen hebben om deze uiterst kostbare omslag te maken.

Naast het ruime aanbod, het gemak van elektronisch boeken en het comfort aan boord blijft ook het directe contact tussen de passagiers en ons personeel een factor van grote betekenis. Daarom blijft KLM's Passenger Business investeren in de training en ontwikkeling van zowel het vliegende personeel als het personeel 'op de grond'. Om een voorbeeld te geven: vóór haar eerste contact met een klant heeft een nieuwe stewardess een training van 184 uur gehad. Ruim 2 procent van het budget wordt besteed aan de continue scholing en bijscholing van ons personeel.

Leidende rol in vrachtvervoer

KLM is samen met Air France een van de leidende luchtvrachtvervoerders van de wereld. Air France Cargo-KLM Cargo transporteert jaarlijks ruim 1,4 miljoen ton vracht door het luchtruim. Het luchtvrachtvervoer is voor KLM de afgelopen acht jaar steeds een winstgevende activiteit gebleven, ondanks de gevolgen van de aanslagen van 9/11, de vrees voor SARS en andere gebeurtenissen die het vervoer van passagiers een tijd lang wel onder druk zetten.



ven ondertussen wel stevig te raken.

KLM en Heineken hebben een langdurige en intensieve band. We voelen ook een verwantschap met KLM als internationaal operend, maar ook nog Hollands bedrijf. KLM blauw en Heineken groen; Nederland is best trots op de wereldfaam die deze bedrijven hebben behaald.'

1 | Wereldspeler met eigen identiteit

KLM Cargo heeft altijd de ambitie gehad een wereldspeler op deze markt te zijn en richt zich op het vervoer van Europa naar China, Japan, de Verenigde Staten en andere belangrijke productielocaties.

Dankzij de samenvoeging met Air France Cargo heeft KLM haar positie op deze zeer concurrerende markt verder weten te versterken. Alle commerciële activiteiten, de planning, de strategische besluitvorming en de ontwikkeling van geïntegreerde en geavanceerde it-systemen worden inmiddels gezamenlijk aangestuurd. De beide airlines KLM en Air France zijn de ‘operators’ van de vrachtdivisie en verzorgen de vluchten plus de afhandeling op de grond. Voor de klant – vaak betreft het zeer grote, wereldwijd opererende opdrachtgevers – betekent dit dat hij eenvoudig via één contactpersoon toegang heeft tot het grootste vrachtnetwerk ter wereld met een enorme vloot van vrachtvliegtuigen, gecombineerde passagiers- en vrachtoestellen (combis) plus natuurlijk de laadruimte in alle passagierstoestellen. Air France Cargo-KLM Cargo concentreert zich daarbij op producten en klanten met heel specifieke vervoersbehoeften, zoals snelheid, extra zorg (dierenvervoer) en – steeds belangrijker – beveiliging.

Intern zijn er in korte tijd grote synergievoordelen behaald door de samenwerking van beide vrachtvervoerders, die oplopen tot 80 miljoen euro per jaar. Ook de komende jaren zal er goed op de verlaging van de kosten en de verhoging van de opbrengsten worden gelet, want in het luchtvrachtvervoer is er sprake van een scherpe concurrentie, zowel met luchtvaartmaatschappijen die zowel vracht als passagiers vervoeren, als met gespecialiseerde vrachtvervoerders.

Luchtvracht pijler van economie

Vrachtvervoer blijft een van de kernactiviteiten van KLM. Al vanaf de allereerste vlucht gaan er behalve passagiers ook vracht- en poststukken in de toestellen mee. Inmiddels is de luchtvracht uitgegroeid tot een belangrijke pijler, zowel van KLM zelf als van de Nederlandse economie. Berekend is dat de luchtvracht jaarlijks een bijdrage van ongeveer anderhalf miljard euro – 0,4 procent van het Bruto Nationaal Product – levert aan de ‘BV Nederland’.

Het vrachtvervoer van en naar Amsterdam profiteert daarbij van het wereldwijde netwerk van goede en regelmatige verbindingen dat hier wordt aange-



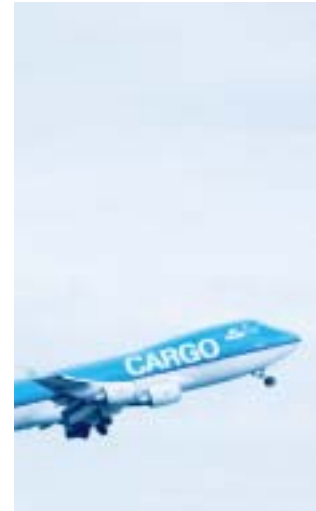
boden en dat van Schiphol het derde luchtvrachtknooppunt in Europa heeft gemaakt maakte. KLM Cargo is altijd een drijvende kracht geweest achter deze Cargo Mainport strategie. KLM Cargo vervult een voortrekkersrol in ontwikkelingen die de kwaliteit van het luchtvrachtvervoer verder kunnen verbeteren, zoals de verdere uitbouw van de elektronische dienstverlening en de transparantie van de logistieke keten voor haar klanten.

De ontwikkelingen in het luchtvrachtvervoer staan bepaald niet stil. Het volstaat al lang niet meer om een pakket simpel van A naar B te brengen. In de hedendaagse productie en handel gaat het erom een rol te kunnen spelen in uiterst complexe, internationale logistieke ketens. Daarin moeten bijvoorbeeld onderdelen voor eindproducten die in heel verschillende landen zijn geproduceerd precies op tijd worden afgeleverd in het land waar de assemblage en verdere distributie plaatsheeft. De tijd tussen productie van een artikel en aflevering aan de klant (time to market) wordt steeds meer van doorslaggevend belang. Een nieuw model mobiele telefoon dat vandaag in Japan wordt gelanceerd moet binnen een week of zelfs een paar dagen hier in de winkels kunnen liggen. Wie succesvol wil zijn in deze complexe logistieke ketens moet niet alleen voortdurend investeren in betere technische oplossingen, maar vooral 'op de werkvloer' uitblinken in het uitvoerende werk. Dag en nacht, zeven dagen per week.

Veilig en efficiënt onderhoud

Veiligheid staat bovenaan als het om vliegen gaat. *Never compromise on safety*, is het motto dat KLM altijd heeft gevoerd en zal blijven voeren. Voor een belangrijk deel is daar de onderhoudsdivisie Engineering & Maintenance (E&M) voor verantwoordelijk. Voor de buitenwereld een wat minder zichtbaar onderdeel van KLM, maar van wezenlijk belang voor de veiligheid en tevens voor de optimalisering van de economische- en milieuprestaties van onze vloot: een goed onderhouden toestel vliegt zuiniger.

E&M is met ruim 5.000 personeelsleden het grootste luchtvaartsonderhoudsbedrijf in Nederland en staat hoog aangeschreven als het gaat om betrouwbaarheid en kwaliteit. In een technisch zeer hoogwaardige omgeving – zowel wat betreft het personeel als de apparatuur – is E&M in staat sneller dan vele concurrenten bijvoorbeeld het groot onderhoud (D-Check) aan een Boeing 747-400 te verrichten. In slechts vier weken tijd (circa 40.000 manuren) wordt zo'n toestel compleet gestript en worden alle onderdelen aan een nauw-



1 | Wereldspeler met eigen identiteit

keurige inspectie onderworpen, eventueel gerepareerd of vervangen. De erkenning van de kwaliteit van het werk van E&M komt onder andere door de nauwe samenwerkingsverbanden met fabrikanten als General Electric en Boeing. KLM E&M is bijvoorbeeld het enige vliegtuigonderhoudbedrijf in Europa dat door General Electric gecertificeerd is voor zowel het volledige onderhoud als het proefdraaien van vliegtuigmotoren.

Door de fusie met Air France is de expertise van E&M in rap tempo uitgebreid. Samen met Air France Industries (AFI), de onderhoudstak van Air France, is E&M nu in staat vrijwel alle type vliegtuigen van Boeing en Airbus te onderhouden. Door het grote volume van de KLM en Air France vloot doet het personeel van E&M veel ervaring op en kan het onderhoudswerk steeds efficiënter worden uitgevoerd. Ook hier levert de schaalgrootte van de combinatie Air France-KLM aantoonbare voordelen op.

De kwaliteit die E&M samen met Air France Industries levert, komt niet alleen de betrouwbaarheid van beide luchtvaartmaatschappijen ten goede, maar levert ook klandizie op van andere airlines die op Schiphol hun toestellen willen laten onderhouden. De combinatie E&M en AFI is de tweede speler op de wereldmarkt en haalt een derde van zijn productie van andere maatschappijen, daarmee een omzet van drie miljard euro per jaar genererend.

Innovaties in onderhoudsproces

Het onderhoud aan vliegtuigen is uiteraard streng gereguleerd, zowel door de fabrikanten als door de overheid. Binnen die strenge regels is het de kunst om, zonder ook maar een enkele concessie te doen aan veiligheid, het onderhoudswerk zo te stroomlijnen en te verbeteren dat de kosten beperkt blijven. Ieder toestel dat aan de grond staat, kost immers geld.

E&M maakt hiervoor gebruik van innovatieve methoden om het onderhoudsproces sneller, efficiënter en milieuvriendelijker te laten verlopen. Zo ligt steeds meer het accent op preventief onderhoud waardoor later reparaties kunnen worden voorkomen. De periodieke lichte checks waaraan alle vliegtuigen verplicht worden onderworpen, worden dan wat intensiever, maar dat wordt ruimschoots terugverdiend wanneer een zwaardere controle zoals een zogenaamde C-check nog maar een keer per 24 in plaats van 12 maanden



hoeft te worden uitgevoerd. Uiteraard in overleg met en na toestemming van fabrikanten en overheden.

De fusie met Air France biedt ook veel mogelijkheden om het onderhoudswerk efficiënter in te richten. Korte onderhoudsbeurten van maximaal een week gebeuren op de thuisbases van beide maatschappijen, maar het groot, arbeidsintensieve onderhoud aan bijvoorbeeld de 747's van Air France en KLM kan in één productielijn worden geconcentreerd.

Net als de vracht- en passagiersdivisie opereert E&M in een wereldwijde en sterk concurrerende markt die vraagt om een voortdurende alertheid op kosten en het benutten van nieuwe marktkansen. De wereldluchtvaart maakt momenteel een explosieve groei door, vooral in China, India en Zuid-Amerika. Door zijn hoogwaardige technische voorzieningen en zijn hoogstaande kwaliteitsniveau – samen met Air France Industries werd E&M vorig jaar uitgeroepen tot de beste Europese onderhoudsmaatschappij – ziet het onderhoudsbedrijf van KLM kansen om van die markten te profiteren. Vorig jaar werd met succes een tienjarig onderhoudscontract voor componenten met de Zuid-Amerikaanse LAN-groep afgesloten. Een deel van het onderhoudswerk zal in de regio uitgevoerd worden (op de luchthavens zelf of in de repair shop in Miami). De hoogwaardige componenten van de LAN vliegtuigen worden naar Amsterdam gevlogen voor controle en onderhoud.



Knooppunt Schiphol onmisbaar





2 | Een werkgever met aantrekkingskracht

Strategische keuzes worden doorgaans gemaakt in de top van een bedrijf. Maar of die strategie ook daadwerkelijk een succes wordt hangt af van de steun en inzet van het personeel. Immers: *If no one follows, no one is leading.*

De ruim 30.000 medewerkers van KLM hebben de afgelopen jaren een enerverende periode doorgemaakt: grote veranderingen in de markt van de wereldluchtvaart, reorganisaties en het samenwerken met een nieuwe fusiepartner. Daarnaast kreeg ook KLM te maken met de ingrijpende wijzigingen in onder andere het Nederlandse stelsel van sociale zekerheden, nieuwe pensioenregelingen, andere ziektenkostenverzekeringen en de nieuwe levensloopregeling. In goed en constructief overleg met onze Ondernemingsraad heeft KLM aan al deze ingrijpende veranderingen het hoofd kunnen bieden en kunnen we gelukkig constateren dat KLM nog steeds een aantrekkelijke werkgever is. De trouw van het personeel aan het bedrijf is opvallend hoog. Dienstverbanden van 25, 30 jaar en langer zijn geen uitzondering. De blauwe KLM-genen worden nog vaak van generatie op generatie overgedragen.

De populariteit van KLM als werkgever bedenken we niet zelf. Herhaaldelijk wordt deze ook bewezen door prijzen en onderscheidingen. Zo komen we uit het Ebbinge Imago Onderzoek naar voren als negende in de lijst van favoriete werkgevers in Nederland en wonnen we in 2005 de Effectory Award. Uit het onderzoek van Ebbinge blijkt dat we voor allochtoon talent zelfs op de eerste plaats staan als favoriete werkgever.

Mensen werken graag bij KLM. De luchtvaart blijft tot de verbeelding spreken en biedt een zeer grote variëteit aan technische, commerciële en dienstverlenende functies in een dynamische, internationale omgeving. Die variëteit is ook terug te zien in de samenstelling van ons personeelsbestand. Het KLM-personeel is met ruim 70 nationaliteiten in alle mogelijke opleidingsniveaus meer dan welk bedrijf ook een spiegel van de Nederlandse samenleving. Het is ook een bedrijf met een grote variëteit in arbeidscontracten en een van de grootste deeltijdwerkgevers van Europa.

Wiebe Terpstra, directeur van het ROC Amsterdam Airport:

'Wij leiden jaarlijks 400 tot 450 jonge mensen op in de luchtvaarttechniek als vliegtuigonderhoudsmonteur of -technicus. Natuurlijk kampt ook onze opleiding met de teruggelopen belangstelling van jongeren voor technische vakken, maar de luchtvaarttechniek heeft ten opzichte van andere opleidingen altijd nog een streepje voor.

Dat geldt overigens niet alleen voor onze technische opleidingen; ook voor de stewardessenopleiding of de opleiding tot Aviation Operations Officer – de mensen die de vlucht voorbereiden – geldt dat jongeren het nog steeds een heel aantrekkelijke bedrijfstak vinden. Het blijft iets spannends houden, iets onbekends. Anders dan andere beroepen. Wanneer onze leerlingen eenmaal aan de slag zijn zeggen ze ook niet:

Investeren in inzetbaarheid

In de uiterst concurrerende markten waarin wij opereren, kan een luchtvaartmaatschappij alleen succesvol zijn met betrokken, vindingrijke, flexibele en vooral klantgerichte medewerkers.

Intern doen we er alles aan om onze medewerkers daarin te ondersteunen via trainingen, scholingen, workshops en masterclasses. Daarbij proberen we vooral te profiteren van de kennis en ervaring die in het eigen bedrijf al ruimschoots aanwezig zijn: we willen onze eigen kampioenen benutten; ons eigen intellectuele kapitaal aanboren als investering in de kwaliteit van het werk in de toekomst.

Een belangrijk thema binnen KLM is de duurzame inzetbaarheid van onze mensen. Gegeven het feit dat de meeste KLM'ers de voorkeur geven aan een langdurig dienstverband is het zaak ervoor te zorgen dat zij ook langdurig gemotiveerd en gezond hun werk kunnen doen.

Voor een deel kan dat door gedurende de loopbaan nieuwe functies aan te bieden die aansluiten bij de mogelijkheden en interesses van onze medewerkers. We werken hierin samen met kennisinstututen zoals TNO om methoden te ontwikkelen waarmee werknemers zowel fysiek als intellectueel 'up to date' worden gehouden om hun werk met succes en plezier te kunnen uitoefenen. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat werknemers die een fysiek belastende functie hebben – zoals in de bagageafhandeling – zowel een intensieve begeleiding van lage-rugklachten krijgen als de mogelijkheid een functie te gaan uitoefenen die andere spiergroepen belast, bijvoorbeeld als heftruckchauffeur of bewaker.

Arbeidsongeschiktheid aanpakken

KLM neemt de verantwoordelijkheid voor duurzame inzet van haar personeel bijzonder serieus. We waren in 2006 de eerste werkgever in Nederland die met de vakbonden afspraken maakte over de gevolgen van de nieuwe, strengere wetgeving voor arbeidsongeschiktheid (de Wet Inkomen en Arbeid). Volgens deze wet hebben werknemers die voor minder dan 35 procent arbeidsongeschikt zijn geen recht meer op een uitkering en zouden zij zo veel mogelijk in dienst moeten blijven van hun werkgever.



'ik ben monteur', maar: 'ik werk op Schiphol'. De luchtvaart blijft een aantrekkingskracht behouden. Veel van onze leerlingen zouden in hun hart misschien liever piloot zijn geworden, maar dit werk vinden ze ook uitdagend. Ze zijn zichtbaar trots op hun werk. Aan een vliegtuig sleutelen is toch iets anders dan een auto repareren. Onze leerlingen vinden dat spannender dan andere banen met een vergelijkbaar opleidingsniveau.

Er worden aan luchtvaarttechnici ook andere eisen gesteld dan aan bijvoorbeeld een automonteur. Veiligheid gaat boven alles. Je hebt voor deze sector mensen nodig die zeer gedisciplineerd en gestructureerd kunnen werken. Je gaat niet zomaar aan de slag met een motor met een sleutel in je hand. De veiligheidseisen vergen dat je systematisch de procedures afwerkt en dat je een hoog kwaliteitsbewustzijn hebt.

2 | Een werkgever met aantrekkingskracht

Veel werkgevers stelden dat dit onmogelijk is, maar KLM heeft de uitdaging opgepakt om tot 2010 deze gedeeltelijk arbeidsongeschikten een werkgarantie te bieden. In dit experiment doen we ons uiterste best om voor deze groep werknemers andere, geschikte functies te vinden, of de huidige functie zo aan te passen dat deze binnen het bereik van de werknemer blijft.

Uiteraard blijft daarnaast het beleid sterk gericht op de preventie van arbeidsongeschiktheid en bieden we daarom ons personeel een scala van trainingen en opleidingen, gezondheid- en loopbaanscans aan. Verder heeft het personeel veel mogelijkheden om te bewegen en te sporten. Zo is bij KLM Cargo een bewegingscentrum opgezet waar de medewerkers onder begeleiding kunnen sporten en trainen. Jaarlijks doen zo'n duizend medewerkers, die door KLM worden gesponsord, mee aan de Dam-tot-dam loop.

We proberen de fysieke belasting die bepaalde functies met zich meebrengt structureel terug te dringen. Zo zijn er elektromechanische hulpmiddelen aangeschaft om de belading van de lage vrachtruimte van sommige toestellen eenvoudiger en met minder bukken uit te kunnen voeren.

De zorg voor duurzame inzetbaarheid beperkt zich niet tot het fysieke aspect. Om onze medewerkers een langdurig perspectief te bieden op passende functies en uitdagende wendingen in hun carrière, zijn verschillende programma's ontwikkeld die hen daarin ondersteunen, zoals Management Development programma's, het Management Traineeship, Young KLM, de KLM Academy en Spread your Wings.

Samenwerken met het onderwijs

KLM mag dan een populaire en innovatieve werkgever zijn, wij worden ook geconfronteerd met een aantal problemen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Vooral in de technische hoek is het steeds moeilijker om voldoende geschikte kandidaten te vinden. KLM Engineering & Maintenance is een kennisintensief bedrijf dat op alle niveaus – van vmbo tot universitair – excellente technici nodig heeft. En techniek is nu eenmaal niet de meest populaire studierichting in ons land, zoals vele werkgevers inmiddels aan den lijve ondervinden. Het volstaat niet om af te wachten wie er afstuderen aan de opleidingen. We zullen al in een eerder stadium de KLM-loper uit moeten rollen om de komende jaren verzekerd te blijven van voldoende kwalitatieve instroom.



KLM is, naast de luchtmacht, de grootste afnemer van onze studenten. Die banden zijn van oudsher al heel nauw. KLM helpt ons aan lesmaterialen en heeft een klas geadopteerd van leerlingen die feitelijk al tijdens hun opleiding verzekerd zijn van een baan bij KLM. Onze opleiding moet behalve aan de Nederlandse eisen ook aan Europese regels voldoen; wij verzorgen de ASA PART 66 basisopleiding. Met dat

papiertje in de hand kunnen onze leerlingen feitelijk overal ter wereld aan de slag, maar de meeste kiezen toch voor een baan bij KLM of een van de andere luchtvaartbedrijven in deze regio.

De komende jaren staan we voor de taak om nog veel meer jongeren op te leiden in de luchtvaarttechniek. Onze doelstelling is per jaar het aantal afgestudeerden te verdubbelen tot circa 900. Die

Daarom spannen we ons in om jongeren voor een technische carrière te interesseren. We werken nauw samen met opleidingen en collega-werkgevers om duidelijk te maken dat luchtvaarttechniek betekent dat je werkt met zeer hoogwaardige technieken en state of the art ict-middelen en dat KLM een scala aan mogelijkheden biedt voor verdere ontplooiing door training en scholing.

Kennisniveau behouden

KLM verkeert als werkgever in een relatief gunstige positie vanwege het nog altijd aantrekkelijke karakter van de luchtvaart. Het is een puur Nederlands bedrijf maar met een sterke, aansprekende internationale oriëntatie. Maar ondanks de hoge bedrijfstrouw van het personeel krijgt KLM de komende jaren ook te maken met een uitstroom van medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en we zullen alles in het werk moeten stellen om het kennisniveau van de organisatie te behouden.

In het verleden verzorgde KLM voor een aantal technische niveaus de hele opleiding zelf. Tegenwoordig laten we dat aan de onderwijsprofessionals over, maar we zorgen wel voor een continue interactie met de scholen en opleidingen, zodat we verzekerd zijn van mensen met de juiste kwalificaties. KLM participeert actief in allerlei opleidingen en stimuleringsprogramma's, zowel in de eigen regio als landelijk. Aan de Technische Universiteit in Delft heeft KLM een eigen leerstoel ingesteld om de kwaliteit van zowel onderzoek als onderwijs in de luchtvaarttechniek te stimuleren. We zijn ook actief bij regionale opleidingscentra in de buurt van Schiphol waar we jongeren al tijdens de opleiding selecteren voor de 'KLM-klas'. Zij mogen, vol trots, al tijdens de opleiding de blauwe KLM-overall dragen.

De fusie met Air France biedt onze medewerkers nieuwe perspectieven. Zo is er een Young Managers Exchange Program opgezet waarin jonge managers van KLM voor een periode van ruim twee jaar in dienst treden van Air France en andersom. Ook op andere niveaus zijn er stagemogelijkheden bij de fusiepartner om zo tot een optimale uitwisseling van kennis te komen.

instroom is hard nodig; de luchtvaartsector is uit de dip van begin deze eeuw gekomen en groeit momenteel weer flink. Maar we krijgen ook te maken met een stevige vergrijzing in de huidige generatie van luchtvaarttechnici. Bovendien is de voorraad van oud-Fokker werknemers waaruit de industrie een tijd heeft kunnen werven, nu zowat uitgeput. We zullen nog harder moeten werken aan de verbetering van het imago van de technische carrière en het onderwijs nog dichter bij

de praktijk brengen. Zo wordt er bijvoorbeeld aan gedacht om op een aantal regionale vliegvelden operationele hangers in te richten voor het praktijkonderwijs. Voor de aantrekkingskracht van onze opleiding is het natuurlijk van groot belang dat er in Nederland een actieve luchtvaartindustrie blijft. Vanuit het hele land krijgen we hier leerlingen die, midden in het hart van al die bedrijvigheid in deze sector, daarvan deel uit willen maken.'

Zorg voor bagage van passagiers





3 | Een ondernemer middenin de maatschappij

KLM heeft de afgelopen jaren een ingrijpende verandering ondergaan door de fusie met Air France en de samenwerking met onze partners in SkyTeam. Onze internationale oriëntatie is daardoor nog sterker geworden en we zijn qua schaal en winstgevendheid als het ware gepromoveerd van de eredivisie naar de Champions League. We zijn een wereldwijd leidende speler, maar houden tegelijkertijd vast aan onze eigen, oer-Hollandse identiteit. We blijven dan ook ons aandeel leveren aan de ontwikkeling van de Nederlandse economie en werkgelegenheid.

Door het wijdvertakte netwerk dat KLM en haar SkyTeam-partners aanbieden in Amsterdam kan Schiphol zijn positie als mainport van Europa behouden en een blijvende bijdrage leveren, zowel aan de regionale economie, als aan de bedrijvigheid en werkgelegenheid van geheel Nederland. De activiteiten op en rond Schiphol leveren nu al een toegevoegde waarde van vijf tot zes miljard euro aan de Nederlandse economie en werk aan meer dan 100.000 mensen, van wie ruim 30.000 bij KLM zelf.

De eerste opdracht voor iedere onderneming is te zorgen voor een winstgevende groei en een sterke concurrentiepositie. Parallel daaraan is het onze ambitie deze economische doelstellingen in balans te brengen met de verantwoordelijkheid die wij dragen voor onze eigen medewerkers en de zorg voor het milieu en de leefomgeving. Dit is voor KLM geen vrijblijvende opgave. We leggen de lat hoog op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en willen hierin voor de internationale luchtvaartindustrie de standaard neerzetten.

Zorg voor en door medewerkers

Als werkgever zijn we er trots op dat KLM met haar vele tientallen nationaliteiten een goede afspiegeling vormt van de multiculturele samenleving. We voeren een actief beleid om meer allochtonen te begeleiden naar managementposities. Daarnaast ondersteunen we medewerkers die moeite hebben met lezen en schrijven met het verbeteren van hun taalvaardigheid. En we investeren veel in het voorkomen van arbeidsongeschiktheid en in de inzetbaarheid van onze medewerkers gedurende hun hele loopbaan.

Onze maatschappelijke betrokkenheid houdt zeker niet op bij de poort. Het KLM AirCares programma richt zich op de ondersteuning – financieel en operationeel – van projecten die de positie van kinderen in ontwikkelingslanden

Teresa Fogelberg: directeur van het Global Reporting Initiative (GRI): 'KLM is een van de circa vijftig Nederlandse bedrijven en organisaties die hun duurzaamheidsverslagen geheel opstellen volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative. Het GRI heeft ruim

70 richtlijnen ontwikkeld waar verslagen aan moeten voldoen om ze transparant en afrekenbaar te maken. Daarbij gaat het niet alleen over de milieuprestaties van een onderneming, maar ook over bijvoorbeeld het arbeidsvoorwaardenbeleid zowel voor de eigen medewerkers als

ten goede komt en wordt volop gesteund door de leden van ons frequent flyer-programma Flying Blue. Jaarlijks selecteert AirCares wereldwijd vier projecten die drie maanden lang intensief worden ondersteund, niet alleen in directe financiële zin, maar ook bijvoorbeeld door gratis vliegtickets te geven aan de betreffende organisatie en een groot podium te bieden aan op maat gemaakte publicitaire campagnes. Regelmatig komen uit de AirCares-projecten permanente programma's voort, zoals Doctors2Doctors; een samenwerkingsverband met het Medisch Centrum van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Dit programma richt zich op de verbetering van kindergeneeskunde in diverse ontwikkelingslanden.

Vele KLM-medewerkers zijn betrokken bij maatschappelijke projecten, zowel in Nederland als wereldwijd. Zo helpt Wings of Support, een initiatief van het vliegende personeel van KLM, kinderen in verschillende landen aan onderdak en onderwijs. Er zijn inmiddels al 184 van dergelijke projecten in 31 verschillende landen afgerond. Ook Piloten zonder Grenzen is een initiatief waaraan KLM-personeel participeert en dat hulporganisaties in ontwikkelingslanden helpt met het rekruteren van vliegers en het succesvol onderhouden van vliegtuigen in moeilijk begaanbare regio's.

Beheersen van milieubelasting

In het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap spelen de milieuaspecten van de luchtvaart een belangrijke rol. Het is evident dat vliegen milieubelasting oplevert: vliegtuigen maken geluid (hoewel steeds minder), verbruiken kerosine en produceren daardoor kooldioxide (CO₂). Het vervoer van al die miljoenen passagiers levert ook afvalproducten op, zoals papier en maaltijdverpakkingen.

KLM werkt op vele fronten aan het terugdringen van de milieubelasting en doet dat in overleg met alle betrokken partijen (omwonenden, overheden, de vliegtuig- en olie-industrie, leveranciers, afnemers).

Uitgangspunt van ons duurzaamheidsbeleid is dat milieumaatregelen concreet en uitvoerbaar moeten zijn; dat ze internationaal afgestemd moeten worden en niet verstorend mogen zijn voor de concurrentieverhoudingen. Bovendien moet er voor worden gewaakt, dat maatregelen die de ene vorm van milieubelasting terugdringen, niet op een ander terrein extra belasting opleveren. Zo dwingt de huidige geluidswetgeving rond Schiphol tot ingewik-



voor de lokale arbeidsmarkt in de landen waar deze, veelal internationaal werkende ondernemingen actief zijn.

De richtlijnen zijn opgesteld in een dialoog tussen vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, vakbonden en milieuorganisaties. Ze worden

wereldwijd een steeds belangrijkere standaard waar bedrijven zich aan houden bij de verantwoording van hun duurzaamheidsbeleid. Door te

werken volgens deze, inmiddels door de Verenigde Naties omarmde richtlijnen, kunnen overheidsinstanties, milieugroeperingen maar ook

3 | Een ondernemer middenin de maatschappij

kelde vliegpatronen om bepaalde woonkernen te vermijden. Maar daardoor moeten toestellen wel veel langer in de lucht blijven en veroorzaken dus onnodig veel CO₂-uitstoot. Omgerekend betekenen al deze extra vliegreizen, dat per jaar één vliegtuig 136 dagen langer in de lucht blijft dan strikt genomen noodzakelijk is. We worden daardoor voor een dilemma geplaatst: wat is het belangrijkste: minder geluid produceren of minder CO₂ uitstoten?

Voorop staat dat mensen willen blijven vliegen en dat zij vliegen niet meer als een luxe maar eerder als een grondrecht beschouwen. Duidelijk is ook dat het internationale vliegverkeer steeds verder toeneemt, niet alleen in Europa en de Verenigde Staten, maar ook in opkomende economieën als India en China. Hoewel het vliegverkeer verantwoordelijk is voor slechts drie procent van de totale, door menselijk handelen veroorzaakte uitstoot van CO₂ – kolengestookte elektriciteitscentrales en auto's leveren hierin het grootste aandeel – vraagt de groei van het vervoer door de lucht wel degelijk om een gedegen aanpak.

Vervuiling aanpakken bij de bron

De meest effectieve manier om milieubelasting terug te dringen is de vervuiling aanpakken bij de bron. Mede aangespoord door de hoge brandstofprijzen is de afgelopen jaren een aantal maatregelen ingevoerd waardoor de vliegtuigen van KLM aanzienlijk efficiënter vliegen. Vrijwel de gehele vloot is of wordt de komende jaren vervangen door schonere en stillere toestellen van de jongste generatie. De Boeings 777 waarmee KLM sinds 2004 vliegt verbruiken bijvoorbeeld tot 25 procent minder brandstof dan de vorige generatie wide bodies en produceren aanmerkelijk minder lawaai, zowel in de lucht als bij het opstijgen en landen. Vele honderden miljoenen werden geïnvesteerd in de isolatie van woningen rondom Schiphol, waardoor de geluidsbelasting aantoonbaar is gehalveerd ten opzichte van 1990.

Niet alleen in het vliegverkeer valt milieuwinst te boeken. Sinds 1989 wordt er consequent gewerkt aan energiebesparing in gebouwen en apparatuur waardoor de energie-efficiëntie aanzienlijk is toegenomen. Ook in het vliegtuigonderhoud zijn aanzienlijke resultaten bereikt. Bijvoorbeeld door het gebruik van chromaatvrije verfsoorten – samen met Akzo Nobel speciaal voor KLM ontwikkeld – voor het spuiten van de vliegtuigen. Onze divisie Engineering & Maintenance ontwikkelde een nieuwe, milieuvriendelijke methode om motoren te reinigen, waarbij water onder hoge druk gebruikt wordt in plaats van chemische oplosmiddelen. Doordat het ook een sneller proces is, kan dit



financiële analisten de prestaties van bedrijven op het gebied van duurzaam ondernemen goed beoordelen en vergelijken met andere spelers in de markt. Dat wordt in toenemende mate behalve een sociaal, ook een zakelijk argument. Zowel klanten van bedrijven als

beleggers kijken steeds vaker niet alleen naar de kortetermijnprestaties van een onderneming, maar nemen ook de langetermijnpolitiek en de reputatie van een onderneming in hun overwegingen mee. Wereldwijd zijn er inmiddels ruim 1000 bedrijven en organisaties die

onderhoud vaker worden uitgevoerd en vliegen de toestellen van KLM met schonere, en dus zuinigere motoren.

Efficiënter vliegen in Europa

Toch is duidelijk dat we tegen de grenzen aanlopen om met technische maatregelen de milieudruk te verminderen. KLM vliegt nu al met de meest moderne, schone en stille toestellen en de vliegtuigindustrie verwacht geen spectaculaire verbeteringen meer te kunnen bereiken binnen de huidige luchtvaarttechniek. Een alternatieve brandstof is, anders dan in de auto-industrie, de eerstkomende vijftien tot twintig jaar waarschijnlijk nog niet voorhanden.

Maar er zijn nog andere manieren om de milieubelasting verder terug te dringen. Zo kan een forse (6 tot 12 procent) besparing op kerosineverbruik worden bereikt door efficiënter gebruik te maken van het Europese luchtruim. Nu is dat nog een lappendeken van zelfstandige, nationale luchtverkeersleidingen die toestellen bij hun vlucht over Europa van hand tot hand doorgeven. Daarbij worden niet de meest logische en zuinige routes gevolgd. De invoering van een gemeenschappelijk Europees luchtverkeerssysteem (Single Sky) zou hierin een aanmerkelijke winst kunnen opleveren. De vliegtijden tussen verschillende Europese bestemmingen kunnen dan bovendien vele tientallen minuten korter worden. Zo kunnen bijvoorbeeld ook de lange afstanden die vliegtuigen moeten taxiën worden voorkomen door efficiënter gebruik te maken van het banenstelsel.

CO₂: Beter beheersen dan belasten

Ook het Europese voorstel om de luchtvaart onder een systeem van onderling verhandelbare emissies te brengen, biedt volgens ons een mogelijkheid tot beheersing van de CO₂-uitstoot. Luchtvaartmaatschappijen kunnen dan emissierechten kopen van bedrijven die minder CO₂ produceren dan hen is toegestaan. Ook worden bedrijven door dit systeem gestimuleerd te investeren in minder milieubelastende productieprocessen (bijvoorbeeld meer inzet van zonne-energie) waardoor ze meer verhandelbare CO₂-rechten overhouden. Op deze wijze wordt recht gedaan aan het principe 'de vervuiler betaalt' en heeft de industrie ook een stimulans om verder te investeren in emissiebeperkende maatregelen. Voor dit systeem van verhandelbare emissierechten geldt overigens wel, dat dit concurrentievervalsend werkt wanneer het alleen in Europa

werken volgens de GRI-richtlijnen. Doorgaans zijn het, net als KLM, organisaties die voorop lopen in hun sector en die ook echt herkend en erkend willen worden als een organisatie die het duurzaamheidsbeleid zeer serieus neemt. Er is méér voor nodig dan alleen maar een

checklist aflopen met onderwerpen waarover gerapporteerd moet worden. Een goed en overtuigend duurzaamheidsverslag vraagt ook om de actieve steun van de top van de organisatie. Onze visie is dat rapportages over de economische – milieu- en sociale prestaties van

3 | Een ondernemer middenin de maatschappij

wordt ingevoerd en niet op den duur wereldwijd wordt toegepast. KLM vindt het extra belasten van de prijs van vliegtickets een slechte methode om de milieubelasting van het vliegverkeer terug te dringen. Het is niet erg waarschijnlijk dat de consumenten zich hierdoor laat weerhouden om per vliegtuig op vakantie te gaan, een zakenreis te plannen of vracht aan te bieden. Deze extra belasting draagt niet bij aan de oplossing van het milieuvraagstuk. Bovendien werkt zo'n maatregel, zeker wanneer die alleen in Nederland of Europa wordt ingevoerd, sterk concurrentievervalsend ten opzichte van bijvoorbeeld Amerikaanse of Aziatische luchtvervoerders die geen belastingheffing hoeven door te berekenen. Een belastingheffing verdwijnt bovendien in de algemene rijksmiddelen en ontnemt de luchtvaartindustrie de prikkel om verder te investeren in innovatieve milieumaatregelen.

Selectieve groei van Schiphol

Een derde mogelijkheid om economische groei en milieubelasting in balans te houden, is door een fundamentele discussie aan te gaan over het gebruik en de toekomst van Schiphol. Wij zijn voorstander van een selectiever gebruik van de nationale luchthaven voor vluchten die een naar verhouding hoge toegevoegde waarde hebben voor de Nederlandse economie. Daarbij speelt de netwerkfunctie van Schiphol in de mondiale luchtvaart een cruciale rol. Vliegverkeer dat vanwege de netwerkfunctie van Schiphol de luchthaven aandoet, vertegenwoordigt direct en indirect een hogere toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie. Dit verkeer, dat de kern vormt van de mainport, zou daarom ook voorrang moeten krijgen bij de verdeling van de beperkte capaciteit die Schiphol heeft. Chartervluchten en low-cost maatschappijen kunnen in dat scenario gebruik maken van de regionale vliegvelden die ons land rijk is. Die zouden een eigen infrastructuur moeten gaan vormen voor deze categorie vluchten. Net zoals er voor de Hogesnelheidslijn naar Parijs gekozen is voor een eigen infrastructuur, in plaats van het toch al zwaar belaste spoorwegennet voor de NS daarvoor te gebruiken.

Wat de beperking van de geluidsoverlast betreft ziet KLM nog forse verbeteringsmogelijkheden door een verbeterd gebruik van het banenstelsel op Schiphol, waardoor andere aanvliegroutes en stillere start- en landingsprocedures mogelijk worden. Dit vergt wel een ingrijpende aanpassing van de huidige geluidswetgeving rondom Schiphol. Die is momenteel zeer star en ingewikkeld en staat pragmatische oplossingen in de weg die wij samen



bedrijven net zo vanzelfsprekend en onderling vergelijkbaar worden als financiële rapportages. Het is goed om te zien dat steeds meer organisaties zich daarvan bewust worden en er vrijwillig voor kiezen zich aan de GRI-richtlijnen te houden. Transparantie over het duurzaamheidsbeleid is belangrijk om de omgeving van deze bedrijven de kans te

geven die prestaties objectief te kunnen beoordelen en te vergelijken. In deze tijd van groeiend bewustzijn van het belang van duurzaam ondernemen is het bovendien een goed visitekaartje voor een onderneming die de ambitie heeft zich daarin te onderscheiden.'

met onze overlegpartners in de regio ontwikkelen voor het terugdringen van geluidsbelasting.

KLM kan haar maatschappelijke ambities alleen waarmaken als er uitzicht blijft bestaan op een duurzame, winstgevende groei. We hebben in het verleden aangetoond deze ambities serieus te nemen en hebben in Air France een partner gevonden die ook in dit opzicht onze koers ten volle ondersteunt. We gaan de komende jaren de dialoog intensiveren over de wijze waarop we in Nederland een economisch gezonde en maatschappelijk verantwoorde luchtvaartindustrie kunnen handhaven.

Waardering voor inspanningen

KLM krijgt veel waardering voor haar inspanningen om de milieubelasting terug te dringen. Als enige luchtvaartmaatschappij ter wereld mogen wij het ISO 14001-certificaat voeren voor het integrale milieuzorgsysteem dat wij hebben ingevoerd. Het gezamenlijke duurzaamheidsbeleid dat KLM en Air France hebben ontwikkeld, is ook gewaardeerd met een opname in twee toonaangevende duurzaamheidsindices; de FTSE4Good en de Dow Jones Sustainability Index. Die gelden als internationale toetssteen voor de duurzaamheid van bedrijven en houden voortdurend de prestaties in de gaten van ondernemingen op het gebied van milieu en sociaal beleid.

Duurzaam ondernemerschap vraagt ook om een transparante en controleerbare wijze van rapporteren.

KLM is een enthousiaste supporter van het Global Reporting Initiative – een initiatief van de Verenigde Naties – en hanteert bij het opstellen van haar jaarlijkse duurzaamheidsrapportages de internationale richtlijnen die het GRI daarvoor heeft opgesteld.

Milieumaatregelen worden niet alleen in de top van het bedrijf bedacht, ook werknemers in alle onderdelen van het bedrijf komen zelf spontaan met ideeën en suggesties om de milieuprestaties te verbeteren door minder brandstof of elektriciteit te verbruiken en stiller en zuiniger te vliegen.

Jaarlijks 1,4 miljoen ton luchtvracht





Frédéric Gagey: 'KLM heeft stabiele financiële positie bereikt'

KLM heeft door de interne maatregelen die de afgelopen jaren zijn getroffen en door de fusie met Air France een stabiele financiële positie bereikt die het bedrijf in staat stelt op internationaal niveau de concurrentie aan te blijven gaan. Dat is de overtuiging van Frédéric Gagey, Chief Financial Officer van KLM. Gagey geeft vier redenen voor de relatief gunstige uitgangspunten van KLM voor de komende jaren:



Ten eerste heeft het herstelplan dat in 2003 werd opgestart voor een belangrijke, structurele verbetering aan de kostenzijde gezorgd. Ten tweede heeft de fusie met Air France een belangrijk strategisch dilemma opgelost waar veel middelgrote maatschappijen mee kampen. Bedrijven als KLM hadden een marktaandeel dat feitelijk veel hoger was dan je op basis van hun thuismarkten zou mogen verwachten. Dat was op zich een goede prestatie, maar daarmee betreed je op den duur ook een concurrentiemarkt waar een harder spel wordt gespeeld. Door de strategische keus om met een partner als Air France op een hoger schaalniveau te gaan opereren, heeft KLM haar marktpositie weten te versterken en de crisis kunnen vermijden die vele andere middelgrote luchtvaartmaatschappijen nu treft. Ten derde is belangrijk dat de fusie vrijwel meteen tot aantoonbare, forse synergievoordelen heeft geleid. En ten vierde profiteert KLM natuurlijk ook van de opleving in de hele luchtvaartindustrie, die zich de afgelopen jaren redelijk heeft hersteld.'

Gagey onderstreept dat in de luchtvaartindustrie nog verdere, structurele verbeteringen nodig zijn. 'Het is lange tijd eigenlijk een heel vreemde bedrijfstak geweest. De kapitaallasten waren voortdurend hoger dan de opbrengsten. Deels was dit te wijten aan de structurele overcapaciteit in de luchtvaartindustrie. We komen nu in een min of meer normale situatie waar we niet alleen positieve resultaten laten zien, maar bovendien waarde creëren door resultaten te behalen die hoger zijn dan onze kapitaalkosten. De balansverhoudingen zijn gezond geworden, onze cashflowpositie is goed en onze financiële positie is weer normaal geworden. We zullen wel door moeten gaan met investeringen. Het afgelopen jaar is er bijvoorbeeld voor 400 miljoen euro gestoken in vernieuwing van de vloot, maar ook in geavanceerde ict-systemen die voor onze branche steeds belangrijker worden en uiteindelijk ook het verschil zullen bepalen. Daarom zullen we ook door moeten gaan met het beheersen van de kosten. Dat betekent niet dat je allerlei dingen zomaar

schrap, maar dat je investeert in slimmere en zuinigere bedrijfsprocessen. Het terugdringen van kosten moet niet gezien worden als een straf, maar als een uitdaging om je werk nóg beter te doen.'

Wat is de verwachting voor de komende jaren ?

'Zoals Leo van Wijk eerder aangaf, hebben we dit jaar een winst geboekt zoals we nog nooit eerder in onze historie hebben gekend. Voor het derde achtereenvolgende jaar sluit KLM het boekjaar af met positieve cijfers', vervolgt Gagey.

'We slaagden erin de omzet te verhogen tot 7.698 miljoen euro, 7 procent boven het niveau van 2005/2006. We verlaagden de unit kosten door productiviteitsverbeteringen, lagere distributiekosten en een efficiëntere vloot. Dit alles resulteerde in een netto resultaat van 516 miljoen euro.

De resultaten van het afgelopen boekjaar bewijzen het succes van onze strategie van winstgevende groei. Het komende boekjaar zal de KLM haar capaciteit met ongeveer 5 procent verhogen en stelt daarmee een verdere verbetering van het bedrijfsresultaat en een rendement op het geïnvesteerde vermogen van 7 procent tot doel.

Dit is de volgende stap in de creatie van meerwaarde voor de groep en de aandeelhouders en de medewerkers.'

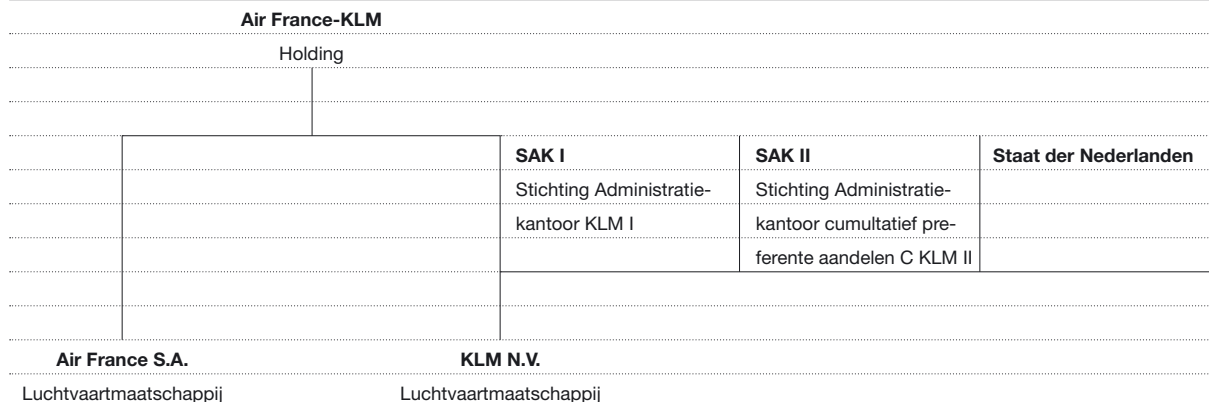
Grootste luchtvaart onderhoudsbedrijf van Nederland





Kerncijfers

Geconsolideerde cijfers in miljoenen euro, tenzij anders aangegeven	2006/07	2005/06	2004/05*
	euro	euro	euro
Inkomsten	7.698	7.201	6.442
Bedrijfslasten	7.095	6.661	5.975
Bedrijfsresultaat	616	540	468
In % van de bedrijfsinkomsten	8,0	7,5	7,3
Nettoresultaat	516	276	255
Werkzaam vermogen	4.612	4.467	4.587
Rendement op het werkzaam vermogen (%)	10,4	9,0	8,5
Netto rentedragende schulden in % van het groepsvermogen	87	106	126
Rentedekkingsratio	7,2	4,4	3,7
Vervoercijfers			
Passagiers			
Vervoer (in miljoenen passagierskilometers)	72.367	69.115	64.125
Productie (in miljoenen beschikbare stoelkilometers)	86.478	82.736	78.274
Bezettingsgraad (%)	83,7	83,5	81,9
Vracht			
Vervoer (in miljoenen vrachtonkilometers)	4.823	4.893	4.744
Productie (in miljoenen beschikbare vrachtonkilometers)	6.511	6.542	6.256
Benuttingsgraad (%)	74,1	74,8	75,8
Financiële positie			
Kasstroom uit operationele activiteiten	754	790	499
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-137	-766	-406
Gemiddeld aantal fte's KLM Groep			
Vast	28.740	28.998	29.156
Tijdelijk	1.781	1.120	900
In dienst van KLM	30.521	30.118	30.056
Inhuur	2.034	1.660	1.364
	32.555	31.778	31.420
* aangepast naar IFRS			

Aandeelhoudersstructuur

De aandeelhoudersstructuur van KLM ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

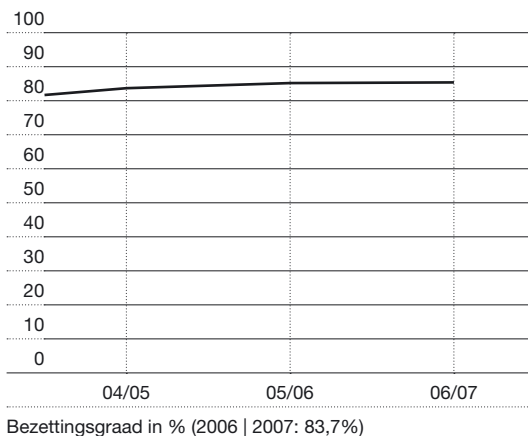
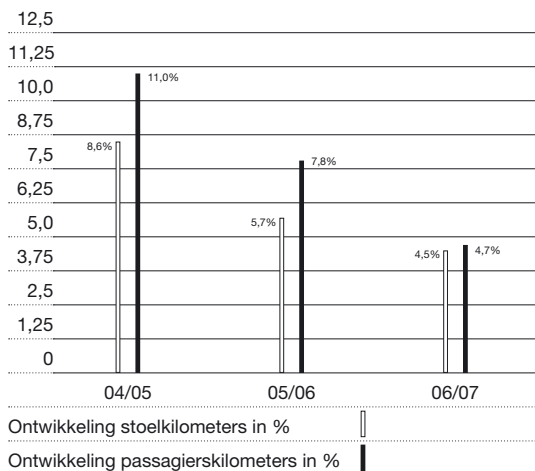
- alle KLM prioriteitsaandelen en een gedeelte van de gewone aandelen, tezamen vertegenwoordigend 49% van het stemrecht in KLM;
- de certificaten die de gewone aandelen KLM vertegenwoordigen boven de 49% van het nominale aandelenkapitaal en het stemrecht in KLM. Deze certificaten vertegenwoordigen het economische eigendom, maar niet de stemrechten van de onderliggende gewone aandelen KLM;
- de certificaten die de cumulatief preferente aandelen A vertegenwoordigen die het economische eigendom dragen, maar niet het stemrecht hebben van de onderliggende cumulatief preferente aandelen A;
- de certificaten die de cumulatief preferente aandelen C vertegenwoordigen die het economische eigendom dragen, maar niet het stemrecht hebben van de onderliggende cumulatief preferente aandelen C.

Stichting Administratiekantoor KLM (SAK I) heeft op grond van gewone aandelen en cumulatief preferente aandelen A 31,9% van het stemrecht in KLM.

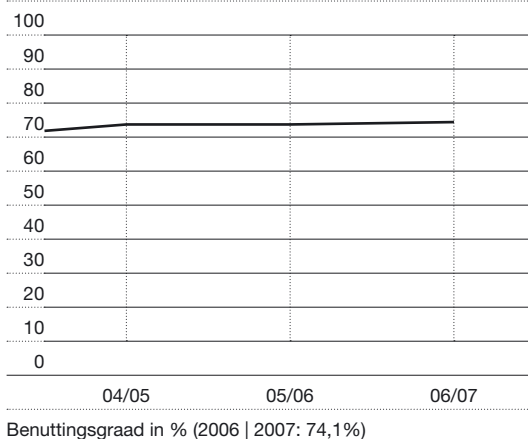
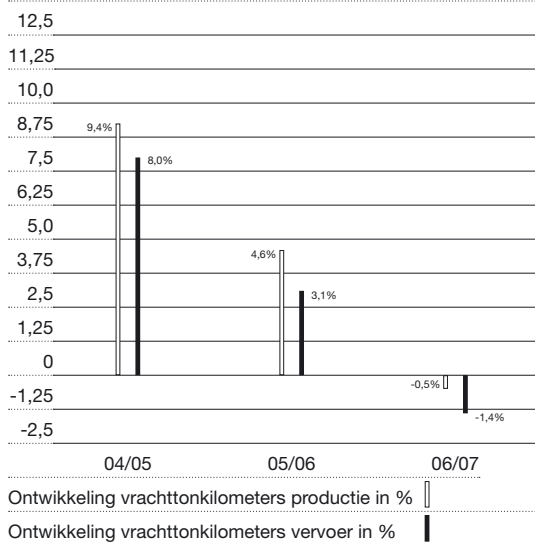
Stichting Administratiekantoor cumulatief preferente aandelen C KLM (SAK II) heeft 11,3% van het stemrecht in KLM.

De Nederlandse Staat heeft de cumulatief preferente aandelen A die 5,9% van het stemrecht in KLM vertegenwoordigen. De Nederlandse Staat heeft het recht om in bepaalde omstandigheden een belang van maximaal 50,1% in het geplaatste kapitaal van KLM te verkrijgen.

Ontwikkeling passagiersvervoer



Ontwikkeling vrachtvervoer



Aantal motoren voor onderhoud aangeboden (shopvisits)



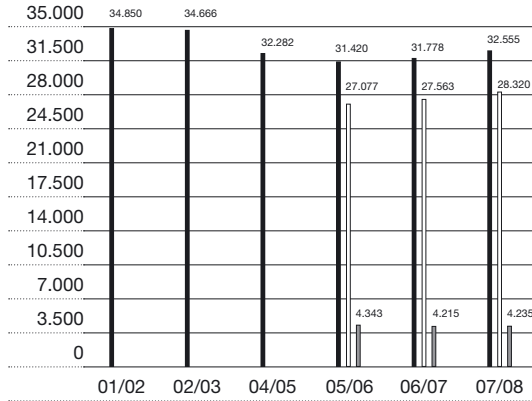
Vlootsamenstelling KLM Group

		gemiddelde leeftijd in jaren *	Stoelen	Vrachtcapaciteit (ton)	Totaal aantal vliegtuigen
Boeing 747-400 Pax	Long Haul	16,3	428	13	5
Boeing 747-400 Combi	Long Haul	13,1	280	36	17
Boeing 747-400ER Freighter	Long Haul	3,7	0	103	3
Boeing 777-200 ER	Long Haul	2,4	327	16	14
Boeing MD-11	Long Haul	12,1	294	17	10
Airbus A330-200	Long Haul	1,0	251	14	8
Boeing 737-900	Medium Haul	4,2	189	-	5
Boeing 737-800	Medium Haul	7,0	171 – 186	-	32
Boeing 737-700	Medium Haul	3,6	149	-	10
Boeing 737-400	Medium Haul	15,4	147	-	13
Boeing 737-300	Medium Haul	14,5	127	-	14
Fokker 100	regional	16,6	103	-	20
Fokker 70	regional	11,1	80	-	21
Fokker 50	regional	16,0	50	-	14
Training aircraft					8
		10,9			194

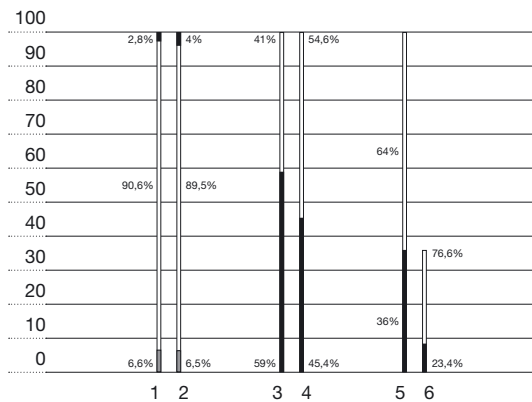
* exclusief operating leases en training vliegtuigen

Aantal medewerkers KLM groep

(in gemiddelde full-time equivalenten, inclusief tijdelijk personeel, binnen en buiten Nederland)

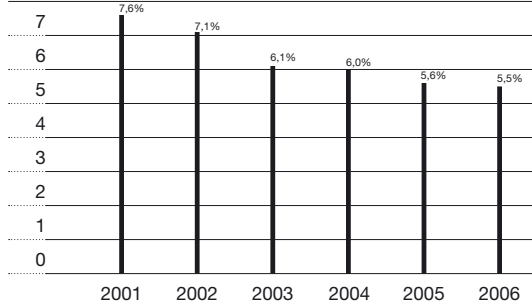


Diversiteit



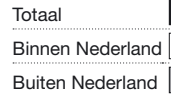
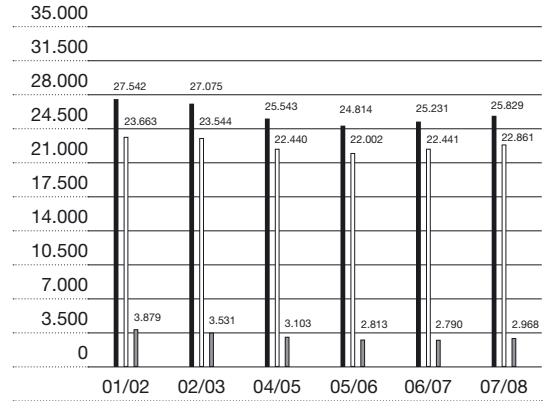
- 1 Leefstijdsopbouw in % (NL) <30 | 30 - 50 | >50
- 2 Leefstijdsopbouw in % (buitenland) <30 | 30 - 50 | >50
- 3 Vrouwen | mannen in % (NL) vrouw | man
- 4 Vrouwen | mannen in % (buitenland) vrouw | man
- 5 Part-time: 36%, Full-time: 64 %
- 6 Vrouwen | mannen part-time vrouw | man

Arbeidsverzuim (in %)

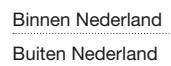
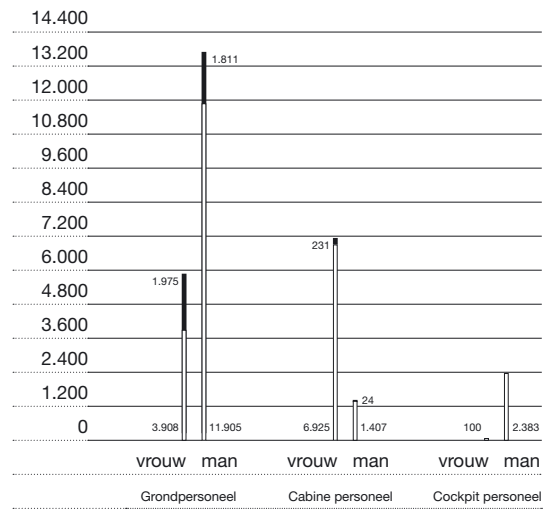


Aantal medewerkers KLM vennootschappelijk

(in gemiddelde full-time equivalenten, inclusief tijdelijk personeel, binnen en buiten Nederland)



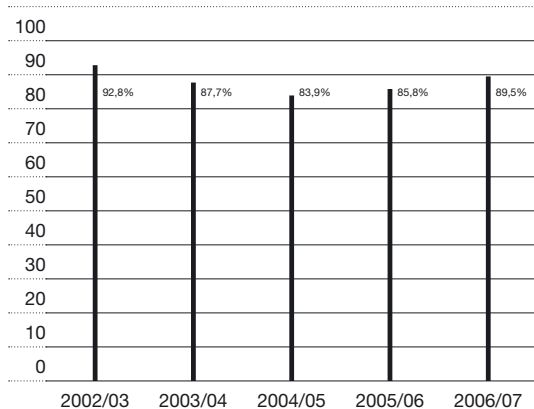
Vrouwenparticipatie



Ontwikkeling geluidsenergie KLM op Schiphol

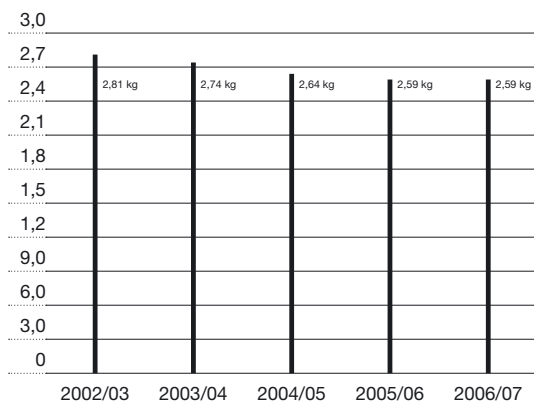
Geluidreductie in % ten opzichte van 2000 | 2001

(2006 | 2007: 89,5%)



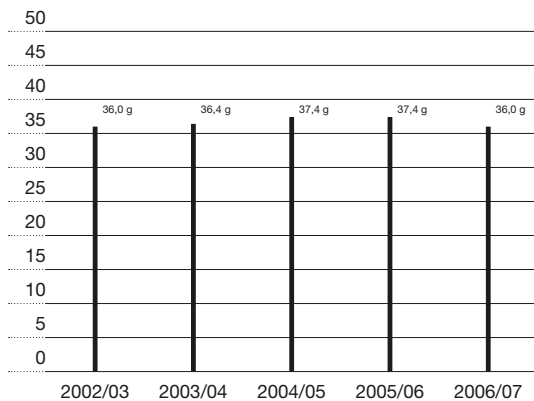
Brandstofverbruik om 100 kg 100 km te vervoeren

Brandstofverbruik in kg (2006 | 2007: 2,59 kg)



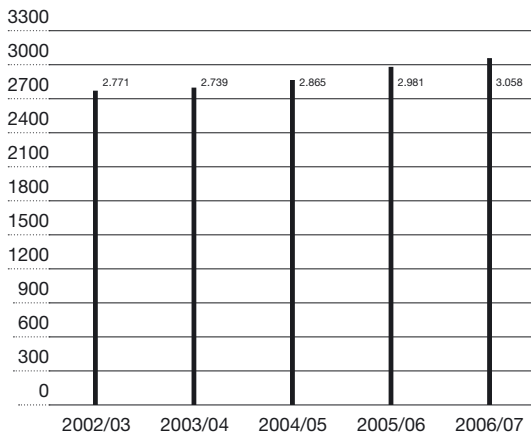
NO_x-emissie om 100 kg 100 km te vervoeren

NO_x in gram (2006 | 2007: 36 gram)



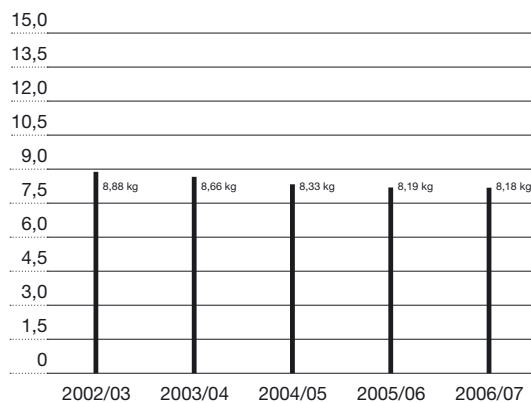
Absoluut brandstofverbruik

Absoluut brandstofverbruik x 1.000 ton (2006 | 2007: 3.058)



CO₂-emissie om 100 kg 100 km te vervoeren

CO₂ in kg (2006 | 2007: 8,18 kg)



Geconsolideerde balans In miljoenen euro

		31 maart 2007	31 maart 2006
Activa	Vaste activa		
	Materiële vaste activa	4.590	4.487
	Immateriële vaste activa	45	44
	Investerings in geassocieerde deelnemingen	159	141
	Financiële vaste activa	576	539
	Derivaten	208	264
	Latente belastingvorderingen	24	-
	Pensioenoverschot	2.074	1.873
		7.676	7.348
	Vlottende activa		
	Financiële vlottende activa	151	664
	Derivaten	114	256
	Voorraden	196	186
	Belastingvorderingen	6	-
	Debiteuren en overige vorderingen	1.121	1.126
	Liquide middelen en kasequivalenten	1.264	546
		2.852	2.778
Totale activa		10.528	10.126
Eigen vermogen	Kapitaal en reserves		
	Aandelenkapitaal	94	94
	Agio	474	474
	Overige reserves	126	165
	Onverdeelde winsten	2.331	1.826
	Totaal toerekenbaar aan aandeelhouders	3.025	2.559
	Minderheidsbelang	1	1
Groepsvermogen		3.026	2.560
Verplichtingen	Langlopende verplichtingen		
	Financieringsverplichtingen	1.066	710
	Financiële-leaseverplichtingen	2.548	3.101
	Derivaten	137	115
	Vooruitontvangen inkomsten*	117	94
	Latente belastingverplichtingen	497	414
	Personeelsvoorzieningen	222	284
	Overige voorzieningen*	97	100
		4.684	4.818
	Kortlopende schulden		
	Crediteuren en overige schulden*	1.492	1.463
	Financieringsverplichtingen	70	7
	Financiële-leaseverplichtingen	565	499
	Derivaten	85	153
	Vooruitontvangen inkomsten*	553	557
	Belastingverplichtingen	-	9
	Personeelsvoorzieningen	34	17
	Overige voorzieningen*	19	43
		2.818	2.748
Totale schulden		7.502	7.566
Totale groepsvermogen en schulden		10.528	10.126

* De cijfers voor 2005/2006 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Geconsolideerde winst- en verliesrekening In miljoenen euro

	2006/07	2005/06
Inkomsten	7.698	7.201
Kosten		
Externe kosten	-4.900	-4.303
Personeelskosten	-1.716	-1.723
Afschrijvingen en amortisatie	-477	-444
Overige baten en lasten	-2	-191
Totale kosten	-7.095	-6.661
Bedrijfsresultaat vóór resultaat verkoop activa	603	540
Resultaat verkoop activa	13	-
Bedrijfsresultaat	616	540
Bruto financieringslasten	-223	-196
Inkomsten van liquide middelen en kasequivalenten	129	78
Netto financieringslasten	-104	-118
Overige financiële baten en lasten	57	19
Geconsolideerd resultaat vóór belasting	569	441
Belastingen	-63	-126
Geconsolideerd resultaat na belasting	506	315
Aandeel in resultaat van geassocieerde deelnemingen	10	-39
Nettoresultaat na belastingen	516	276
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de Vennoetschap	516	276
Minderheidsbelangen	-	-
	516	276

Geconsolideerd kasstroomoverzicht In miljoenen euro

	2006/07	2005/06
Netto resultaat na belastingen	516	276
Afschrijvingen en amortisatie	477	444
Mutaties voorzieningen	50	69
Resultaat van geassocieerde deelnemingen	-10	41
Resultaat verkoop deelnemingen	-	-1
Mutaties in het pensioenoverschot	-201	-131
Overige mutaties	-89	23
Netto kasstroom uit operationele activiteiten vóór mutaties werkkapitaal	743	721
(Toename) / afname voorraden	-10	-15
(Toename) / afname debiteuren	-17	-76
Toename / (afname) crediteuren	68	104
(Toename) / afname overige vorderingen en schulden	-30	56
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	754	790
Investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in immateriële vaste activa	-12	-11
Investeringen in vloot	-594	-579
Desinvesteringen vloot	40	24
Investeringen in overige materiële vaste activa	-64	-77
Desinvesteringen in overige materiële vaste activa	14	6
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	-	9
Verkoop deelnemingen	-	3
Wijziging in de kring van de consolidatie	-	1
(Toename) / afname kortlopende deposito's en commercial paper	479	-142
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-137	-766
Financieringsactiviteiten		
Financieringsactiviteiten		
Toename langlopende schulden	687	626
Afname langlopende schulden	-558	-329
Toename langlopende vorderingen	-50	-32
Afname langlopende vorderingen	37	8
Betaald dividend	-14	-9
Overige mutaties	-	5
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	102	269
Koersverschillen liquide middelen en kasequivalenten	-1	-1
Mutatie liquide middelen en kasequivalenten	718	292
Liquide middelen en kasequivalenten begin boekjaar	546	254
Liquide middelen en kasequivalenten einde boekjaar*	1.264	546
Mutatie liquide middelen en kasequivalenten**	718	292

* Inclusief Triple A bonds, deposito's en commercial paper bedraagt de liquiditeitspositie per 31 maart 2007 1.724 miljoen euro.
(per 31 maart 2006: 1.518 miljoen euro)

** Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is samengesteld volgens de indirecte methode

Colofon

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.

Hoofdkantoor:

Amsterdamseweg 55

1182 GP Amstevveen

Postadres:

Postbus 7700

1117 ZL Luchthaven Schiphol

T 020 649 91 23

F 020 649 23 24

Ingeschreven bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel
en Fabrieken te Amsterdam onder nummer 33014286.

'Een jaar in perspectief' is in digitale versie beschikbaar via www.klm.com.

An English translation of this review 2006/2007 is available.

Grafisch ontwerp

2D3D, Den Haag / Arnhem

Tekst

Paul Baeten, Arnhem

Fotografie

Marco Borggreve, Bilthoven

Hans Willemsen, Bilthoven

Druk

Thieme Amsterdam

