



Evaluatie aandeelhouderschap Air France-KLM en KLM

29 September 2025



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	3
1.1. Inleiding evaluatie	3
1.2. Context en achtergrond	3
1.3. Onderzoeksopzet	3
2. Over Air France-KLM en KLM	6
2.1. Introductie Air France-KLM	6
2.1.1. De strategie van Air France-KLM	6
2.1.2. Kencijfers Air France-KLM	7
2.1.3. Corporate governance	8
2.2. Introductie KLM	8
2.2.1. De strategie van KLM	8
2.2.2. Kencijfers KLM	9
2.2.3. Corporate governance	10
3. Publiek belang van de luchtvaart	11
3.1. Belang van luchtvaart voor de samenleving	11
3.2. Noodzaak van overheidsinterventie in de luchtvaart	13
3.3. Publieke belangen: sturing van de overheid ten behoeve van de samenleving	14
4. Wet- en regelgeving	15
4.1. Borging publieke belangen in wet- en regelgeving	15
4.1.1. Verbondenheid	15
4.1.2. Veiligheid	16
4.1.3. Leefbaarheid	17
4.1.4. Duurzaamheid	18
4.2. Tekortkomingen publiekrechtelijke instrumenten	19
4.2.1. Publiek belang verbondenheid niet volledig te borgen in wet- en regelgeving	19
4.2.2. Complexiteit en interactie tussen publieke belangen	20
5. Staatsdeelneming	21
5.1. Activiteiten Air France-KLM en KLM lenen zich nog steeds voor een vennootschap	21
5.2. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM heeft toegevoegde waarde	26
5.2.1. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is doeltreffend	27
5.2.2. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is doelmatig	41
5.2.3. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is rechtmatig	44
5.2.4. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is uitvoerbaar	44
5.2.5. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is proportioneel	44
5.3. Overwegingen omtrent veranderen van het aandeelhouderschap	45
6. Afhankelijkheden staatsdeelnemingen Schiphol, Air France-KLM en KLM	47
6.1. Wederzijdse afhankelijkheid	47
6.2. De toegevoegde waarde van het gezamenlijke aandeelhouderschap in de luchtvaartsector	51
6.3. Vergelijking en toekomstige scenario's	53
7. Conclusie staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM	59
A Appendix	62

Managementsamenvatting

In deze evaluatie is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM geëvalueerd. Hierbij staan twee vragen centraal:

1. Is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM nog steeds nodig om de publieke belangen in de luchtvaart te borgen?
2. Heeft het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM toegevoegde waarde gehad?

De luchtvaart draagt bij aan de verbondenheid van Nederland door het faciliteren van wereldwijde verbindingen en het versterken van Nederland als belangrijke logistieke en economische hub. Daarnaast raakt de luchtvaart aan tal van andere maatschappelijke belangen zoals veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid. Het is cruciaal dat de luchtvaartsector Nederland goed blijft verbinden met de rest van de wereld maar ook bijdraagt aan een toekomst waarin de uitstoot van broeikasgassen wordt verminderd, geluidsoverlast wordt beperkt en een veilige luchtvaart wordt gegarandeerd.

Om de maatschappelijke belangen verbondenheid, veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid te borgen is sturing vanuit de overheid nodig. Hierdoor worden deze maatschappelijke belangen aangemerkt als publieke belangen. De Nederlandse overheid geeft invulling aan de publieke belangen van de luchtvaart in eerste instantie vanuit haar rol als beleidsmaker via wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving kan de publieke belangen veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid borgen. Wet- en regelgeving kan echter niet volledig voorzien in de borging van de structurele verbondenheid van Nederland. Wanneer publieke belangen niet voldoende door wet- en regelgeving geborgd kunnen worden kan aanvullende betrokkenheid, zoals aandelhouderschap, van de overheid gewenst zijn.

Via het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM kan de staat wel bijdragen aan de borging van de verbondenheid van Nederland. In deze evaluatie is conform het afwegingskader gekeken of de activiteiten van Air France-KLM en KLM zich nog steeds lenen voor een vennootschap, een randvoorwaarde voor het staatsaandeelhouderschap. Dat is het geval gezien zowel Air France-KLM als KLM een duidelijk afgebakende dienst aanbieden, voldoende rendement behalen en zich zelfstandig kunnen financieren.

Als minderheidsaandeelhouder in zowel Air France-KLM (9,1%) als KLM (5,9%) zijn de formele bevoegdheden van de staat als aandeelhouder beperkt. Toch beargumenteren we dat het relatief kleine staatsaandelenbelang in zowel Air France-KLM als KLM, mede via de overige manieren van invloed, doeltreffend is gebleken in het borgen van het publiek belang verbonden aan de desbetreffende deelnemingen. Daarmee heeft zowel het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM als in KLM toegevoegde waarde gehad:

Met de aankoop van aandelen in Air France-KLM beoogde de Nederlandse staat meer invloed uit te oefenen op ontwikkelingen binnen de luchtvaartmaatschappij en de eigen informatiepositie te versterken, zodat het Nederlandse publiek belang optimaal kan worden geborgd. Door het aandelenbelang in Air France-KLM is de informatiepositie van de staat versterkt. Hierdoor is de staat vroegtijdig op de hoogte van ontwikkelingen binnen Air France-KLM wat de mogelijkheid biedt om eventuele problemen of strategische veranderingen vroegtijdig te signaleren en te adresseren en vergroot het de mogelijkheid bij het formuleren van strategische richtingen de Nederlandse belangen te incorporeren. Het aandelhouderschap fungeert daarnaast als een reactief instrument om ervoor te zorgen dat de positie van KLM binnen de groep blijft gewaarborgd en daarmee ook de verbondenheid van Nederland.

Ook het aandeelhouderschap van de staat in KLM draagt bij aan het versterken van de informatiepositie, bijvoorbeeld middels regelmatige contactmomenten met de CEO en CFO van KLM. Bovendien draagt het hebben van een nationale luchtvaartmaatschappij bij aan het waarborgen van de strategische autonomie van Nederland. Zo is het aandelenbelang in KLM van belang voor de uitvoerbaarheid van sommige luchtvaartverdragen wat bijdraagt aan de markttoegang en daarmee verbondenheid van Nederland.

Het aandeelhouderschap van de staat in Air France-KLM en KLM is ook doelmatig. Het verkleinen van het belang in Air France-KLM kan leiden tot zowel afbreuk van formele bevoegdheden als het verminderen van de informele invloed en het verslechteren van de informatiepositie. Daarnaast zouden wijzigingen in het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat risico's en onzekerheden met zich mee kunnen brengen voor Air France-KLM maar ook voor de relatie met de Franse staat en het bestuur van Air France-KLM. Wat betreft de aandelen in KLM is het van belang dat een meerderheid van de aandelen in Nederlandse handen blijft voor de strategische autonomie van Nederland waaronder het behoud en gebruik van landingsrechten voor KLM. Een eventuele verkleining van het staatsaandelenbelang zou deze rechten in gevaar kunnen brengen.

Daarnaast is het rechtmatig, uitvoerbaar en proportioneel om Air France-KLM en KLM te behouden als staatsdeelneming. Er zijn geen wettelijke of juridische belemmeringen die het behoud van de deelnemingen hinderen. Verder kan de staat haar aandeelhoudersrol effectief blijven vervullen zonder complicaties. De lange termijn belangen rondom verbondenheid in combinatie met de publieke belangen veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid ondersteunen dat het behoud van het aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM proportioneel is.

Tenslotte hebben we geëvalueerd wat de toegevoegde waarde is geweest van het simultane staatsaandeelhouderschap in de drie luchtvaartdeelnemingen ter borging van het publiek belang. De hub-functie van Schiphol, met KLM als hubcarrier, draagt bij aan de verbondenheid van Nederland. Dit impliceert dat voor het borgen van het publiek belang verbondenheid, rekening gehouden dient te worden met de onderlinge afhankelijkheid van Schiphol, KLM en Air France-KLM. Het simultane aandelenbelang in de drie afzonderlijke deelnemingen betekent dat de staat de drie verschillende aandelenbelangen ter beschikking heeft als invulling aan het borgen van de goede verbondenheid van Nederland. Zo is het aandeelhouderschap van de staat in de ene deelneming van meerwaarde bij het borgen van de publieke belangen omtrent de andere deelnemingen.

Concluderend is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM nog steeds nodig om het publiek belang verbondenheid nu en in de toekomst te borgen. In de onderzoeksperiode heeft het aandeelhouderschap een duidelijke toegevoegde waarde gehad bij de borging van dit publiek belang.

1. Inleiding

1.1. Inleiding evaluatie

Dit rapport evalueert het aandeelhouderschap van de staat in Air France-KLM S.A. ('Air France-KLM') vanaf de aankoop in 2019 tot en met 2024 en De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. ('KLM') over de periode 2018 tot en met 2024. De Nederlandse staat heeft een aandelenbelang in zowel Air France-KLM, KLM en Schiphol om daarmee het publiek belang in de luchtvaart te borgen. Zoals beoogd, vindt de evaluatie van het aandeelhouderschap in deze drie staatsdeelnemingen plaats in 2025. Het primaire doel van deze evaluatie van het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM en de gelijktijdige evaluatie van het staatsaandeelhouderschap in Schiphol is om te bepalen of het publiek belang in de luchtvaart geborgd wordt en of het aandeelhouderschap het beste instrument is om dit te bewerkstelligen. Derhalve is het doel van het rapport gericht op het evalueren van het aandeelhouderschap van de staat en niet op het operationele functioneren van de deelnemingen zelf.

In dit rapport staat het aandeelhouderschap van de staat in Air France-KLM en KLM centraal.

1.2. Context en achtergrond

Bij de totstandkoming van deze evaluatie is de werkwijze uit het Handboek evalueren deelnemingen gevolgd.¹ Bij deze evaluatie is ervoor gekozen de staatsdeelnemingen Air France-KLM, KLM en Schiphol simultaan te evalueren. Dit is een logisch gevolg van de overlappende publieke belangen, de onderlinge afhankelijkheden door het opereren in dezelfde luchtvaartketen en het feit dat de staat in alle drie de ondernemingen een belang heeft.

Het uitgangspunt van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 ("de Nota") is om deelnemingen eens in de zeven jaar te evalueren of eerder als daar aanleiding toe is. Deze evaluatie is onderdeel van deze 7-jaarlijkse cyclus. Het publieke aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is niet eerder geëvalueerd (de KLM-evaluatie was gepland voor 2020 maar ging destijds niet door vanwege de coronacrisis). De Nederlandse staat heeft sinds 2019 een aandeel in Air France-KLM.

De keuze om de evaluatie van de drie deelnemingen simultaan door een externe partij te laten uitvoeren, waarborgt de objectiviteit en zorgt daarnaast voor een meer samenhangende beoordeling van de belangen in de ondernemingen. Door het aandeelhouderschap in zowel Air France-KLM en KLM als Schiphol door dezelfde partij te laten evalueren wordt consistentie gewaarborgd in de manier waarop het aandeelhouderschap van de staat in de luchtvaartsector wordt beoordeeld.

1.3. Onderzoeksopzet

Deze evaluatie rust op twee inhoudelijke bouwstenen. Ten eerste wordt in deze evaluatie het beleidsafwegingskader voor het aangaan en afstoten van staatsdeelnemingen, opgesteld door het Ministerie van Financiën, gevolgd.² Ten tweede zijn de onderzoeksvragen, de onderzoeksopzet en de opbouw van het rapport geheel conform het Handboek evalueren van de directie Deelnemingen van het Ministerie van Financiën opgesteld.³ Hieronder zetten we de precieze evaluatieopzet uiteen.

1 Handboek evalueren Deelnemingen, Rijksoverheid (2023)

2 Nota Deelnemingenbeleid 2022, Rijksoverheid (2022)

3 Handboek evalueren deelnemingen, Rijksoverheid (2023)

Hoofdvragen

De hoofdvragen zoals ze in het handboek evalueren zijn opgesteld zijn als volgt:

1. Is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM nog steeds nodig om de publieke belangen in de luchtvaart te borgen?
2. Heeft het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM toegevoegde waarde gehad?

Figuur 1 - Afwegingskader staatsdeelneming⁴



Het rapport begint in hoofdstuk 2 met achtergrondinformatie over Air France-KLM en KLM. In hoofdstuk 3 worden de relevante publieke belangen in de luchtvaart uiteengezet. In hoofdstuk 4 behandelen we wet- en regelgeving en de mate waarin deze de publieke belangen reeds borgen. In hoofdstuk 5 toetsen we de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap. In hoofdstuk 6 worden de staatsdeelnemingen in de luchtvaartketen in samenhang gezien. In hoeverre is het aandeelhouderschap van de staat in de ene deelneming (Schiphol) van toegevoegde waarde bij het borgen van de publieke belangen van de andere deelnemingen (Air France-KLM en KLM) en vice versa. In hoofdstuk 7 volgt de conclusie over het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM.

⁴ Nota Deelnemingenbeleid 2022, Rijksoverheid (2022)

Tabel 1 - Opbouw en inhoud hoofdstukken

	Titel	Inhoud
H1	Inleiding	Opzet en overzicht van de evaluatie
H2	Over Air France-KLM en KLM	Achtergrondinformatie over Air France-KLM en KLM
H3	Publiek belang van de luchtvaart	Noodzaak van overheidsinterventie in de luchtvaart
H4	Wet- en regelgeving	Borging publieke belangen middels wetten en regels
H5	Staatsdeelneming	Toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap
H6	Afhankelijkheden staatsdeelnemingen Schiphol, Air France-KLM en KLM	Toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap in de drie luchtvaartdeelnemingen
H7	Conclusie staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM	Eindafweging Air France-KLM en KLM als staatsdeelneming

Deze evaluatie is tot stand gekomen aan de hand van literatuuronderzoek, publiek beschikbare informatie, gesprekken met een groot aantal belanghebbenden⁵ (Air France-KLM, KLM en Schiphol, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat ('IenW'), het ministerie van Economische Zaken ('EZ') en het ministerie van Financiën) en interne documentatie van het ministerie van Financiën, het ministerie van IenW en het ministerie van EZ. Zo is er onder andere gebruik gemaakt van publiek beschikbare documentatie zoals jaarverslagen en de statuten van Air France-KLM en KLM, relevante kamerstukken, diverse nota's (zoals de luchtvaartnota), kamerbrieven en eerdere evaluaties van het aandeelhouderschap in andere staatsdeelnemingen.

De beleidsverantwoordelijke ministeries van IenW en EZ zijn voor deze evaluatie uitgebreid geconsulteerd. Daarnaast hebben er interviews met betrokken bestuurders van Air France-KLM en KLM plaatsgevonden en zijn Air France-KLM en KLM op verschillende momenten betrokken geweest bij de evaluatie. Zo is met Air France-KLM en KLM gesproken over de toegevoegde waarde van het aandeelhouderschap en hebben Air France-KLM en KLM het rapport ter inzage en correctie op feitelijke onjuistheden toegezonden gekregen. Verder is de evaluatie in samenwerking opgesteld met verschillende interne afdelingen van het ministerie van Financiën en het ministerie van IenW.

⁵ De selectie van belanghebbenden welke geconsulteerd zijn voor een gesprek met betrekking tot deze evaluatie is in samenspraak met het ministerie van Financiën tot stand gekomen

2. Over Air France-KLM en KLM

2.1. Introductie Air France-KLM

Air France-KLM is een luchtvaartmaatschappij gevestigd in Parijs. In februari 2019 verwierf de Nederlandse staat 12,7% van de aandelen van Air France-KLM wat kort daarop werd opgehoogd naar een belang van 14,0% van de aandelen.⁶ Momenteel heeft de staat nog een belang van 9,1%, met een stemrecht van 13,3%. Het bedrijf, ontstaan uit de fusie van Air France en KLM in 2004, opereert vanuit twee hubs: Schiphol en Parijs-Charles de Gaulle.

Tabel 2 - Aandeelhouderschap Air France-KLM

Aandeelhouderschap ⁷	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Franse staat	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	28.6%	28.0%	28.0%
Nederlandse staat	-	14.0%	14.0%	9.3%	9.3%	9.1%	9.1%
CMA CGM	-	-	-	-	9.0%	8.8%	8.8%
China Eastern Airlines	8.8%	8.8%	8.8%	9.6%	4.7%	4.6%	4.6%
Delta Air Lines, Inc.	8.8%	8.8%	8.8%	5.8%	2.9%	2.8%	2.8%
Other	68.1%	54.1%	54.1%	46.7%	45.5%	46.7%	46.7%

2.1.1. De strategie van Air France-KLM

Air France-KLM heeft een strategie die zowel commerciële als duurzame doelstellingen combineert met als doel een leidende positie te verwerven binnen de Europese luchtvaartsector en tegelijkertijd haar ecologische voetafdruk te verkleinen. Het commerciële aspect van de strategie richt zich op het verbeteren van operationele efficiëntie en het vergroten van het marktaandeel in zowel passagiers- als vrachtvervoer. Cruciaal hierbij is de samenwerking met een uitgebreid netwerk van leveranciers en partners, waaronder vliegvelden, brandstofleveranciers en vliegtuigfabrikanten, die zorgen voor de infrastructuur en middelen die nodig zijn voor een efficiënte bedrijfsvoering.

Daarnaast speelt de duurzame strategie van Air France-KLM een belangrijke rol in het verminderen van de milieueffecten van haar activiteiten. De groep heeft een transitieplan opgesteld dat gericht is op het vernieuwen van de vloot met zuinigere vliegtuigen en het geleidelijk vervangen van fossiele brandstoffen door duurzame alternatieven zoals Sustainable Aviation Fuel (SAF).⁸

⁶ Persberichten, lenW (26/28 februari 2019)

⁷ Jaarverslagen Air France-KLM, Air France-KLM (2017-2024). Percentage van het aandelenkapitaal, niet gelijk aan stemrecht (Nederlandse staat heeft op 31/12/2024 13.3% van het stemrecht)

⁸ URD 2024, Air France-KLM Group (2024)

2.1.2. Kencijfers Air France-KLM

Tabel 3 - Bedrijfsspecifieke kencijfers Air France-KLM

Bedrijfsspecifieke kencijfers ⁹	2018	2019	2020 ¹⁰	2021	2022	2023	2024
Aantal werknemers (fte)	84.714	86.138	75.861	74.721	73.000	76.000	80.730
Beloningsverhouding ¹¹	14	39	31	20	18	56	n/b
Bezettingsgraad passagiers (%)	87%	88%	59%	57%	84%	87%	87%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	60%	58%	68%	70%	52%	47%	53%

Tabel 4 - Financieel overzicht Air France-KLM

Financieel overzicht (€ mln) ¹²	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal activa	29.637	30.735	30.181	30.683	32.305	34.490	36.155
Eigen vermogen	1.798	2.299	(5.342)	(3.816)	(2.480)	500	799
Vreemd vermogen	27.839	28.436	35.523	34.499	34.785	33.990	35.356
Omzet	26.227	27.189	11.088	14.315	26.393	30.019	31.459
Nettowinst	422	293	(7.105)	(3.294)	744	990	489
Dividend	-	-	-	-	-	90 ¹³	-
Ontvangen door de staat	-	-	-	-	-	-	-
Pay-out ratio	-	-	-	-	-	-	-

In 2018 en 2019 behaalde Air France-KLM solide resultaten. Er werd een positief rendement gegenereerd, de omzet steeg, de passagiersaantallen namen toe en het aantal werknemers groeide om toekomstige groei te ondersteunen. De coronacrisis heeft echter een aanzienlijke impact gehad op Air France-KLM's activiteiten en financiële positie waarbij het bedrijf in 2020 gedwongen werd om de capaciteit drastisch te verminderen en kostenbesparende maatregelen te treffen. In 2021 begon het herstel, ingegeven door een versoepeling van de daarvoor geldende reisbeperkingen en een herkapitalisatie van €3,6 miljard, waarbij €3,0 miljard werd opgehaald via de uitgifte van converteerbare obligaties en €600 miljoen via een kapitaalverhoging. In 2022 werd het herstel voortgezet en deed de Nederlandse staat mee aan een aandelenuitgifte van Air France-KLM. In 2023 bereikte de omzet een recordhoogte van €30 miljard met een sterke passagiersbezettingsgraad en investeringen in vlootvernieuwing en ICT, terwijl steunpakketten van de Nederlandse en Franse overheid werden beëindigd. In 2024 zag de groep een verdere stijging van de omzet.

⁹ Jaarverslagen Beheer Staatsdeelnemingen, Ministerie van Financiën (2017-2024); aangevuld met: Schiphol jaarverslagen, Schiphol (2017-2024)

¹⁰ Coronacrisis vanaf begin 2020

¹¹ Beloning CEO ten opzichte van de mediane beloning van alle medewerkers

¹² Jaarverslagen Beheer Staatsdeelnemingen, Ministerie van Financiën (2017-2024); aangevuld met: Schiphol jaarverslagen, Schiphol (2017-2024)

¹³ Per 31 december 2023 en in de context van de beëindiging van de Franse herkapitalisatiestaatssteun op grond van de tijdelijke kaderregeling de Coronacrisis van de EU, betaalde de Groep een compensatie van € 90 miljoen aan de Franse staat voor de aandelen waarop in april 2021 was ingeschreven. Deze betaling werd beschouwd als een dividendbetaling en werd daarom opgenomen in het eigen vermogen volgens de IFRS-principes

2.1.3. Corporate governance

Air France-KLM is een entiteit naar Frans recht met een one-tier board wat betekent dat bestuurders en commissarissen verenigd zijn in één raad, de Board of Directors. Dit is gebruikelijk in Angelsaksische landen en verschilt van het two-tier model, waarin de raad van bestuur en raad van commissarissen gescheiden zijn, welke in Nederland en Frankrijk gebruikelijker zijn.

Board of Directors: De Board of Directors combineert uitvoerende en niet-uitvoerende leden, wat zorgt voor kortere lijnen en directe betrokkenheid bij strategische besluitvorming.

Group Executive Committee (GEC): Dit comité, bestaande uit elf leden, is verantwoordelijk voor uitvoering van commercie, financiën, strategie en vlootontwikkeling. De GEC wordt voorgezeten door de CEO.

De Board of Directors stelt de strategie van het bedrijf vast en ziet toe op de uitvoering daarvan. In dit opzicht werkt zij samen met het algemeen management en de gespecialiseerde commissies om de economische en financiële doelstellingen af te stemmen op sociale, maatschappelijke en milieukwesties (CSR). De Board of Directors opereert volgens de principes van corporate governance die van kracht zijn in Frankrijk, zoals gepresenteerd in de AFEP-MEDEF Corporate Governance Code. De ambtstermijn van een bestuurder bedraagt vier jaar en de verlenging van de ambtstermijn is gespreid om een soepele vernieuwing van de Board of Directors te waarborgen. De Nederlandse staat heeft het recht om één lid voor de Board of Directors van Air France-KLM voor te dragen. Dit recht is overeengekomen bij de fusie in 2004 en is niet afhankelijk van het aandelenbelang van de Nederlandse staat. Zie Appendix 1 voor een uitgebreid overzicht van de Board of Directors.

2.2. Introductie KLM

De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM), opgericht op 7 oktober 1919, is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. Onder de KLM-groep vallen onder andere de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt KLM deel uit van Air France-KLM.

2.2.1. De strategie van KLM

In 2022 lanceerde KLM haar nieuwe strategie 'Pionieren om koploper te worden in duurzame luchtvaart' en in 2023 werd begonnen met de implementatie daarvan in de organisatie. De strategie bouwt voort op de sterke positie van KLM in de luchtvaartindustrie en is geïnspireerd door haar doelstelling en visie. KLM richt zich op de volgende drie strategische ambities: het zijn van een uitstekende luchtvaartmaatschappij voor klanten en KLM-medewerkers, verbeteren voor de toekomst (van de planeet) en innoveren met technologie.

In de komende jaren zal KLM prioriteit geven aan het herstellen van capaciteit tot het niveau van vóór de coronacrisis. Deze inspanningen zijn erop gericht de winstgevendheid te verbeteren en de cashflow te genereren die nodig is om investeringsplannen te realiseren die essentieel zijn voor het bouwen van een duurzame en winstgevende toekomst. Verder zet KLM zich in voor verduurzaming van haar operaties door vliegtuigen in te zetten die minder CO₂ uitstoten en minder geluid produceren, gecombineerd met het gebruik van Sustainable Aviation Fuel (SAF).¹⁴

¹⁴ Jaarverslag KLM, KLM (2024)

2.2.2. Kencijfers KLM

Tabel 5 - Bedrijfsspecifieke kencijfers KLM

Bedrijfsspecifieke kencijfers ¹⁵	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal werknemers (fte)	32.412	33.026	30.740	27.444	29.867	31.152	30.647
Beloningsverhouding ¹⁶	12,2	11,7	7,6	8,1	7,7	9,5	8,8
Bezettingsgraad passagiers (%)	89%	89%	52%	50%	83%	87%	88%
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	67%	65%	78%	80%	58%	53%	56%

Tabel 6 - Financieel overzicht KLM

Financieel overzicht (€ mln) ¹⁷	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal activa	11.336	11.771	10.447	10.625	11.903	12.563	13.025
Eigen vermogen	961	1.560	(115)	(695)	136	797	917
Vreemd vermogen	10.375	10.211	10.562	11.320	11.767	11.766	12.108
Omzet	10.889	11.075	5.120	6.065	10.679	12.050	12.681
Netto winst	566	449	(1.546)	(1.258)	744	714	70
Dividend	18	19	-	-	-	-	17
Ontvangen door de staat	1	0	-	-	-	-	1
Pay-out ratio	3%	4%	-	-	-	-	24%

Van 2018 tot en met 2023 heeft KLM een veranderlijke periode doorgemaakt. In de jaren 2018 en 2019 kende de luchtvaartmaatschappij sterke groei met stijgende passagiersaantallen en investeringen in de vloot terwijl ze haar samenwerking met Delta Air Lines en Virgin Atlantic versterkte. De coronacrisis bracht in 2020 en 2021 ingrijpende netwerkbepkeringen en financiële verliezen. Het herstel begon in 2021 met een positief bedrijfsresultaat ondanks nieuwe uitdagingen door de omikronvariant. In 2022 moest KLM omgaan met de gevolgen van de oorlog in Oekraïne en capaciteitsproblemen op Schiphol. In 2023 steeg de bezettingsgraad voor passagiers opnieuw wat leidde tot een omzet van €12,1 miljard. In 2024 groeide KLM verder naar een omzet van €12,7 miljard, ondersteund door een robuuste vraag naar vliegtickets. Echter ondervond KLM stijgende operationele kosten, gedreven door personeelstekorten en was het niet in staat de vliegtuigvloot optimaal te benutten. Dit vertaalde zich in een kleinere winstmarge ten opzichte van het jaar daarvoor. In 2024 behaalde KLM ongeveer 71% (inclusief Transavia 82%) van haar omzet met het vervoer van passagiers, zie ook figuur 2.

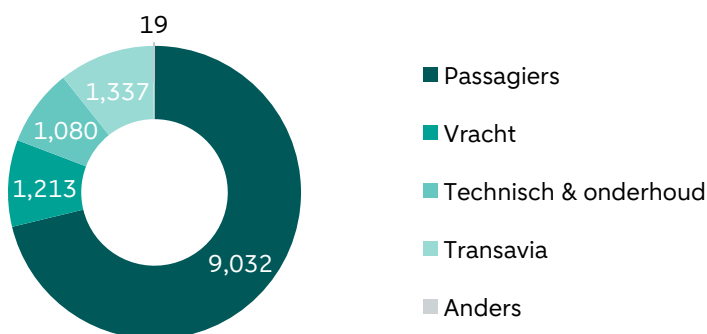
¹⁵ Jaarverslagen Beheer Staatsdeelnemingen, Ministerie van Financiën (2017-2024); aangevuld met: KLM jaarverslagen, KLM (2017-2024)

¹⁶ Beloning CEO ten opzichte van de mediaan van alle medewerkers

¹⁷ Jaarverslagen Beheer Staatsdeelnemingen, Ministerie van Financiën (2017-2024); aangevuld met: KLM jaarverslagen, KLM (2017-2024)

Figuur 2 - Omzetverdeling KLM 2024

(€ miljoen)



2.2.3. Corporate governance

KLM opereert volgens een voor Nederland kenmerkende two-tier board structuur, met een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Commissarissen (RvC). Deze governancestructuur is gericht op toezicht, advies en strategische besluitvorming binnen KLM met een duidelijke scheiding tussen uitvoerende en toezichthoudende rollen.

Raad van Bestuur (RvB): Het dagelijks bestuur wordt gevoerd door drie statutaire en twee non-statutaire directieleden.

Raad van Commissarissen (RvC): De RvC houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen KLM. Ook adviseert de RvC het bestuur en keurt het belangrijke beslissingen goed. De RvC bestaat uit negen leden (zie voor een uitgebreid overzicht van de raden Appendix 1).

3. Publiek belang van de luchtvaart

In dit hoofdstuk analyseren we of de maatschappelijke belangen omtrent de luchtvaart voldoende geborgd zouden worden zonder enige overheidsinterventie, al dan niet via wet- en regelgeving of het aandeelhouderschap. Maatschappelijke belangen zijn zaken waarvan het door de maatschappij belangrijk wordt gevonden dat ze worden geborgd.¹⁹ Maatschappelijke belangen worden publieke belangen als de overheid tracht een rol te spelen bij de borging van deze belangen. De publieke belangen omtrent de luchtvaart die geborgd dienen te worden zijn verbondenheid, veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid. De markt en samenleving kunnen deze belangen zelf onvoldoende borgen. Om die reden is overheidsinterventie noodzakelijk.

3.1. Belang van luchtvaart voor de samenleving

De algemene doelstelling van de overheid voor de luchtvaart is een veilige en duurzame luchtvaart die Nederland goed verbindt met de rest van de wereld en waarbij de kwaliteit van de leefomgeving rond de luchthavens wordt gewaarborgd.

De maatschappelijke belangen van de luchtvaart zijn vastgesteld in de Luchtvaartnota 2020-2050 waarin de onderstaande vier maatschappelijke belangen centraal staan. De beschrijvingen van de belangen zijn aangevuld met de doelstellingen gesteld in de Rijksbegroting en weergegeven in tabel 7.²⁰

Tabel 7 - Maatschappelijke belangen van de Luchtvaart²¹

Verbondenheid	Een hoogwaardige netwerkkwaliteit om Nederland goed verbonden te houden met de rest van de wereld met goede internationale betrekkingen voor het waarborgen van het vestigingsklimaat, strategische onafhankelijkheid en algehele welvaart inclusief hoogwaardige werkgelegenheid en concurrentiekracht
Veiligheid	Een beveiligd luchtruim en luchthavens met voldoende ruimte voor defensie en spoedeisende hulpverlening en het waarborgen en verbeteren van de luchtvaartveiligheid voor passagiers, werknemers en omwonenden
Leefbaarheid	Het beperken van geluidshinder en de uitstoot van schadelijke stoffen door vliegverkeer
Duurzaamheid	Het beperken van CO ₂ -uitstoot, het stimuleren en faciliteren van technologische ontwikkelingen die bijdragen aan duurzaamheid en een goede verbondenheid met het spoor

Nederland, als klein land met een open economie, heeft bereikbaarheid nodig om zijn internationale concurrentiepositie te behouden en te versterken, zeker gezien de relatief kleine thuismarkt. Een derde van de Nederlandse welvaart wordt in het buitenland verdiend, wat goede verbondenheid met de wereld vereist.²² Met de langjarige trend van verdienstelijking van de Nederlandse economie neemt ook het belang van internationale verbondenheid toe. Internationale verbondenheid is essentieel voor toegang tot nieuwe markten, internationaal ondernemerschap, innovatiebeleid en economische diplomatie. Het omvangrijke netwerk van bestemmingen van Schiphol speelt een cruciale rol in het vestigingsklimaat van

19 Nota Deelnemingenbeleid 2022, Rijksoverheid (2022)

20 Art. 17 (Luchtvaart), hoofdstuk XII Infrastructuur en Waterstaat uit de Rijksbegroting, Rijksoverheid (2025)

21 Luchtvaartnota 2020 – 2050, Rijksoverheid (2020) aangevuld met art. 17 (Luchtvaart), hoofdstuk XII Infrastructuur en Waterstaat uit de Rijksbegroting, Rijksoverheid (z.d.)

22 Luchtvaartnota 2020 – 2050, p.35, Rijksoverheid (2020)

Nederland.²³ Schiphol is de zogenaamde hubluchthaven in het centrum van het netwerk van KLM. KLM en partners verzamelen transferpassagiers en vracht vanuit diverse luchthavens op Schiphol, om ze vervolgens naar vaak intercontinentale bestemmingen te vervoeren. Door lokale passagiers te combineren met transferpassagiers kunnen schaalvoordelen en kostenbesparingen gerealiseerd worden, waardoor meer vluchten en bestemmingen economisch haalbaar zijn dan alleen op basis van de thuismarkt mag worden verwacht. In Artikel 17 (Luchtvaart, 2025) uit hoofdstuk XII Infrastructuur en Waterstaat uit de Rijksbegroting, wordt het belang van een goede luchtverbinding voor het vestigingsklimaat, de Nederlandse welvaart en strategische onafhankelijkheid benadrukt. Daarnaast streeft de overheid naar het behoud van goede internationale luchtvaartbetrekkingen met bilaterale partners.

Nederland streeft ernaar om goed verbonden te blijven met belangrijke bestemmingen wereldwijd. Dit vereist een modern, efficiënt en duurzaam luchtruim, zoals vermeld in de Luchtvaartnota²⁴. De staat hecht waarde aan luchtvaart die maximale waarde biedt voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. Daartoe heeft de Rijksoverheid een beleidskader voor netwerkkwaliteit ontwikkeld. Netwerkkwaliteit is de beschikbaarheid van directe verbindingen naar preferente bestemmingen. Preferente bestemmingen zijn steden die een aanzienlijk economisch belang voor Nederland vertegenwoordigen of die een bijzondere staatkundige of historische relatie met Nederland hebben.²⁵

Wat betreft veiligheid, schrijft de Luchtvaartnota voor dat Defensie voldoende ruimte moet hebben voor oefeningen en operationele inzet, zoals met gevechtsvliegtuigen en drones. Daarnaast moet er ruimte zijn voor vluchten ten behoeve van spoedeisende hulpverlening en politietaken²⁶. Artikel 17 (Luchtvaart) uit hoofdstuk XII Infrastructuur en Waterstaat uit de Rijksbegroting ondersteunt dit door als doelstelling op te nemen dat er ruimte is voor defensie, hulpverlening en politietaken, evenals de beveiliging van luchtruim en luchthavens tegen dreigingen en (moedwillige) verstoringen. Het vergroten van de cyberweerbaarheid bij luchthavens en luchtvaartorganisaties is een continu aandachtspunt. Naast de nationale veiligheid is de vliegveiligheid een prioriteit. Dit omvat de veiligheid van vliegtuigpassagiers, personeel, en omwonenden. Passagiers en personeel moeten erop kunnen rekenen dat de kans op ongevallen minimaal is. Voor belangrijke besluiten die de luchtvaart aanzienlijk kunnen veranderen, voert de overheid een onafhankelijke integrale veiligheidsanalyse uit.

Een belangrijk aspect van het luchtvaartbeleid is het verbeteren van de leefbaarheid door het verminderen van de negatieve gezondheidseffecten veroorzaakt door vliegverkeer. Mensen die in de buurt van een luchthaven wonen zijn gebaat bij zo min mogelijk geluidsoverlast. Er wordt actief gewerkt aan het verfijnen van methoden voor het meten en berekenen van geluid afkomstig van luchtvaart, met als doel de geluidshinder te verminderen. Daarnaast is er een sterke focus op het terugdringen van de uitstoot van schadelijke stoffen door de luchtvaart. Schadelijke stoffen die vrijkomen bij verbranding van kerosine zijn onder andere stikstofdioxiden (NO₂), fijnstof (PM_{2,5}) en zwaveldioxide (SO₂). Het beleid streeft ernaar om de impact van het vliegverkeer op de volksgezondheid en het milieu te minimaliseren, waardoor de kwaliteit van leven van de omwonenden en werknemers kan worden verbeterd.

Een andere stof die vrijkomt bij de verbranding van kerosine is koolstofdioxide (CO₂). Voor de samenleving als geheel is het van belang dat vliegtuigen zo min mogelijk CO₂ uitstoten, omdat dit bijdraagt aan ongewenste klimaatverandering. Duurzaamheid wordt bevorderd door het verminderen van CO₂ uitstoot

23 Decisio, Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat (2024)

24 Luchtvaartnota 2020 – 2050, p.10, Rijksoverheid (2020)

25 Notitie beleidskader netwerkkwaliteit, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (december 2022)

26 Luchtvaartnota 2020 – 2050, p.19, Rijksoverheid (2020)

via drie sporen, zoals beschreven in de Luchtvaartnota: duurzamer vliegen, compensatie in andere sectoren en alternatieven voor vliegen.²⁷

3.2. Noodzaak van overheidsinterventie in de luchtvaart

Zonder sturing van de overheid en de Europese commissie via onder andere wet- en regelgeving zouden de hierboven genoemde maatschappelijke belangen voor de luchtvaart waarschijnlijk onvoldoende worden geborgd. De belangrijkste reden daarvoor is bedrijfseconomisch: in een vrije markt is het maximaliseren van winst, mede door het reduceren van kosten, een belangrijke prikkel voor bedrijven. De eisen die de samenleving stelt aan de luchtvaart kunnen de kosten juist verhogen. Zonder overheidsinterventie zou er geen duidelijke reden zijn voor de luchtvaartsector om overal aan die verwachtingen te voldoen. Daarnaast zien twee van de vier maatschappelijke belangen (duurzaamheid en leefbaarheid) toe op externaliteiten die voortkomen uit de activiteit van de luchtvaart in Nederland. Het terugdringen van die externaliteiten zou in een situatie zonder overheidsingrijpen waarschijnlijk minder gebeuren. In tabel 8 geven we per maatschappelijk belang weer welke risico's zich zouden kunnen voordoen als de overheid niet zou ingrijpen. We gebruiken hier het woord overheid in algemene zin en doelen op het gecombineerde ingrijpen van zowel de Nederlandse overheid als de Europese Commissie.

Tabel 8 - Risico's per maatschappelijk belang voor de samenleving als de overheid niet zou ingrijpen

Verbondenheid	Economische impact door verlies aan internationale concurrentiepositie, vermindering van handelsmogelijkheden die op den duur leiden tot lagere economische groei. Verslechtering van het vestigingsklimaat leidt tot lagere investeringen en vermindering van hoogwaardige werkgelegenheid. Aantasting van strategische onafhankelijkheid maakt Nederland kwetsbaarder voor geopolitieke invloeden
Veiligheid	Beperking van operationele capaciteiten van defensie kan nationale veiligheid ondermijnen. Gebrek aan ruimte voor noodvluchten kan de efficiëntie van spoedeisende hulpverlening verminderen. Hogere risico's op ongevallen kunnen de veiligheid van passagiers en werknemers in gevaar brengen. Onvoldoende veiligheidsmaatregelen verhogen risico's voor bewoners rondom luchthavens
Leefbaarheid	Toename van geluidshinder kan leiden tot gezondheidsproblemen zoals stress en slaapstoornissen in de regio. Verhoogde uitstoot van schadelijke stoffen verergert luchtvervuiling, met negatieve effecten op volksgezondheid en milieu
Duurzaamheid	Onvoldoende beperking van CO ₂ -uitstoot draagt bij aan klimaatverandering. Het niet stimuleren van technologische innovaties vertraagt de overgang naar duurzamere luchtvaart. Slechte integratie met het spoor verhoogt afhankelijkheid van luchtvaart voor korte afstanden

Een verlies aan hoogwaardige netwerkkwaliteit kan de internationale concurrentiepositie van Nederland verzwakken. Dit kan resulteren in verminderde handelsmogelijkheden en een lager economisch groeipad, aangezien Nederland sterk afhankelijk is van internationale handel. Een verslechtering in internationale betrekkingen kan bovendien het vestigingsklimaat minder aantrekkelijk maken voor nationale en internationale bedrijven, wat kan leiden tot een daling van investeringen en een vermindering van hoogwaardige werkgelegenheid. Dit zou niet alleen de economische dynamiek van Nederland kunnen verstoren, maar ook de strategische onafhankelijkheid van het land kunnen aantasten.

²⁷ Luchtvaartnota 2020 – 2050, p.62, Rijksoverheid (2020)

Op het gebied van veiligheid kan onvoldoende ruimte voor defensie de operationele capaciteiten van de strijdkrachten beperken. Dit kan de nationale veiligheid in tijden van crisis ondermijnen, aangezien het leger mogelijk niet adequaat kan reageren op bedreigingen. Daarnaast kan een gebrek aan ruimte voor noodvluchten de efficiëntie van spoedeisende hulpverlening verminderen. Dit kan levensbedreigende gevolgen hebben in acute situaties waarin snelle medische interventies vereist zijn, zoals bij natuurrampen of grootschalige ongevallen. Op het vlak van reisveiligheid kan een afname in luchtvaartveiligheid het risico op ongevallen verhogen, waardoor passagiers en werknemers in gevaar komen. Onvoldoende veiligheidsmaatregelen kunnen ook de omgevingsveiligheid aantasten, wat leidt tot hogere risico's voor bewoners rondom luchthavens.

Met betrekking tot leefbaarheid kan aanhoudende of toenemende geluidshinder leiden tot gezondheidsproblemen zoals stress en slaapstoornissen bij omwonenden. Dit kan de kwaliteit van leven aanzienlijk verminderen. Daarnaast kan verhoogde uitstoot van schadelijke stoffen luchtvervuiling verergeren, wat negatieve effecten heeft op de volksgezondheid en het milieu.

Op het gebied van duurzaamheid kan een gebrek aan maatregelen om CO₂-uitstoot te beperken bijdragen aan klimaatverandering. Het niet stimuleren van technologische innovaties kan de overgang naar duurzamere luchtvaart vertragen, waardoor de luchtvaartsector mogelijk niet tijdig aan klimaatdoelstellingen voldoet. Slechte integratie met het spoor kan leiden tot een grotere afhankelijkheid van luchtvaart wat de ecologische voetafdruk van de transportsector vergroot.²⁸

Elk van deze risico's kan bijdragen aan een verslechtering van de algehele kwaliteit van leven en de economische stabiliteit binnen Nederland. Het is daarom van cruciaal belang dat deze belangen zorgvuldig worden gewaarborgd om de toekomstige welvaart, welzijn en veiligheid van het land te verzekeren.

3.3. Publieke belangen: sturing van de overheid ten behoeve van de samenleving

Als de uitkomsten van een vrije markt niet, onvoldoende of op een onwenselijke manier de maatschappelijke belangen waarborgen, kan de Nederlandse overheid ingrijpen door middel van regulering of een andere verdergaande vorm van overheidsingrijpen. Maatschappelijke belangen worden publieke belangen als de overheid tracht een rol te spelen bij de verwezenlijking ervan. Publieke belangen zijn geen objectieve feiten. Welke maatschappelijke belangen worden gezien als publieke belangen is de uitkomst van een politieke keuze, die gelegitimeerd wordt door het democratische proces. Ook hoe een publiek belang gedefinieerd wordt, kan erg verschillen.

Om de maatschappelijke belangen verbondenheid, veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid te borgen dient de overheid sturing hierop uit te oefenen. Derhalve worden deze maatschappelijke belangen publieke belangen. Door wetten en regels te stellen aan de luchtvaart geven de Nederlandse overheid en de Europese Commissie invulling aan de publieke belangen van de luchtvaart. Invulling geven aan de publieke belangen van de luchtvaart doet de Nederlandse overheid in eerste instantie vanuit haar rol als beleidsmaker. In het volgende hoofdstuk gaan we daar dieper op in. Daar wordt namelijk beschreven in welke mate (Europese) wet- en regelgeving de publieke belangen borgen en zo een hoge mate van verbondenheid, veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid trachten te bewerkstelligen.

²⁸ Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM), Op reis met vliegtuig, trein, auto of bus (2019)

4. Wet- en regelgeving

Met wet- en regelgeving creëert de overheid kaders voor de luchtvaart. In dit hoofdstuk laten we zien dat de geldende wet- en regelgeving de publieke belangen van de luchtvaart in grote mate kunnen borgen. Wet- en regelgeving kan echter niet voorzien in de volledige borging van het publiek belang van verbondenheid: een hoogwaardige netwerkkwaliteit om Nederland goed verbonden te houden met de rest van de wereld. Hierdoor bestaat er nog steeds een behoefte vanuit de staat naar meer invloed op dit resterende publiek belang.

4.1. Borging publieke belangen in wet- en regelgeving

4.1.1. Verbondenheid

Om het publiek belang van goede verbondenheid beter meetbaar te maken, heeft het ministerie van IenW het beleidskader Netwerkkwaliteit ontwikkeld. Hierbij ligt de focus op de kwaliteit van de verbindingen in plaats van de kwantiteit. Er wordt gekeken naar de netwerkbreedte, wat het aantal belangrijke bestemmingen dat direct wordt bediend omvat, en de netwerkdiepte, die de mate waarin deze bestemmingen bediend worden beschrijft.²⁹ Dit beleidskader is inmiddels geïntegreerd in de Monitor Netwerkkwaliteit en Staatsgaranties.³⁰

Het ministerie van IenW kan beperkt invloed uitoefenen op het versterken van de netwerkkwaliteit door middel van internationaal luchtvaartbeleid. Dit omvat het afsluiten van luchtvaartverdragen met andere landen en het toekennen van landingsrechten aan luchtvaartmaatschappijen. Een luchtvaartverdrag is een bilaterale of multilaterale overeenkomst tussen landen die vliegverkeer mogelijk maakt. Uiteindelijk beslissen de luchtvaartmaatschappijen zelf of, hoe, en met welke frequentie zij op deze route willen vliegen.

Naast verkeersrechten, bijvoorbeeld verleend uit luchtvaartverdragen, is het hebben van een slot³¹ vereist om een slot gecoördineerde luchthaven te kunnen betreden als luchtvaartmaatschappij. Slots worden toegekend door een onafhankelijke slotcoördinator, zoals Airport Coordination Netherlands (ACNL) in Nederland. De primaire verantwoordelijkheid van ACNL is het toewijzen van slots aan luchtvaartmaatschappijen op gecoördineerde luchthavens³² in Nederland en het monitoren hiervan. De verdeelregels uit de EU Slotverordening zijn leidend met als doel de beschikbare capaciteit op overbelaste luchthavens te verdelen volgens onpartijdige, transparante en niet-discriminerende regels. Bij de verdeling van slots kan derhalve beperkt gestuurd worden op netwerkkwaliteit.

Een ander instrument waarover IenW beschikt is de Openbaredienstverplichting, ook wel bekend als Public Service Obligation (PSO). Met een PSO kan de overheid voorwaarden stellen aan luchtvaartmaatschappijen voor een specifieke luchtvervoerroute, met betrekking tot vier aspecten: de maximale ticketprijs, de minimale vluchtfrequentie, de capaciteit en de continuïteit. PSO's zijn bedoeld om bereikbaarheid op peil te houden in geval de markt een verbinding niet rendabel aan kan bieden. Op dit moment bestaan er in Nederland geen actieve PSO's voor luchtvaartroutes, maar de regeling kan worden ingezet indien het

29 Notitie beleidskader netwerkkwaliteit, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (december 2022)

30 Monitor netwerkkwaliteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

31 Een slot is een tijdsperiode op een bepaald tijdstip waarin een vliegtuig mag opstijgen of landen

32 Gecoördineerde luchthavens zijn luchthavens waar de vraag naar start- en landingsrechten (slots) groter is dan het beschikbare aanbod

publiek belang van verbondenheid dit vereist. Zie Appendix 2 voor meer uitleg bij de wet- en regelgeving omtrent het publiek belang verbondenheid.

Een belangrijke kanttekening is dat luchtvaartbeleid gericht op de verbondenheid van Nederland geen direct sturingsinstrument is.³³ De netwerkkwaliteit wordt grotendeels bepaald door consumentengedrag, beslissingen van de luchtvaartsector en hierdoor slechts in beperkte mate door beleidsinstrumenten van lenW.

4.1.2. Veiligheid

De kaders voor de luchtvaartveiligheid komen voornamelijk op internationaal niveau tot stand, in de vorm van International Civil Aviation Organization (ICAO) standaarden en aanbevelingen. Deze worden vervolgens grotendeels geïmplementeerd via Europese wet- en regelgeving, voorbereid door de European Union Aviation Safety Agency (EASA), die rechtstreeks van toepassing is in de EU-lidstaten. lenW draagt bij aan de ontwikkeling van de Europese regelgeving door commentaar te leveren op door EASA voorgestelde wijzigingen en levert daarnaast ook een bijdrage aan de implementatie van de ICAO-regels doordat Nederland uiteindelijk in het EU wetgevingsproces meebeslist over de vast te stellen wetgeving.

De regelgeving voor de luchtvaart in Nederland is, naast de rechtstreeks werkende Europese verordeningen, neergelegd in de Wet luchtvaart en daarop gebaseerde lagere regelgeving. Deze nationale regelgeving betreft zowel de nationale implementatie van ICAO voorschriften die niet in Europese regels bevat zijn, als nationale uitvoeringsvoorschriften op grond van de Europese verordeningen.

Europese luchtvaartmaatschappijen vallen onder een breed scala aan internationale, Europese en nationale luchtvaartveiligheidsregels. Zo moeten zij voldoen aan ICAO-standaarden en Europese regelgeving zoals de Basisverordening 2018/1139, die gemeenschappelijke regels vastlegt voor luchtvaartveiligheid binnen de EU. Deze verordening stelt eisen aan luchtwaardigheid, vluchtuitvoering, opleiding van personeel en veiligheid van luchthavens. Het verplicht ook luchtvaartmaatschappijen om Safety Management Systems (SMS) te implementeren. Daarnaast dienen de Europese luchtvaartmaatschappijen gecertificeerd te zijn volgens de IATA Operational Safety Audit (IOSA), wat strikte veiligheidsstandaarden garandeert.^{34 35}

Nederlandse luchtvaartmaatschappijen hebben daarnaast een eigen Safety Management System (SMS), welke is gecertificeerd door de Nederlandse luchtvaartautoriteit. Daarnaast vallen zij onder specifieke Nederlandse wetgeving zoals de Wet luchtvaart (WLV), die aanvullende regels bevat voor luchtruimgebruik, vliegvelden en pilootcertificering. Nationale besluiten zoals het Luchthavenverkeerbesluit Schiphol (LVB) beïnvloeden ook de operaties vanuit Schiphol door beperkingen op geluidsniveaus en externe veiligheidsrisico's.³⁶

Nederlandse luchtvaartmaatschappijen staan ook onder toezicht van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), die verantwoordelijk is voor naleving van zowel nationale als Europese regels. ILT voert audits uit om te controleren of Nederlandse luchtvaartmaatschappijen voldoen aan de eisen van de Basisverordening 2018/1139 en nationale voorschriften zoals het Nederlands

³³ Art. 17 (Luchtvaart), hoofdstuk XII Infrastructuur en Waterstaat uit de Rijksbegroting, Rijksoverheid (z.d.)

³⁴ Voorstel voor een verordening van het Europees parlement en de raad betreffende de gemeenschappelijke regels voor de exploitatie van luchtdiensten in de Unie, Europese Commissie (2022)

³⁵ Universal Registration Document (URD) 2023, Air France-KLM Group (2023)

³⁶ Jaarverslag KLM, KLM (2023)

Luchtvaartveiligheidsprogramma (NLVP).³⁷ Een uitgebreid overzicht en uitleg van de wet- en regelgeving die de luchtvaartveiligheid in Nederland waarborgt, gebaseerd op nationale, Europese en internationale regelgeving is opgenomen in Appendix 3.

Door deze gelaagde benadering, waarin internationale standaarden worden gecombineerd met Europese en nationale wetgeving, wordt een robuust systeem gecreëerd dat de veiligheid in de luchtvaartsector waarborgt. Dit systeem zorgt ervoor dat luchtvaartmaatschappijen niet alleen voldoen aan de minimale eisen, maar ook continu werken aan het verbeteren van de veiligheid, waardoor het publiek belang veiligheid wordt geborgd.

4.1.3. Leefbaarheid

Het ministerie van IenW kan invloed uitoefenen op de verbetering van de leefbaarheid door middel van luchtvaartbeleid om de geluidshinder en uitstoot van schadelijke stoffen in te perken. Wet- en regelgeving op het gebied van leefbaarheid wordt grotendeels op landelijk niveau bepaald. Leefbaarheid verband houdend met de luchtvaart wordt grotendeels geborgd door beleidsinstrumenten van IenW en in mindere mate middels beslissingen van de luchtvaartsector.

Middels een luchthavenbesluit geeft IenW specifieke richtlijnen voor activiteiten op en rondom een luchthaven. In een luchthavenbesluit worden onder andere de geografische afbakening van het luchthavengebied, welke handelingen er plaatsvinden, welke luchtvaartuigen zijn toegestaan, de frequentie en tijdstippen van vluchten en de regels voor omgevingsfactoren die de veiligheid en het milieu beïnvloeden (zoals geluidsniveaus, bouwvoorschriften en andere activiteiten in de nabijheid van de luchthaven) aangegeven.

In plaats van een algemeen luchthavenbesluit zijn er twee besluiten die op Schiphol aangrijpen, het Luchthavenverkeerbesluit (LVB) (regels voor de luchtzijdige operatie) en het Luchthavenindelingbesluit (LIB) (regels voor landzijdige ontwikkelingen). Het LVB stelt regels voor het gebruik van de luchthaven. Het LIB legt de ruimtelijke beperkingen vast voor geluid en externe veiligheid.

Eind 2024 presenteerde IenW het definitieve maatregelenpakket in het kader van de balanced approach procedure om geluidshinder rond Schiphol terug te dringen en de rechtsbescherming van omwonenden te herstellen, resulterend in een reductie van geluidbelasting rond Schiphol van 15%.³⁸ De balanced approach procedure van de Europese Commissie is een methodologie die wordt gebruikt in het kader van de regulering van vliegtuiggeluid op luchthavens binnen de Europese Unie. Het doel van deze procedure is om een evenwicht te vinden tussen economische belangen (zoals de groei van de luchtvaartsector) en milieubelangen (zoals het beperken van geluidsoverlast voor omwonenden). Per november 2025 gaat het aantal maximaal toegestane vluchten omlaag, zo gaat het maximale aantal nachtvluchten van 32.000 naar 27.000 en het aantal maximaal toegestane vluchten van 500.000 naar 478.000.³⁹

Daarnaast is in de havengelden die eind oktober 2024 werden gepubliceerd door Schiphol differentiatie op grond van geluidscategorisering opgenomen: nieuwere, stillere vliegtuigen gaan minder betalen en oudere, luidere vliegtuigen gaan meer betalen als ze op Schiphol willen landen. De mogelijkheid voor Schiphol om tariefdifferentiatie toe te passen op basis van geluidscategorisering en milieuoverwegingen is

³⁷ Nationale en internationale luchtvaartwetgeving, Inspectie Leefomgeving en Transport (IenW) (z.d.)

³⁸ Definitief maatregelenpakket Schiphol, Rijksoverheid (2024)

³⁹ Maatregelen pakket Schiphol, ingediend bij Europese Commissie, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2024)

vastgelegd in zowel de Richtlijn Luchthavengelden (2009/12/EG) als in de Nederlandse Wet luchtvaart. De uiteindelijke vorm of sterkte van differentiatie, binnen de kaders van de Richtlijn Luchthavengelden (2009/12/EG) en de Nederlandse Wet luchtvaart, wordt bepaald door Schiphol. Voor een overzicht en meer uitleg bij de wet- en regelgeving omtrent leefbaarheid, zie Appendix 4.

Het maatregelenpakket voor Schiphol illustreert de sturing die lenW kan uitoefenen middels beleid om geluidshinder te beperken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat lenW over de benodigde beleidsinstrumenten beschikt om het publiek belang van leefbaarheid te kunnen borgen.

4.1.4. Duurzaamheid

Om de luchtvaartsector te verduurzamen worden op zowel nationaal als internationaal niveau doelen en maatregelen vastgesteld. We analyseren de belangrijkste nationale en internationale wet- en regelgeving om daaruit op te maken of het publiek belang van duurzaamheid geborgd kan worden middels wet- en regelgeving.

In het Akkoord Duurzame Luchtvaart zijn nationale CO₂-doelen voor de luchtvaart afgesproken, deze zijn geconcretiseerd in de luchtvaartnota. Het ministerie van lenW wil die doelen voor verduurzaming via twee sporen realiseren; door inzet op duurzame brandstoffen en via technologische innovatie. Daarvoor zijn er drie typen instrumenten te identificeren:

- 1. Normeren
- 2. Beprijzen
- 3. Stimuleren en/of faciliteren

De kaders voor duurzaamheid in de luchtvaart komen grotendeels op internationaal niveau tot stand. Sinds 2012 valt de luchtvaart onder het EU Emissions Trading System (ETS), dat luchtvaartmaatschappijen verplicht om emissierechten te kopen voor hun CO₂-uitstoot binnen de Europese Economische Ruimte (EER). In 2021 werd CORSIA geïntroduceerd, een regeling die luchtvaartmaatschappijen verplicht om de CO₂-uitstoot van internationale vluchten boven het uitstootniveau van 2020 te compenseren. De EU ondersteunt CORSIA en werkt aan integratie met het EU ETS. Daarnaast verplicht het ReFuelEU Aviation Initiative brandstofleveranciers om in toenemende mate Sustainable Aviation Fuel (SAF) te mengen, beginnend bij 2% in 2025 oplopend naar 20% in 2035. In tabel 9 zijn de bindende SAF streefcijfers opgenomen.⁴⁰

Tabel 9 - Streefcijfers percentage Sustainable Aviation Fuel (SAF) in luchtvervoer

	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Percentage SAF in luchtvervoer	2%	6%	20%	34%	42%	70%

Op nationaal niveau voert lenW de dialoog met de sector onder andere via de Duurzame Luchtvaarttafel. Hier bespreken lenW en de sector de doelen en komen gezamenlijk tot acties die noodzakelijk zijn om te werken aan een emissievrije luchtvaart. In 2020 werd het Ontwerp Actieprogramma Hybride Elektrisch Vliegen geïntroduceerd, voortkomend uit de Duurzame Luchtvaarttafel. Dit programma biedt richtlijnen voor de ontwikkeling van hybride elektrisch vliegen in Nederland. In 2021 volgde het Actieprogramma

40 State of the EU SAF market in 2023, Agentschap van de Europese Unie voor de veiligheid van de luchtvaart (EASA) (2024)

Duurzame Brandstoffen, eveneens uit de Duurzame Luchtvaarttafel. Het programma faciliteert de ontwikkeling van Sustainable Aviation Fuel (SAF). Verder werd op 1 januari 2021 de Wet vliegbelasting ingevoerd. Het tarief vliegbelasting voor 2025 is € 29,40 per vertrekkende passagier vanaf Nederlandse luchthavens. In het regeerakkoord is afgesproken om vanaf 1 januari 2027 de vliegbelasting naar afstand te differentiëren. Het doel hiervan is de hogere uitstoot van lange afstandsvluchten zwaarder te belasten. Voor een uiteenzetting van de belangrijkste (inter)nationale regelgeving omtrent het publiek belang duurzaamheid, zie Appendix 5.

Door (internationale) wet- en regelgeving wordt een structureel kader gecreëerd dat bedrijven en organisaties binnen de luchtvaartsector verplicht en stimuleert om duurzamer te opereren. Uit de verschillende initiatieven en maatregelen die zijn geïmplementeerd op zowel nationaal als internationaal niveau concluderen we dat het publiek belang van duurzaamheid voldoende geborgd kan worden door middel van wet- en regelgeving.

4.2. Tekortkomingen publiekrechtelijke instrumenten

De publieke belangen veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid kunnen worden geborgd door middel van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving ziet toe op het publiek belang van verbondenheid. Echter, heeft de overheid geen mogelijkheid direct te sturen op dit belang, verder uitgelegd in 4.2.1. Ook zijn er duidelijke interactie-effecten tussen de verschillende publieke belangen, verder uitgelegd in 4.2.2. Als publieke belangen niet voldoende door wet- en regelgeving geborgd kunnen worden kan aanvullende betrokkenheid, zoals aandeelhouderschap, van de overheid gewenst zijn.

Tabel 10 - Mate van borging publieke belangen in wet- en regelgeving

Publiek belang	Borging door wet- en regelgeving mogelijk?	Toelichting
Verbondenheid	Nee	Monitoring van netwerkqualiteit is mogelijk, directe sturing op netwerkqualiteit niet
Veiligheid	Ja	Verplichte veiligheidseisen verankerd in (inter)nationale regelgeving
Leefbaarheid	Ja	Sturing op gebied van leefbaarheid is mogelijk, bijvoorbeeld door maximale (nacht)vluchten te hanteren
Duurzaamheid	Ja	Sturing op landelijk niveau kan Europese wetgeving versterken, op beide niveaus is sturing mogelijk

4.2.1. Publiek belang verbondenheid niet volledig te borgen in wet- en regelgeving

Met het beleidskader netwerkqualiteit kan de overheid het belang van bestemmingen voor de Nederlandse verbondenheid in kaart brengen en de ontwikkeling van de kwaliteit van het netwerk van verbindingen volgen. Met dit beleidskader is een nieuwe monitoring van netwerkqualiteit ontwikkeld. Echter, heeft de overheid geen mogelijkheid direct te sturen op het netwerk en de kwaliteit daarvan. Dit is het gevolg van strikte EU wet- en regelgeving voor de luchtvaart als een sterk geliberaliseerde sector. Tegen deze achtergrond heeft een Nederlandse rechter eind 2021 geoordeeld dat een initiatief van ACNL om aan de hand van bestemmingslijsten te sturen op de uitgifte van slots niet is toegestaan.⁴¹

⁴¹ Notitie beleidskader netwerkqualiteit, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (december 2022)

Door het gebrek aan instrumenten onder de huidige Europese regelgeving, zal de Nederlandse overheid bij de herziening van relevante EU wet- en regelgeving kunnen inzetten op meer nationale beleidsruimte voor sturing op publieke belangen, zoals verbondenheid. Het is op dit moment onduidelijk in welke mate de Europese Commissie en overige lidstaten hiervoor open staan en of de Nederlandse wensen op dit terrein uiteindelijk zullen neerslaan in nieuwe regelgeving. Dergelijke herzieningen nemen in de regel meerdere jaren in beslag en zijn daarmee een kwestie voor de langere termijn. Zo heeft IenW op 14 juli 2023 het eindrapport van een EU-rapporteur ontvangen over de voorgestelde herziening van de EU Slotverordening 95/93. Op basis van zijn interviews concludeert de rapporteur onder meer dat er geen urgentie wordt gevoeld om de slotverordening te herzien. Ook wordt gemeld dat de Europese Commissie besloten heeft het wijzigingsvoorstel over het mandaat van de toenmalige Commissie heen te tillen.⁴²

Indien de Nederlandse inzet zou resulteren in meer mogelijkheden voor nationale sturing op publieke belangen, kunnen de bevindingen uit de monitoring van het beleidskader netwerkkwaliteit mogelijk worden gebruikt voor een nadere invulling van een dergelijk sturingsinstrument. Op dit moment is directe sturing op netwerkkwaliteit echter nog niet mogelijk waardoor wet- en regelgeving het publiek belang van verbondenheid onvoldoende kan borgen. Het ontwikkelen van nieuwe wet- en regelgeving lijkt hierdoor niet de geëigende route om binnen afzienbare tijd het publiek belang van verbondenheid voldoende te borgen.

4.2.2. Complexiteit en interactie tussen publieke belangen

Tot slot maakt de diversiteit van de verschillende publieke belangen de afweging tussen de verschillende publieke belangen complex. Te meer omdat er nu en in de toekomst duidelijke interactie-effecten tussen de publieke belangen plaatsvinden. Zo is er een relatie tussen de aanzienlijke klimaatopgave (publiek belang van duurzaamheid) waar de luchtvaartsector voor staat en de ruimte voor het aantal vluchten in Nederland (publiek belang van verbondenheid). Het publiek belang van verbondenheid brengt ook externaliteiten zoals geluidshinder voort die het publiek belang van leefbaarheid raken. Een samenhangende afweging op de complexiteit van, en de interactie tussen de verschillende publieke belangen, is moeilijk vast te leggen in wet- en regelgeving.

⁴² Kamerbrief met reactie op het eindrapport van EU-rapporteur over de geplande herziening van de EU-slotverordening, Rijksoverheid (2023)

5 Staatsdeelneming

In dit hoofdstuk beoordelen we het beheer van het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in Air France-KLM en KLM om het publiek belang van verbondenheid te borgen. Zoals ook vermeld in de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 (“Nota”) is het aandeelhouderschap in Air France-KLM vooral verbonden aan het waarborgen van het publiek belang van netwerkqualiteit via inspraak op holdingniveau en richt het aandeelhouderschap in KLM zich op het borgen van het publiek belang inzake netwerkqualiteit en markttoegang.⁴³

In het vorige hoofdstuk wordt geconcludeerd dat de geldende wet- en regelgeving de publieke belangen van de luchtvaart in grote mate kunnen borgen, maar niet (kunnen) voorzien in de (volledige) borging van het publiek belang van verbondenheid. Deze conclusie rechtvaardigt verdere manieren van overheidsingrijpen. In dit hoofdstuk wordt het beheer van het aandelenbelang in beide deelnemingen om het publiek belang te borgen beoordeeld.

5.1. Activiteiten Air France-KLM en KLM lenen zich nog steeds voor een vennootschap

Een randvoorwaarde voor het aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is dat de activiteiten vanuit een bedrijfseconomisch punt geschikt zijn voor een vennootschap.⁴⁴ Hierbij vereist de staat dat de deelneming voldoende (toegang tot) financiële middelen heeft om haar activiteiten op de korte en lange termijn uit te kunnen voeren.⁴⁵ We kijken hierbij naar drie samenhangende aspecten: I. Een goed afgebakende dienst, II. Het behalen van voldoende rendement, III. Zelfstandige financiering.

I. Een goed afgebakende dienst

Een belangrijk aspect van uitvoering door een vennootschap is dat er bedrijfsmatig kan worden voorzien in een goed definieerbaar product of dienst waarvoor een prijs of tarief kan worden gevraagd. De bedrijfsactiviteiten van zowel Air France-KLM (‘Groep’)⁴⁶ als KLM kunnen worden onderverdeeld in vervoersactiviteiten en onderhoudsactiviteiten.

De vervoersactiviteiten betreffen het vervoer van passagiers en vracht. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de netwerkmaatschappijen Air France en KLM, die beide dochterondernemingen zijn van de Air France-KLM, evenals door dochterondernemingen van deze netwerkmaatschappijen, zoals Transavia. De luchtvaartmaatschappijen zijn in staat hun eigen prijzen te bepalen voor deze activiteiten. Hierbij wordt er door partijen gebruik gemaakt van een dynamische en continue prijsstelling.⁴⁷ Op deze manier kunnen de luchtvaartmaatschappijen veranderingen in vraag en aanbod snel doorberekenen in een passende prijsstelling.

De onderhoudsactiviteiten betreffen de reparaties en het onderhoud van vliegtuigen, voor zowel de eigen vloot als voor andere luchtvaartmaatschappijen. Onder deze categorie valt het onderhoud dat nodig is om vliegtuigen ‘luchtwaardig’ te houden, de lange termijn onderhoudscontracten (MRO diensten⁴⁸) en de

43 Nota Deelnemingenbeleid 2022, Rijksoverheid (2022)

44 Handboek evalueren deelnemingen, Rijksoverheid (2023)

45 Rol van de overheid bij staatsdeelnemingen, Rijksoverheid (z.d.)

46 Daarnaast beheert de groep sinds 2024 een minderheidsbelang in SAS AB

47 Presentatie resultaten 2024, p. 12, Air France-KLM (2025); Air France and Artificial Intelligence (AI), Air France (z.d.); TripPlanner, the system behind our ticket prices, KLM Tech & Data (z.d.)

48 Maintenance, Repair & Overhaul

verkoop van gebruikte- en reserveonderdelen.⁴⁹ Air France en KLM hebben voor deze activiteiten eveneens de mogelijkheid om zelf de prijzen vast te stellen.

Concluderend kan worden gesteld dat zowel Air France-KLM als KLM twee duidelijk afgebakende diensten aanbieden: vervoers- en onderhoudsactiviteiten. Aan beide diensten zijn vergoedingen gekoppeld, waardoor deze goed definieerbaar zijn.

II. Het behalen van voldoende rendement

De omzet gerelateerd aan de vervoersactiviteiten is afkomstig van passagiers die een prijs betalen voor een ticket (vervoer van passagiers), 'ancillaries' (extra diensten of aanbod, zoals ruimbagage, stoelkeuze, eten en drinken) en van de verhuur van ruimte op vrachtluchten (vrachtvervoer). Naast de inkomsten uit vervoersactiviteiten worden er ook inkomsten gegenereerd middels onderhoudsactiviteiten, die worden uitgevoerd voor andere luchtvaartmaatschappijen.

Op basis van de opbrengsten die voortvloeien uit geleverde diensten, zijn Air France-KLM en KLM in staat een rendement te genereren. Om te beoordelen of Air France-KLM en KLM voldoende rendement kunnen behalen, evalueren we dit aan de hand van de volgende criteria:

- Wordt er een positief rendement behaald? Hierbij wordt er per boekjaar bekeken of Air France-KLM en KLM een nettowinst of verlies hebben gerealiseerd.
- Is het rendement van Air France-KLM en KLM in lijn met de gewogen gemiddelde kostenvoet van het kapitaal (WACC), ofwel realiseren ze voldoende (operationeel) rendement om de financieringskosten te dekken? Hierbij berekenen we het (operationele) rendement op geïnvesteerd kapitaal en hoe dit zich verhoudt tot de WACC van Air France-KLM en KLM over de 2018-2024 periode.

Voor Air France-KLM en KLM is er vanuit de staat geen rendementsdoelstelling vastgelegd vanwege het relatief geringe aandelenbelang in deze deelnemingen.⁵⁰

Voor de evaluatie op de twee criteria, zie Appendix 6 – Het behalen van voldoende rendement.

49 Volotea and AFI KLM E&M sign long term maintenance agreement, Volotea (2023), Air France-KLM Group and Saudia to reinforce cooperation in the fields of passenger transport and aircraft maintenance, Air France-KLM (2024)

50 Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024, Rijksoverheid (2025)

Tabel 11 - Kengetallen Air France-KLM⁵¹

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Omzet (€ mln.)	26.227	27.189	11.088	14.315	26.393	30.019	31.459
Brutobedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) ⁵² (€ mln.)	4.293	4.128	(1.695)	745	3.615	4.208	4.244
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁵³ (€ mln.)	1.405	1.141	(4.554)	(1.626)	1.193	1.712	1.601
Nettowinst/(verlies) (€ mln.)	422	293	(7.105)	(3.294)	744	990	489
EBITDA-marge (%)	16,4%	15,2%	(15,3%)	5,2%	13,7%	14,0%	13,5%
EBIT-marge (%)	5,4%	4,2%	(41,1%)	(11,4%)	4,5%	5,7%	5,1%
Rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC) ⁵⁴ (%)	6,8%	6,0%	(24,3%)	(9,3%)	7,3%	9,7%	8,1%
Gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC) ⁵⁵ (%)	6,3%	5,9%	6,3%	6,7%	7,7%	7,4%	6,5%

Tabel 12 - Kengetallen KLM

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Omzet (€ mln.)	10.889	11.075	5.120	6.065	10.679	12.050	12.681
Brutobedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) ⁵⁶ (€ mln.)	2.120	1.943	(75)	695	1.678	1.572	1.437
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁵⁷ (€ mln.)	1.091	853	(1.154)	(227)	706	650	416
Nettowinst/(verlies) ⁵⁸ (€ mln.)	566	449	(1.546)	(1.258)	744	714	70
EBITDA-marge (%)	19,5%	17,5%	(1,5%)	11,5%	15,7%	13,0%	11,3%
EBIT-marge (%)	10,0%	7,7%	(22,5%)	(3,7%)	6,6%	5,4%	3,3%
Rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC) ⁵⁹ (%)	14,9%	11,8%	(17,2%)	(4,0%)	12,8%	10,6%	6,0%
Gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC) ⁶⁰ (%)	6,3%	5,9%	6,3%	6,7%	7,7%	7,4%	6,5%

51 Air France-KLM jaarverslag 2024, Air France-KLM (2025)

52 Gerelateerd aan de gerapporteerde EBITDA (Earnings Before Interest Taxes, Depreciations & Amortisation)

53 Gerelateerd aan het gerapporteerde "income from current operations"

54 Bedrijfsresultaat minus statutaire belastingen / gemiddeld geïnvesteerd kapitaal (i.e. rentedragende schuld plus eigen vermogen)

55 Gebaseerd op de 'Cost of Capital' als gepresenteerd in het jaarverslag voor de periode 2018-2024

56 EBITDA aangepast voor 'alternative performance measures' (APM), zoals gerapporteerde in het jaarverslag

57 EBIT aangepast voor 'alternative performance measures' (APM), zoals gerapporteerde in het jaarverslag

58 Netto inkomen zoals gerapporteerde in het jaarverslag, inclusief 'non-controlling interests'

59 Bedrijfsresultaat minus statutaire belastingen / gemiddeld geïnvesteerd kapitaal (i.e. rentedragende schuld plus eigen vermogen)

60 Gebaseerd op de 'Cost of Capital' als gepresenteerd in het jaarverslag voor de periode 2018-2024

Concluderend kan worden gesteld dat zowel Air-France KLM als KLM over de beoordelingsperiode, met uitzondering van de coronacrisis, een positief rendement hebben weten te realiseren. Indien het rendement wordt getoetst aan de WACC, ligt de ROIC hoger of is deze in lijn met de WACC (met uitzondering van de jaren 2020 en 2021). Daarnaast verwachten Air France-KLM en KLM voor de komende periode een positief rendement, gedreven door de voortdurende inzet op kostenefficiëntie en het wegvallen van eenmalige kosten die in 2024 een negatieve invloed hebben gehad op het resultaat. Zodoende kan worden geconcludeerd dat beide deelnemingen in staat zijn voldoende rendement te genereren.

III. Zelfstandige financiering

Om de mate van zelfstandigheid te bepalen, wordt er gekeken naar het vermogen van Air France-KLM en KLM om hun bedrijfsvoering te continueren zonder structurele bijdrage vanuit de overheid. Deze zelfstandigheid wordt geëvalueerd aan de hand van de ontwikkeling van (i) operationele kasstromen, (ii) geplande en uitgevoerde investeringen, (iii) dividendbeleid en (iii) externe financierbaarheid, inclusief kredietbeoordeling. De kredietbeoordeling is een belangrijk instrument voor de beoordeling van de kredietwaardigheid van een onderneming. Deze externe beoordeling geeft aan hoe waarschijnlijk het is dat de onderneming aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De staat verwacht dat deelnemingen minimaal een 'A-' beoordeling hebben. Echter bestaat de mogelijkheid om hiervan af te wijken (d.w.z. van de minimumvereiste van 'A-'), indien vergelijkbare partijen een afwijkende beoordeling hebben.

Air France-KLM beschikt sinds 2023 over een kredietbeoordeling van een 'BB+' (S&P) en 'BBB-' (Fitch). Ondanks dat de kredietbeoordeling van Air France-KLM niet voldoet aan de algemene regel (van 'A-'), is deze in lijn met de kredietbeoordeling van andere luchtvaartmaatschappijen.⁶¹ KLM beschikt niet over een individuele kredietbeoordeling en zal daarom niet op dit aspect worden beoordeeld.

Voor zowel Air France-KLM als KLM delen we de evaluatie van de mate van zelfstandigheid van de onderneming op in de volgende periodes:

- Periode voor de coronacrisis (2018-2019)
- Coronaperiode (2020-2022)
- Periode na de coronacrisis (2023-2024)
- Vooruitblik (vanaf 2025)

Voor de evaluatie per beoordelingsperiode, zie Appendix 7 – Zelfstandige financiering.

61 Fitch verwijst naar de volgende peers die een soortgelijke kredietbeoordeling hebben: Alaska Air Group (BB+), British Airways (BBB), Delta Air Lines (BBB-), Deutsche Lufthansa AG (BBB-), Ryanair Holdings plc (BBB+)

Tabel 13 - Kengetallen en kredietbeoordeling Air France-KLM⁶²

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Omzet (€ mln.)	26.227	27.189	11.088	14.315	26.393	30.019	31.459
Winst/(verlies) ⁶³ (€ mln.)	422	293	(7.105)	(3.294)	744	990	489
Kaspositie (€ mln.)	3.585	3.715	6.423	6.658	6.626	6.194	4.829
Eigen vermogen ⁶⁴ (€ mln.)	1.798	2.299	(5.342)	(3.816)	(2.480)	500	799
Schuld ⁶⁵ (€ mln.)	11.094	11.233	18.753	16.238	14.705	13.631	14.642
Operationele kasstroom (€ mln.)	3.798	3.895	(2.826)	1.534	4.682	3.606	3.496
Kapitaalinvesteringen ⁶⁶ (€ mln.)	2.844	3.372	2.099	2.202	2.798	3.551	3.728
Dividend ⁶⁷ (€ mln.)	0	0	0	0	0	90 ⁶⁸	0
Dividenduitkerings-percentage (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Solvabiliteitsratio ⁶⁹ (%)	6,1%	7,5%	(18,0%)	(12,4%)	(7,7%)	1,5%	2,2%
Schuldratio ⁷⁰ (x)	1,5x	1,5x	(6,5x)	11,0x	1,8x	1,2x	1,7x
S&P – kredietbeoordeling	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	BB+	BB+
Fitch – kredietbeoordeling	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	BBB-	BBB-
S&P – outlook	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Stable	Stable
Fitch – outlook	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Stable	Stable

62 Air France-KLM jaarverslag 2024, Air France-KLM (2025)

63 Netto inkomen zoals gerapporteerd in het jaarverslag, inclusief 'non-controlling interests'

64 Eigen vermogen inclusief 'non-controlling interests' en eeuwigdurende obligaties ('perpetual bonds'): eigen vermogen instrument zonder contractuele verplichting

65 Totale rentedragende schuld inc. leaseschuld

66 Kapitaalinvesteringen in immateriële en materiële activa

67 Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022, p. 50, Rijksoverheid (2023), Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024, p. 34, Rijksoverheid (2025)

68 Air France-KLM heeft 90 miljoen terugbetaald aan de Franse overheid van verkregen coronasteun, betaling is geclassificeerd als dividendbetaling

69 Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022, p. 50, Rijksoverheid (2023), Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024, p. 34, Rijksoverheid (2025)

70 Leverage ratio wordt berekend middels Net Debt / EBITDA

Tabel 14 - Kengetallen KLM⁷¹

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Omzet (€ mln.)	10.889	11.075	5.120	6.065	10.679	12.050	12.681
Winst/(verlies) ⁷² (€ mln.)	566	449	(1.546)	(1.258)	744	714	70
Kaspositie (€ mln.)	874	697	482	819	1.533	1.603	1.057
Eigen vermogen ⁷³ (€ mln.)	961	1.560	(115)	(695)	136	797	917
Schuld ⁷⁴ (€ mln.)	4.343	3.970	4.678	4.655	4.077	4.067	4.511
Operationele kasstroom (€ mln.)	2.007	1.835	(294)	1.200	2.414	1.275	962
Kapitaalinvesteringen ⁷⁵ (€ mln.)	1.320	1.323	681	481	580	507	1.273
Dividend ⁷⁶ (€ mln.)	18	19	-	-	-	-	17
Dividenduitkerings-percentage (%)	3,2%	4,2%	0%	0%	0%	0%	24,3%
Solvabiliteitsratio ⁷⁷ (%)	8,5%	13,3%	(1,1%)	(6,5%)	1,1%	6,3%	7,0%
Schuldratio ⁷⁸ (x)	1,3x	1,3x	(47,1x)	4,5x	1,0x	0,9x	1,6x

Concluderend kan worden gesteld dat zowel Air-France KLM als KLM over de periode 2018-2024, met uitzondering van de coronacrisis, in staat zijn geweest om zelfstanding zorg te dragen voor hun betalingsverplichtingen en investeringen.

Conclusie

In 5.1 hebben we onderzocht of de activiteiten van Air France-KLM en KLM vanuit een bedrijfseconomisch punt geschikt zijn voor een vennootschap. Hierbij vereist de staat dat de deelnemingen voldoende (toegang tot) financiële middelen hebben om haar activiteiten op de korte en lange termijn uit te kunnen voeren.⁷⁹ We hebben hierbij naar drie samenhangende aspecten gekeken: I. Een goed afgebakende dienst, II. Het behalen van voldoende rendement, III. Zelfstandige financiering. Er is geconcludeerd dat het afgebakende diensten betreft, er voldoende rendement kan worden gerealiseerd en dat Air France-KLM en KLM in staat zijn om zichzelf te financieren. Zodoende zijn Air France-KLM en KLM vanuit een bedrijfseconomisch punt geschikt voor een vennootschap.

5.2. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM heeft toegevoegde waarde

In deze paragraaf wordt de doeltreffendheid van het aandeelhouderschap van de staat in Air France-KLM en KLM beoordeeld en daarmee de toegevoegde waarde van het aandeel van de staat in Air France-KLM en KLM. Tevens wordt in deze paragraaf beoordeeld in hoeverre de keuze voor Air France-KLM en KLM als staatsdeelneming nog steeds doelmatig, rechtmatig, uitvoerbaar en proportioneel is.

⁷¹ Air France-KLM jaarverslag 2024, Air France-KLM (2025)

⁷² Netto inkomen zoals gerapporteerd in het jaarverslag, inclusief 'non-controlling interests'

⁷³ Eigen vermogen inclusief 'non-controlling interests'

⁷⁴ Totale rentedragende schuld inc. leaseschuld

⁷⁵ Kapitaalinvesteringen in immateriële en materiële activa

⁷⁶ Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022, p. 95, Rijksoverheid (2023), Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024, p. 65, Rijksoverheid (2025)

⁷⁷ Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022, p. 95, Rijksoverheid (2023), Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024, p. 65, Rijksoverheid (2025)

⁷⁸ Leverage ratio wordt berekend middels Net Debt / EBITDA

⁷⁹ Rol van de overheid bij staatsdeelnemingen, Rijksoverheid (z.d.)

5.2.1. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is doeltreffend

In deze subparagraaf beoordelen we of het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in Air France-KLM en KLM doeltreffend is geweest in het borgen van het publiek belang verbonden aan de deelnemingen. Met de aankoop van de aandelen van Air France-KLM beoogde de Nederlandse staat om meer invloed uit te kunnen oefenen op toekomstige ontwikkelingen bij Air France-KLM en het versterken van de informatiepositie zodat het Nederlandse publiek belang optimaal gewaarborgd kan worden. Zoals ook vermeld in de Nota is het aandeelhouderschap in Air France-KLM vooral verbonden aan het waarborgen van het publiek belang van netwerkqualiteit via inspraak op holdingniveau en richt het aandeelhouderschap in KLM zich op het borgen van het publiek belang inzake netwerkqualiteit en markttoegang. In deze subparagraaf zetten we eerst de inzet van formele bevoegdheden en overige manieren van invloed van de staat op het te borgen publiek belang uiteen. Daarna bekijken we hoe doeltreffend deze inzet geweest is in het behouden en borgen van de verbondenheid.

Formele bevoegdheden

Het aandeelhouderschap in KLM geeft de staat vennootschapsrechtelijke bevoegdheden, waarvan de kaders zijn vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en in de statuten van de vennootschap. Bij de inzet van alle bevoegdheden van het aandeelhouderschap van de staat, staat de borging van het publiek belang centraal. De staat heeft de wijze waarop het deze zeggenschap invult uitgewerkt in de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022. Als minderheidsaandeelhouder in Air France-KLM heeft de staat formeel zeggenschap in de moedermaatschappij die zij met een aandelenbelang in alleen KLM niet had. Van belang is dat Air France-KLM op grond van haar statuten een Franse société anonyme is en daarmee valt onder geldend Frans recht. Derhalve zijn er verschillen tussen de specifieke bevoegdheden als aandeelhouder. Met de aankoop van 14% van de aandelen in 2019 verwierf de Nederlandse staat een nagenoeg even groot aandeel als de Franse staat. Vanwege de uitgifte van nieuwe aandelen in 2021 heeft verwatering van aandelen plaatsgevonden. Op dit moment heeft de Nederlandse staat 9,1% van de aandelen, waarmee het nog steeds de op-een-na grootste aandeelhouder is, waar de Franse staat 28,0% van de aandelen bezit.⁸⁰ Het werkelijke stemrecht ligt echter hoger aangezien de stemrechten van aandelen die langer dan twee jaar geregistreerd staan verdubbelen onder Frans recht. Eind 2024 kwam hierdoor het stemrecht van de Nederlands staat op 13,3%⁸¹. Met 13,3% heeft de staat een aanzienlijke stem, maar geen doorslaggevende stem aangezien over het algemeen het aannemen of verwerpen van besluiten in beginsel bij gewone meerderheid geschiedt. Ook in KLM heeft de staat een minderheidsaandeel (5,9% van de aandelen), hiervoor geldt ook dat het met het hieraan verbonden stemrecht geen doorslaggevende stem heeft. In tabel 15 worden de aandeelhoudersbevoegdheden voor beide ondernemingen kort opgesomd. Daarna gaan we in op de meerwaarde van het aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM aan de hand van deze specifieke bevoegdheden.

⁸⁰ In 5.3 zullen we verder ingaan op de omvang en ontwikkeling van het belang in Air France-KLM

⁸¹ Aangezien er ook andere aandeelhouders zijn met dubbele stemrechten komt het effectieve stemrecht neer op 13,3% i.p.v. 18,2%

Tabel 15 - Aandeelhoudersbevoegdheden

Thema	Aandeelhoudersbevoegdheden ^{82 83}	
	Air France-KLM	KLM
Strategie	Geen directe bevoegdheid tot inspraak op strategie	
Investeringsen	Geen directe bevoegdheid tot inspraak op investeringen	Goedkeuren van investeringen boven drempelbedrag op de AvA ⁸⁴
Benoemingen	Uitbrengen van stem op de AvA over de benoeming van de leden van de Board of Directors ⁸⁵	Uitbrengen van stem op de AvA over de benoeming van de leden van de RvB en RvC
Beloningen	Uitbrengen van stem op de AvA over beloningsbeleid voor de Board of Directors en de CEO. Uitbrengen van stem op de AvA over bonusuitkering voor de voorzitter van de Board of Directors en de CEO	RvC doet voorstel beloningsbeleid aan AvA voor zowel RvB als RvC. Over beleid kan gestemd worden, over toekenning beloningen RvB niet
MVO	Geen directe bevoegdheid tot inspraak op MVO beleid	
Financiële positie	Uitbrengen van stem op de AvA over het goedkeuren van het jaarverslag en benoeming externe accountant	

Strategie

Air France-KLM

Voor de strategiebepaling van Air France-KLM heeft de AvA geen formele bevoegdheid tot inspraak. Wel blijkt uit gesprekken met het ministerie van Financiën dat de Nederlandse staat geïnformeerd wordt over de beoogde strategie van Air France-KLM en er gelegenheid bestaat om hierover vragen te stellen. In 2019 kondigde CEO Benjamin Smith een nieuwe strategie aan voor Air France-KLM, gericht op de periode van 2020 tot 2025. Deze strategie legt de nadruk op vier prioriteiten: het optimaliseren van de operationele activiteiten, het verhogen van de inkomsten door een betere inzet van de twee hubs (Schiphol en Parijs Charles de Gaulle) inclusief verdere ontwikkeling van de drie meest winstgevendende merken (Air France, KLM en Transavia), het uitbreiden van andere bedrijfstakken zoals onderhoud, vrachtvervoer en Flying Blue en een pragmatische benadering ten aanzien van consolidatiekansen in de sector. Later is hier ook nog het versterken van duurzame ontwikkeling door middel van modernisering van de vloot aan toegevoegd. Ondanks dat de Nederlandse staat niet de rechten heeft om bindend te sturen op de strategie en dus niet gesteld kan worden dat de inspanningen van de staat hieraan ten grondslag hebben gelegen, blijft de continuïteit van het belang van KLM en Schiphol duidelijk zichtbaar binnen deze strategie. Uit een interview met leden van de Board of Directors van Air France-KLM komt wel naar voren dat de onderneming een gebalanceerde Nederlandse luchtvaart visie mist waardoor er onzekerheid wordt gecreëerd voor het succes van de onderneming en de gehanteerde strategie. In subparagraaf 'Overige manieren van invloed' gaan we hier verder op in.

⁸² Aandeelhoudersbevoegdheden voor Air France-KLM en KLM verschillen mede door verschillen in nationale aandeelhoudersrechten

⁸³ Zie Air France-KLM en KLM statuten voor een volledige omschrijving van de aandeelhoudersbevoegdheden

⁸⁴ Binnenlandse en buitenlandse (des)investeringen moeten aan de AvA worden voorgelegd als de waarde hoger is dan een derde van het bedrag van de activa volgens de balans

⁸⁵ Daarnaast heeft de Nederlandse staat het recht om één lid voor te dragen voor de Board of Directors

KLM

Net als bij Air France-KLM, heeft de AvA voor de strategiebepaling van KLM geen formele bevoegdheid tot inspraak. De regelmatige overleggen tussen de Nederlandse staat en KLM en de korte lijnen tussen bestuurders en bewindspersonen maakt dat onderlinge (publieke) belangen bekend zijn en er regelmatig een dialoog plaatsvindt waar ook de strategie in ter sprake komt. Ook toont het verleden aan dat deze korte lijnen in geval van bedreigingen en snelle ontwikkelingen, zoals tijdens de coronacrisis, de mogelijkheid geven om snel maatregelen te nemen. Ondanks dat de onderlinge belangen tussen deelneming en staat bekend zijn, sluiten deze belangen niet altijd aan. Het borgen van het publiek belang verbondenheid kan in sommige gevallen tegengesteld zijn aan het borgen van de andere publieke belangen, zoals de leefbaarheid voor omwonenden en de daaruit voortvloeiende maatregelen omtrent de balanced approach-procedure. In subparagraaf 'Overige manieren van invloed' gaan we hier verder op in.

Investeringsen

Air France-KLM

Voor investeringen van Air France-KLM gelden dezelfde principes als voor de strategiebepaling, de AvA heeft geen formele bevoegdheid tot inspraak. De Nederlandse staat wordt in sommige gevallen bij grote investeringen of overnames geïnformeerd, maar de Nederlandse staat heeft geen bevoegdheden om investeringen goed of af te keuren. Voor de aankoop van een minderheidsbelang in SAS AB bijvoorbeeld is de Nederlandse staat wel tijdig ingelicht maar had de Nederlandse staat geen bevoegdheid tot goedkeuring of afkeuring van de investering. De Nederlandse staat wordt wel meegenomen in de overwegingen en rationale achter de investering, waar ruimte wordt geboden aan de aandeelhouder om eventuele zorgen of bedenkingen te uiten. De Franse Autoriteit Financiële Markten (AMF) en de AFEP-MEDEF-code (een niet-bindende Franse governance code die wordt toegepast door Franse beursgenoteerde vennootschappen) bevelen wel aan dat de AvA een raadgevende stem toekomt in geval van een verkoop van activa met een waarde van ten minste de helft van de totale balansactiva van de twee voorafgaande financiële jaren. Dit is echter niet voorgevallen in de onderzoeksperiode van 2018 tot 2024.

KLM

Voor investeringen van KLM is er wel een wettelijke drempelwaarde waarboven deze investeringen ter goedkeuring aan de AvA dienen te worden voorgelegd. Binnenlandse en buitenlandse (des)investeringen moeten aan de AvA worden voorgelegd als de waarde hoger is dan een derde van het bedrag van de activa volgens de balans. Dit is echter niet voorgevallen in de onderzoeksperiode van 2018 tot 2024. De Nederlandse staat wordt net als bij Air France-KLM in sommige gevallen wel bij grote investeringen geïnformeerd.

Benoemingen

Air France-KLM

De Nederlandse staat heeft het recht om een lid voor te dragen voor de Board of Directors van Air France-KLM, ter goedkeuring op de AvA. Dit recht is overeengekomen bij de fusie in 2004 en is niet afhankelijk van het aandelenbelang van de Nederlandse staat in Air France-KLM. Sinds de aankoop van het aandelenbelang in Air France-KLM is wel de kwalificatie van deze boardmember onder Frans recht omgezet van onafhankelijk naar afhankelijk. De eerdere onafhankelijke positie van het Nederlandse boardlid maakte dat er geen informatie mocht worden gedeeld met de Nederlandse staat. Door de omzetting naar een afhankelijke boardmember kan de Nederlandse boardmember informatie, binnen de daarvoor geldende kaders, met de Nederlandse staat delen en kan de visie van de Nederlandse staat aan de boardmember mee worden gegeven. Mede door deze omzetting heeft de staat beter beschikking tot informatie en kan het sneller schakelen mocht dat noodzakelijk zijn. Zo kan de minister van Financiën ingelicht worden in het geval van politiek gevoelige onderwerpen. Daarnaast kan de boardmember op zijn

of haar beurt de visie en beleidsdoelstellingen van de staat bespreken binnen de Board of Directors. Voor de benoeming van de overige leden van de Board of Directors kan de Nederlandse staat een stem op de AvA uitbrengen, zoals ook gedaan wordt voor de Nederlandse voordracht.

Ook voldoende diversiteit in de samenstelling van Board of Directors is van belang voor de staat. Over de jaren heen voldoet de Board of Directors van Air France-KLM aan de voorwaarden uit de Nota qua diversiteit (ten minste één derde van de bestuurders vrouw en ten minste één derde van de bestuurders man), weergegeven in tabel 16.

Tabel 16 - Vrouw / man verhoudingen leden Air France-KLM Board of Directors per einde jaar⁸⁶

Board of Directors	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouw	7	7	7	7	7	7
Man	12	12	12	13	13	12
% Vrouw	37%	37%	37%	35%	35%	37%
% Man	63%	63%	63%	65%	65%	63%

KLM

Voor benoemingen van de leden van de RvB en RvC kan de Nederlandse staat een stem uitbrengen op de AvA. Voor belangrijke posities, zoals de voorzitter van de RvC, wordt de Nederlandse staat tijdig ingelicht voordat de benoeming op de AvA plaatsvindt. Ook voldoende diversiteit in de samenstelling van de RvB en RvC van KLM is van belang voor de staat.

Over de jaren heen voldoet de RvC van KLM aan de voorwaarden uit de Nota qua diversiteit (ten minste één derde van de commissarissen vrouw en ten minste één derde van de commissarissen man), weergegeven in tabel 17. Wat betreft de RvB voldoet de samenstelling niet aan de voorwaarden van 2018 tot en met 2021, zoals te zien in tabel 18. Met de aanstelling van Marjan Rintel in 2022 als CEO, en daarmee als lid van de RvB van KLM, voldoet de RvB vanaf 2022 ook aan de voorwaarden uit de Nota.

Tabel 17 - Vrouw / man verhoudingen leden KLM RvC per einde jaar⁸⁷

RvC	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouw	3	3	3	3	3	3	3
Man	6	6	6	6	6	6	6
% Vrouw	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
% Man	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%

⁸⁶ Jaarverslag deelnemingen, Rijksoverheid (2019-2024)

⁸⁷ Jaarverslag deelnemingen, Rijksoverheid (2018-2024)

Tabel 18 - Vrouw / man verhoudingen leden KLM RvB per einde jaar⁸⁸

RvB	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vrouw	0	0	0	0	1	1	1
Man	3	3	3	3	2	2	2
% Vrouw	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%
% Man	100%	100%	100%	100%	67%	67%	67%

Er is geen rol voor de Nederlandse staat weggelegd bij de profielschets van directors, bestuurders of commissarissen binnen Air France-KLM en KLM. Met het minderheidsbelang in beide ondernemingen heeft de Nederlandse staat derhalve alleen beperkte invloed uit kunnen oefenen op de benoemingen via het uitbrengen van haar stem op de AvA, naast de voordracht van een lid voor de Board of Directors van Air France-KLM.

Beloningen

Air France-KLM

De Nota deelnemingenbeleid 2022 schrijft voor dat de variabele beloning voor bestuurders van een staatsdeelneming maximaal 20% mag zijn van de vaste beloning. Aangezien de Nederlandse staat slechts een minderheidsbelang heeft in Air France-KLM heeft het geen doorslaggevende zeggenschap over de uiteindelijke beloningen voor bestuurders. De Nederlandse staat kan op de AvA haar stemrecht gebruiken om tegen eventuele variabele beloningen, of de hoogte daarvan, te stemmen. Dit recht heeft de Nederlandse staat ook meermaals gebruikt gedurende de onderzoeksperiode. Zo heeft de staat zich in 2019 nog onthouden van stemmen over de variabele beloningen van de voorzitter van de Board of Directors en CEO van Air France-KLM. In 2019 werd het onthouden van stemmen onder toenmalig recht gezien als een negatieve stem. Per 2020 werd onthouden van stemming onder Frans recht niet meer gezien als een negatieve stem. Derhalve heeft de staat van 2020 tot en met 2024 ervoor gekozen om tegen resoluties te stemmen ten aanzien van de beloning waar een bonuscomponent in zit die niet in lijn was met het beloningsbeleid zoals opgenomen in de Nota. De resoluties hadden zowel betrekking op de variabele bonusuitkering voor de voorzitter van de Board of Directors en de CEO over het voorafgaande jaar als beloningsbeleid voor de Board of Directors en de CEO voor het huidige jaar. Zo was in 2023 een voorstel voor beloningsbeleid voorgelegd voor een variabele beloning van de CEO van 0-120% die kon oplopen naar 150%, waar maximaal 20% voor de Nederlandse staat acceptabel is. Naast dat de hoogte van de variabele beloningen niet in lijn was met het beleid uit de Nota, vond de staat het ook niet passend om een variabele beloning toe te kennen ten tijde van steun van de overheid. Echter, in geen van de stemmingen is een meerderheid bereikt tegen het uitkeren van de bonus of tegen de aanpassing van het beloningsbeleid omtrent variabele beloningen. Desalniettemin kan het "tegen" stemmen van de Nederlandse staat toch impact hebben. Als minder dan 80% van de stemmen "voor" een resolutie is, wordt dit volgens de Franse AMF-regels gezien als een "dissent vote", wat Air France-KLM verplicht om garanties te bieden en publiekelijk in te gaan op de zorgen van aandeelhouders over het beloningsbeleid. De 80%-regel van de AMF is een instrument om corporate governance te versterken en bedrijven verantwoordelijk te houden voor hun beslissingen, zelfs als ze formeel worden goedgekeurd. Daarnaast kan het gebrek aan steun van de op één na grootste aandeelhouder voor het beloningsbeleid volgens Air France-KLM een belemmering vormen bij het aantrekken van gekwalificeerde kandidaten.

⁸⁸ Jaarverslag deelnemingen, Rijksoverheid (2018-2024)

KLM

Met betrekking tot de variabele beloning voor de bestuurders en commissarissen van KLM kan op de AvA alleen gestemd worden over het beloningsbeleid, niet over de toekenning van bonussen over het voorafgaande jaar. Het is aan de RvC om de daadwerkelijke beloning en bonussen toe te kennen. Ook hier is de staat kritisch en stemt het tegen resoluties ten aanzien van beloningsbeleid waar een bonuscomponent in zit die niet in lijn was met het beloningsbeleid zoals opgenomen in de Nota. In 2023 bijvoorbeeld was de voorgestelde wijziging van het beloningsbeleid voor de RvB een verruiming van de lange termijn beloning van de CEO tot 100% van het basissalaris en voor overige directieleden tot 50%, wat het maximum van 20% zoals opgenomen in de Nota ruimschoots overstijgt. Net als bij de AvA's van Air France-KLM heeft geen van de stemmingen een meerderheid bereikt tegen het voorgestelde beleid omtrent variabele beloningen.

MVO

Op het gebied van MVO heeft de AvA geen bevoegdheid om directe sturing uit te oefenen, wel wordt MVO vanuit de aandeelhoudersrol van de Nederlandse staat aangemoedigd. Air France-KLM en KLM rapporteren op het gebied van MVO en duurzaamheid hetgeen ook aanleiding geeft om gesprekken over deze onderwerpen te voeren. Begin 2020 heeft het ministerie van Financiën hun MVO-beleid⁸⁹ met de deelnemingen gedeeld. Als gevolg daarvan is in het Jaarverslag Staatsdeelnemingen 2020 voor het eerst gerapporteerd over de naleving van MVO-richtlijnen. De staat verwachtte van de deelnemingen dat zij een voorbeeldfunctie vervullen in hun eigen sector bij het nemen van hun verantwoordelijkheid voor mensen, de maatschappij en het milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten. In 2022 werd het MVO-beleid verder aangepast en werden deelnemingen verzocht om zich aan te melden voor de SBTi (Science Based Targets initiative) en de Charter Diversiteit.

Air France-KLM

In lijn met het MVO-beleid, keurde het SBTi op 1 december 2022 de doelstelling van Air France-KLM om tegen 2030 (in vergelijking tot het jaar 2019) 30% CO₂-reductie te bewerkstelligen. Volgens de SBTi is deze doelstelling in lijn met het Parijs-akkoord. In 2024 stond Air France-KLM voor het twintigste jaar op rij in de Dow Jones Sustainability Index. Ook kende het duurzaamheidsbeoordelingsbureau Ecovadis Air France-KLM de Gold Medal toe. Air France-KLM behoort hiermee bij de beste 5% van de beoordeelde ondernemingen.

KLM

In 2021 heeft KLM om de markt voor alternatieve duurzame brandstoffen te stimuleren besloten een toeslag voor duurzame brandstof te heffen op elk uitgaande ticket vanuit Amsterdam en elk verkochte ticket in Nederland. Daarmee is KLM vanaf 1 januari 2022 0,5% duurzame brandstof (SAF) gaan bijmengen op alle vluchten die vertrekken vanuit Amsterdam. Naast de goedkeuring van de SBTi target heeft KLM in 2022 verder gewerkt aan het elektrificeren van hun grondoperaties. Tegen het einde van 2022 was ongeveer 65% van de gebruikte onderdelen in deze operatie geëlektrificeerd. KLM omarmt het Europese wetgevingspakket 'Fit for 55' dat ten doel heeft om haar CO₂-uitstoot met 55% te verminderen in 2030, t.o.v. 1990. KLM heeft ook geïnvesteerd in de vernieuwing van haar vloot, die middels stillere vliegtuigen onder andere bijdraagt aan reductie van geluidsoverlast voor omwonenden.

Air France-KLM en KLM zijn actief in een sector die vanwege de aard van hun activiteiten inherent gepaard gaat met aanzienlijke CO₂-uitstoot en geluidsoverlast. Ondanks deze uitdaging zijn beide bedrijven toegewijd aan het verminderen van hun uitstoot. Aangezien de staat geen sturingsmogelijkheden heeft op

⁸⁹ Beleidsdoorlichting Deelnemingenbeleid 2020, Rijksoverheid (2020)

het MVO-beleid van Air France-KLM en KLM, valt niet vast te stellen of het aandeelhouderschap heeft geleid tot de bovengenoemde resultaten. Wel zien we dat het verbeteren van de duurzaamheid en leefbaarheid een terugkerend thema is in de gesprekken tussen het ministerie van Financiën en de ondernemingen. Daarnaast werden bij het verlenen van de staatsteun aan KLM voorwaarden ten opzichte van leefbaarheid en duurzaamheid gesteld, in de volgende sectie ‘Financiële positie’ zullen we verder ingaan op de staatsteun.

Financiële positie

Air France-KLM

Op 13 maart 2020 ontving de Nederlandse staat een formeel steunverzoek van Air France-KLM in verband met de gevolgen van de coronacrisis voor de onderneming. Vanaf dat moment ontstaat intensief contact tussen de Nederlandse staat, Air France-KLM, KLM en de Franse staat over wat nodig is om Air France-KLM en KLM financieel te steunen om de gevolgen van de coronacrisis te doorstaan. In overeenstemming met de Franse staat is ervoor gekozen dat de steun die de Nederlandse staat verleent ten goede zal zijn voor KLM, waar de steun van de Franse staat aan Air France-KLM ten goede zal zijn voor Air France.⁹⁰ Uit gesprekken met de Board of Directors van Air France-KLM kwam naar voren dat de voorwaarden voor de steun van de Franse staat snel duidelijk waren en goed aansloten bij de strategie van Air France-KLM. Hieronder vielen onder andere een emissiereductie doelstelling, sturen op vermindering van binnenlandse vluchten waar treinen een vervanging binnen 2,5 uur kunnen bieden en het handhaven van de kostenstructuur in lijn met wereldwijde concurrenten. Hieronder zullen we verder ingaan op de Nederlandse staatssteun.

KLM

Om de continuïteit van KLM en daarmee het publiek belang verbondenheid te waarborgen besloot de Nederlandse staat KLM een steunpakket aan te bieden, ten gevolge van de coronacrisis. Door onder meer het bestaande aandeelhouderschap van de staat kon de steun tijdig geleverd worden. Omdat de noodzakelijke borging van het publiek belang in KLM reeds verankerd was in het bestaande aandeelhouderschap lag de onderbouwing voor de steun hierbij logisch in het verlengde. Daarnaast kon via het aandeelhouderschap in Air France-KLM het steunpakket overlegd worden met de Franse staat als medeaandeelhouder in Air France-KLM. Het is aannemelijk dat zonder het bestaande aandeelhouderschap dit steunpakket minder snel en minder gericht had kunnen worden samengesteld en goedgekeurd. De doelen van dit steunpakket waren het ondersteunen van KLM om de financiële impact van de coronacrisis op te vangen en KLM financieel sterker uit de pandemie te laten komen. Daarbij waren net als voor de Franse steun aan Air France voorwaarden opgenomen. Het steunpakket is succesvol geweest in het borgen van de continuïteit van KLM en daarmee de verbondenheid van Nederland, KLM heeft de coronacrisis doorstaan en het Nederlandse vliegverkeer trok na de crisis relatief weer snel aan. Het ministerie van Financiën heeft zich in daaropvolgende aandeelhoudersvergaderingen en overleggen wel uitgesproken over verwachtingen met betrekking tot het nakomen van de voorwaarden van de staatsteun. Zo verwachtte het van het bestuur van KLM dat zij concrete actie gaat ondernemen om kostenreducties door te voeren en het vergroten van de concurrentiepositie als haar prioriteit ziet, met oog voor duurzaamheid en de omgeving. In dat licht wordt KLM ook gewezen op haar maatschappelijke positie en het belang van draagvlak voor haar activiteiten. Het sturen op kostenreducties en duurzaamheidsambities komt overeen met de voorwaarden zoals gesteld door de Franse staat aan Air France. Er zijn echter ook verschillen, zoals bepaalde voorwaarden met betrekking tot arbeidsvoorwaarden. Vanuit het perspectief van de Board of Directors van Air France-KLM hebben enkele van deze voorwaarden extra politieke onzekerheid geïntroduceerd over een aantal onderwerpen die volgens hen niet eerder onderdeel zijn geweest van het

90 Evaluatie Steunpakket KLM, EY (2024)

Nederlandse luchtvaartbeleid. Een genoemd voorbeeld is de gevraagde medewerking van KLM aan het beëindigen van het faciliteren van mogelijke belastingontwijking door werknemers van KLM. De daaropvolgende publieke debatten en media-aandacht rondom de Nederlandse staatssteun en de gestelde voorwaarden hebben de publieke opinie ten opzichte van de luchtvaart en KLM daarbinnen negatief beïnvloed volgens Air France-KLM. De Board of Directors van Air France-KLM had graag gezien dat de aandeelhouder meer terughoudendheid had kunnen betrachten op actuele politieke discussies zodat deze op termijn op gebalanceerde wijze onderdeel hadden kunnen uitmaken van de steunvoorwaardes. Voor een volledige evaluatie van het steunpakket aan KLM refereren wij naar het evaluatierapport van EY: “Evaluatie Steunpakket KLM”.⁹¹ Ook na het eindigen van het steunpakket, waar de Nederlandse staat is terugbetaald inclusief rentebetalingen, werd er door de staat benadrukt dat de operationele kosten gereduceerd dienden te worden. Om de kostenreducties en het verbeteren van de concurrentiepositie te realiseren heeft KLM onder andere in het vierde kwartaal van 2024 haar ‘Back on Track’ programma opgestart. Het programma is gericht op het verbeteren van kostenefficiëntie, het optimaliseren van operaties en het herstellen van financiële veerkracht.

Momenteel is de staat bezig met een aanvullend financieel onderzoek om een set financiële crisisindicatoren vast te stellen waarmee de financiële positie van KLM goed kan worden gemonitord. Door het relatief snelle handelen van de staat gedurende de coronacrisis heeft het kunnen voorzien in de continuïteit van KLM en daarmee bijgedragen aan borging van de verbondenheid van Nederland.

Strategisch aandeelhouderschap

De afgelopen jaren is de aandacht voor geopolitieke en economische risico's sterk toegenomen. Het hebben van KLM als Nederlandse luchtvaartmaatschappij met Nederlandse aandeelhouders draagt bij aan het waarborgen van de strategische autonomie van Nederland.

Wat betreft de aandelen in KLM is het van belang dat een meerderheid van de aandelen in Nederlandse handen is voor het behoud en gebruik van landingsrechten voor KLM. Momenteel is 51% van de aandelen van KLM in Nederlandse handen met 5,9% van de Nederlandse staat, 33,6% van Stichting Administratiekantoor KLM en 11,3% van de Stichting Administratiekantoor Cumulatief Preferente Aandelen C KLM. Zoals eerder benoemd in hoofdstuk 4 dienen er luchtvaartverdragen overeengekomen te worden met landen buiten de EU voor het verkrijgen van landingsrechten. Ieder luchtvaartverdrag heeft een eigen karakter variërend van restrictief tot liberaal. Bij een restrictiever regime kunnen er bijvoorbeeld beperkingen gelden voor het aantal luchtvaartmaatschappijen dat aangewezen mag worden, de routes waarop gevlogen mag worden en de vrijheden waarmee dat gebeurt. Een voorwaarde kan zijn dat de luchtvaartmaatschappij van dezelfde nationaliteit dient te zijn als de overheid waarmee het verdrag gesloten wordt. Derhalve is het van belang voor de uitvoerbaarheid van deze verdragen, en daarmee de verbondenheid van Nederland, dat de meerderheid van de aandelen in KLM in Nederlandse handen blijft.

Daarnaast helpt een significante aanwezigheid van Nederlandse luchtvaartmaatschappijen op Schiphol bij het uitvoeren of ondersteunen van strategische vluchten. Zo konden tijdens de coronacrisis snel afspraken gemaakt worden over luchtbruggen voor vervoer van vaccins, medische apparatuur en mondkapjes. Daarnaast waren in 2021 NAVO-toestellen verantwoordelijk voor de evacuatie vanuit Afghanistan en hielp KLM vervolgens met vluchten vanaf Georgië naar Schiphol.⁹² Verder is de continue toegang tot kerosine ook van belang voor de strategische autonomie van Nederland. Het vervoer van kerosine wordt verzorgd door twee belangrijke pijpleidingssystemen. Het Amsterdam-Schiphol Pijpleiding (ASP) systeem en het

⁹¹ Evaluatie Steunpakket KLM, EY (2024)

⁹² Luchtvaart en open strategische autonomie, SEO (2025)

pijpleidingnetwerk van de Defensie Pijpleiding Organisatie (DPO), wat een militair pijpleidingnetwerk is. De DPO pijpleiding wordt ook voor civiele doeleinden gebruikt, zolang militaire inzet voor de NAVO niet noodzakelijk is. KLM is gebruiker van de DPO pijpleiding voor aanvoer van kerosine. Dit zorgt ervoor dat de infrastructuur in gebruik blijft, wat belangrijk is zodat in tijden van geopolitieke onzekerheid de NAVO gebruik kan maken van deze infrastructuur. Na levering van de kerosine zijn de luchthavenautoriteiten verantwoordelijk voor opslag en de juiste distributie van de kerosine. Op Schiphol zorgt Aircraft Fuel Supply (AFS), een joint venture van Air France-KLM, dat de kerosine op de luchthaven tijdelijk opgeslagen wordt en uiteindelijk bij het juiste vliegtuig terechtkomt. In 2019 ging dit mis toen een storing bij AFS het leveringssysteem uitschakelde en vliegtuigen op Schiphol niet konden tanken.⁹³ Dit voorval toont de risico's rond deze schakel aan, waarbij de luchtvaart afhankelijk is van het functioneren van het leveringssysteem. Voor de strategische autonomie van Nederland is het derhalve van belang dat dit soort systemen niet in verkeerde handen vallen. Recente internationale ontwikkelingen laten zien dat het belang van strategische autonomie onverminderd actueel is.⁹⁴

Overige en informele manieren van invloed

Air France-KLM

Het staatsaandeelhouderschap brengt naast de formele bevoegdheden ook andere mogelijkheden met zich mee. Door de informatiepositie en de reguliere contactmomenten met de Nederlandse boardmember en de CFO van Air France-KLM is de staat vroegtijdig op de hoogte van ontwikkelingen binnen Air France-KLM. Dit biedt de mogelijkheid om eventuele problemen of strategische veranderingen vroegtijdig te signaleren en te adresseren en het vergroot de mogelijkheid bij het formuleren van strategische richtingen de Nederlandse belangen te incorporeren. Dit stelt de staat in de gelegenheid om de Nederlandse belangen te adresseren in gesprekken over het beleid en de richting van de groep, wat een positief effect kan hebben op een evenwichtige ontwikkeling van het bestemmingsnetwerk op Schiphol. Hierdoor is de Nederlandse staat onder meer eerder betrokken bij en geïnformeerd over belangrijke besluiten van de onderneming en kan de Nederlandse staat op die manier haar eigen belangen tijdig naar voren brengen in het geval van besluiten door Air France-KLM die gevolgen zouden kunnen hebben voor de hub-functie van Schiphol. Daarnaast werkt de communicatie tweeledig, door de reguliere contactmomenten met de CFO en de Nederlandse boardmember, kan voorgesteld Nederlands luchtvaartbeleid vroegtijdig worden besproken met de Board of Directors van Air France-KLM. Tegelijkertijd kunnen de zorgen van Air France-KLM via het aandeelhouderschap weer besproken worden met de desbetreffende ministeries.

Een ander concreet voorbeeld van invloed vanuit het aandeelhouderschap zijn de afspraken omtrent de staatsgaranties. De staatsgarantie met betrekking tot Air France-KLM en de positie van Schiphol als internationale hub is een belangrijk onderdeel van de afspraken tussen de Nederlandse staat en Air France-KLM. Deze garantie heeft als doel ervoor te zorgen dat KLM haar operaties blijft uitvoeren vanuit Nederland en dat Schiphol als hub behouden blijft. Bij de fusie was er een opzegtermijn van 9 maanden opgenomen voor deze garantie. Dit betekende dat Air France-KLM de Nederlandse staat minimaal 9 maanden van tevoren moest informeren als er plannen waren om Schiphol niet langer als hub te gebruiken. Deze korte termijn gaf de staat relatief weinig tijd om te reageren op dergelijke strategische veranderingen. Bij het steunpakket van KLM in 2020 is met Air France-KLM ook een verlenging van de opzegtermijn van de staatsgarantie van 9 maanden naar 5 jaar overeengekomen. Door de korte lijnen met de Board of Directors van Air France-KLM heeft het aandeelhouderschap bijgedragen aan de totstandkoming van de verlenging. De verlenging betekent dat Air France-KLM nu verplicht is om de Nederlandse staat ten minste 5 jaar van

⁹³ Losse voedingsdraad en defecte componenten oorzaken van verstoringen levering brandstof door AFS op Schiphol, Schiphol (2019)

⁹⁴ Luchtvaart en open strategische autonomie, SEO (2025)

tevorens op de hoogte te stellen van eventuele plannen om Schiphol niet langer als hub te gebruiken. Deze verlenging biedt de Nederlandse staat meer tijd om te reageren en eventueel beleidsmaatregelen te treffen om de positie van Schiphol als belangrijke internationale hub te beschermen. De verlenging van de opzegtermijn zorgt voor een stabielere operationele omgeving voor KLM en verstevigt de positie van Schiphol als essentieel knooppunt in het wereldwijde luchtvaartnetwerk.

De Board of Directors van Air France-KLM ziet de samenwerking met de Nederlandse bestuurder en het ministerie van Financiën als professioneel en benadrukt dat dit zorgt voor een betere toegang en begrip van het Nederlandse perspectief. Echter, is het voor Air France-KLM onduidelijk hoe de Nederlandse staat van plan is om haar publieke belangen in de luchtvaart te balanceren, aangezien het op dit moment ontbreekt aan beleidszekerheid. Als voorbeeld worden de plannen omtrent geluidsreductie op Schiphol genoemd waar de afgelopen jaren veel onduidelijkheid is geweest over de precieze uitwerking. De Board of Directors van Air France-KLM zou in de toekomst graag meer duidelijkheid hebben via een allesomvattende en realistische langetermijnstrategie voor de luchtvaart in Nederland. Dit geldt in het bijzonder voor de uitdagingen op de meer lange termijn zoals bijvoorbeeld verduurzaming waar de luchtvaartsector en daarmee ook Air France-KLM en KLM voor staan. Daarnaast zouden ze meer afstemming tussen de verschillende ministeries willen zien voor het vinden van de juiste balans tussen de verschillende Nederlandse publieke belangen in de luchtvaart, ondanks dat er momenteel op verschillende luchtvaart onderwerpen werkgroepen zijn tussen de betrokken ministeries. Goede afstemming tussen het ministerie van Financiën als aandeelhouder, het ministerie van IenW als beleidsdepartement en het ministerie van Economische Zaken zou mogelijkheden kunnen bieden om de verschillende publieke belangen op een effectieve manier te borgen. Vervolgens kan de strategie van Air France-KLM dan afgestemd worden op deze Nederlandse publieke belangen inclusief duidelijke en meetbare duurzaamheidsprestatie maatstaven. Hoewel het streven naar een consistente lange termijnvisie een belangrijk advies blijft, kent het publiek aandeelhouderschap ook zijn beperkingen. De beperkte tijdspanne van kabinetten, veranderende politieke prioriteiten tussen kabinetten en decentrale besluitvorming zullen ook bij optimale afstemming veranderingen voor de deelnemingen met zich meebrengen. Daarnaast is het gezien de soms tegengestelde belangen, zowel publiek als commercieel, niet waarschijnlijk dat afstemming altijd tot de gewenste uitkomsten voor alle betrokkenen zal leiden.

KLM

Door de informatiepositie en de reguliere contactmomenten met de CEO en CFO van KLM is de staat vroegtijdig op de hoogte van ontwikkelingen binnen KLM. Ook hier werkt de communicatie tweeledig, voorgesteld beleid van het ministerie van IenW kan door de aandeelhouder vroegtijdig worden besproken met het bestuur van KLM. Tegelijkertijd kunnen de zorgen van KLM via het aandeelhouderschap weer besproken worden met de desbetreffende ministeries. In de ervaring van KLM is er sinds de coronaperiode een hoge inspanning nodig vanuit het bestuur om via de aandeelhoudersrelatie te reageren op overheidsbeleid gericht op de korte termijn die in hun ogen samenhang mist, de strategie van KLM meer dan proportioneel raakt en daarmee risico's introduceert voor de houdbaarheid op lange termijn van de hub-functie op Schiphol. Voorbeelden die genoemd worden zijn de mogelijke introductie van transferbelasting, die hub-operators zwaarder raakt. KLM erkent hierin wel het voordeel van het hebben van de Nederlandse staat als aandeelhouder waardoor gedeelde belangen geagendeerd kunnen blijven worden.

In de afgelopen jaren is er veel onduidelijkheid geweest over besluiten met betrekking tot Schiphol zoals de precieze uitwerking van de balanced approach procedure. Opvolgende kabinetten met wisselend beleid helpt hierbij niet. Daarnaast maakt de diversiteit van de verschillende publieke belangen de afweging tussen de publieke belangen complex. De activiteiten van KLM raken de samenleving op

uiteenlopende manieren zowel positief als negatief. Een uitbreiding van structurele overleggen tussen het ministerie van Financiën, het ministerie van IenW, het ministerie van Economische Zaken en KLM zou in de toekomst mogelijkheden kunnen bieden om de verschillende publieke belangen op een effectieve en gebalanceerde manier te borgen. Uit de interviews is gebleken dat recent een kwartaaloverlegcyclus tussen KLM en het ministerie van IenW op ambtelijk niveau is uitgebreid met de aanwezigheid van het ministerie van Financiën om zo de dialoog op dit vlak te verbeteren. Al is het gezien de soms tegengestelde belangen onwaarschijnlijk dat afstemming altijd tot de gewenste uitkomsten voor alle betrokkenen zal leiden.

Verbondenheid

Hierboven bespreken wij de inzet van de formele bevoegdheden en de overige manieren van invloed van de staat op het te borgen publiek belang. Nu bekijken we hoe doeltreffend deze inzet geweest is in het behouden en borgen van de verbondenheid.

Air France-KLM

Onderzoeksbureau SEO heeft onderzoek gedaan naar de verbondenheid van Schiphol.⁹⁵ Hierin werd ook specifiek gekeken naar het aandeel van Air France-KLM op die verbondenheid. Het netwerk van internationale verbindingen van Air France-KLM vanaf Schiphol is van groot belang voor de verbondenheid van Nederland. Daarom is het essentieel dat Schiphol een belangrijke hub blijft binnen de groep. Er wordt in het rapport van SEO onderscheid gemaakt tussen directe connectiviteit (alle directe vluchten vanaf een luchthaven naar een andere luchthaven) en hubconnectiviteit (connectiviteit van alle indirecte vluchten vanuit andere luchthavens met een overstap op Schiphol naar een andere bestemming). De connectiviteit wordt uitgedrukt in connectiviteitseenheden (CNU). Deze connectiviteitseenheden zijn het aantal wekelijkse verbindingen gewogen voor de kwaliteit van de verbinding.

Tabel 19 - Directe connectiviteit (in CNU) Air France-KLM op Schiphol en Parijs Charles de Gaulle⁹⁶

Directe connectiviteit		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aandeel CNU Schiphol	%	52	52	55	54	50	52	52
Schiphol	CNU	2.685	2.706	1.541	1.907	1.947	2.578	2.615
Charles de Gaulle	CNU	2.450	2.482	1.242	1.617	1.920	2.364	2.447

Tabel 19 toont de ontwikkeling van de directe connectiviteit van Air France-KLM op zowel Schiphol als Charles de Gaulle. Zoals te zien in tabel 19 heeft de directe connectiviteit van Air France-KLM op zowel Schiphol als Charles de Gaulle geleden onder de coronacrisis in 2020 t/m 2022. In 2023 is het herstel van de luchtvaartsector zichtbaar. Het aandeel van de totale directe connectiviteit van Air France-KLM op Schiphol is over de onderzoeksperiode vrijwel gelijk aan die van Charles de Gaulle, waar 52% van de directe connectiviteit van Air France-KLM in 2024 gerealiseerd is op Schiphol.

95 Monitor netwerkkwaliteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

96 Monitor netwerkkwaliteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

Tabel 20 - Hubconnectiviteit (in CNU) Air France-KLM op Schiphol en Parijs Charles de Gaulle⁹⁷

Hubconnectiviteit		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aandeel CNU Schiphol	%	67	67	78	74	66	66	65
Schiphol	CNU	62.460	60.543	19.405	29.451	33.237	45.865	48.372
Charles de Gaulle	CNU	30.381	29.293	5.523	10.273	17.345	24.044	26.231

Tabel 20 toont de ontwikkeling van de hubconnectiviteit van Air France-KLM op zowel Schiphol als Charles de Gaulle. Zoals ook voor de directe connectiviteit, daalde de hubconnectiviteit aanzienlijk in 2020 t/m 2022 als gevolg van de coronacrisis. Over de gehele onderzoeksperiode is het aandeel van de totale hubconnectiviteit van Air France-KLM behaald vanaf Schiphol ruim hoger, waar het behaalde aandeel vanaf Schiphol in 2024 uitkomt op 65%. Dit wordt mede veroorzaakt doordat Charles de Gaulle een significant lager aandeel Europese verbindingen heeft, aangezien veel Europees luchtverkeer plaatsvindt vanaf de andere luchthavens in de omgeving.

De nagenoeg gelijke verdeling van de totale directe connectiviteit van Air France-KLM tussen Charles de Gaulle en Schiphol is in lijn met de afspraken die de Nederlandse staat heeft met Air France-KLM rondom een evenwichtige hubontwikkeling⁹⁸. Door het verlengen van de opzegperiode van de staatsgarantie van 9 maanden naar 5 jaar wordt deze evenwichtige hubontwikkeling ook in de komende jaren ondersteund.

KLM

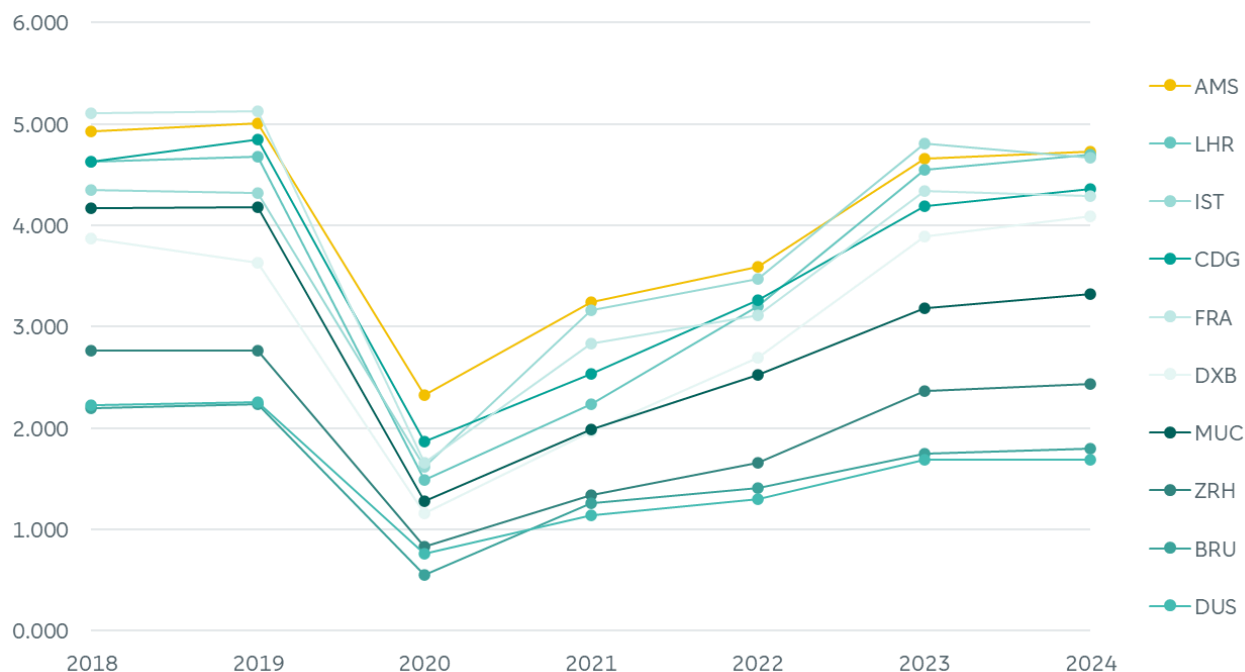
In het onderzoek van SEO werd de directe- en hub-connectiviteit van Schiphol ook vergeleken met andere benchmarkluchthavens⁹⁹. Hier werd ook specifiek gekeken naar het aandeel van KLM op die connectiviteit.

97 Monitor netwerkqualiteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

98 Monitor netwerkqualiteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

99 Monitor netwerkqualiteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

Figuur 3 - Directe connectiviteit (in CNU) van benchmarkluchthavens



Tabel 21 - Directe connectiviteit (in CNU) Schiphol inclusief het aandeel van KLM^{100 101}

Directe connectiviteit		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aandeel CNU KLM op Schiphol	%	53	53	63	57	53	54	54
Schiphol totaal	CNU	4.926	5.011	2.231	3.246	3.594	4.656	4.726
KLM op Schiphol	CNU	2.590	2.635	1.470	1.855	1.887	2.520	2.538

Zoals te zien in figuur 3 is de directe connectiviteit van Schiphol in 2024 het hoogst van alle benchmarkluchthavens, al scheelt dit niet veel met London Heathrow en Istanbul Airport. Over de gehele onderzoeksperiode behoort Schiphol tot de top twee luchthavens gemeten op directe connectiviteit. In tabel 21 is te zien hoe groot het aandeel van KLM was in de directe connectiviteit van Schiphol. Gedurende de gehele onderzoeksperiode droeg KLM bij aan meer dan de helft van de directe connectiviteit van Schiphol. KLM heeft daarmee een grote invloed gehad op de totale directe connectiviteit van Schiphol en de relatieve positie van Schiphol ten opzichte van andere luchthavens.

100 Exclusief Transavia

101 Monitor netwerkqualiteit en staatsgaranties 2009-2024, SEO (2025)

Figuur 4 – Hubconnectiviteit (in CNU) van benchmarkluchthavens



Ook op hubconnectiviteit doet Schiphol het goed in vergelijking met de andere benchmarkluchthavens, zoals te zien in figuur 4. Frankfurt is de luchthaven met de grootste hubconnectiviteit, gevolgd door Istanbul, Amsterdam en Londen. Door de grote directe connectiviteit van KLM op Schiphol heeft KLM samen met de rest van het SkyTeam een grote invloed op de hubconnectiviteit van Schiphol. De goede directe connectiviteit en hubconnectiviteit van Schiphol hebben bijgedragen aan de goede verbondenheid van Nederland.

Schiphol, en daarmee Nederland, is over de jaren heen geslaagd in het behouden en versterken van de goede Europese toppositie gemeten op connectiviteit. Air France-KLM en KLM hebben daar significant aan bijgedragen. KLM heeft gedurende de onderzoeksperiode bijgedragen aan meer dan de helft van de totale directe connectiviteit van Schiphol. Daarnaast is de positie van KLM binnen Air France-KLM gemeten op connectiviteit gelijk gebleven aan de positie van Air France. Door middel van de eerder beschreven inspanningen van de staat als aandeelhouder, zoals de verlening van de opzegtermijn van de staatsgarantie, de bijdrage aan de continuïteit van KLM door middel van de staatsteun en de uitvoerbaarheid van luchtvaartverdragen, is het staataandeelhouderschap van toegevoegde waarde geweest in het borgen van de goede verbondenheid van Nederland. Het publiek belang is dus succesvol geborgd en het is aannemelijk dat de inspanningen van de staat hier een positief effect op hebben gehad. Het kan echter niet worden vastgesteld hoe de verbondenheid van Nederland zich zonder het aandeelhouderschap van de staat zou hebben ontwikkeld.

Deelconclusie: het aandeelhouderschap is doeltreffend gebleken

Als minderheidsaandeelhouder in zowel Air France-KLM als KLM zijn de formele bevoegdheden van de staat als aandeelhouder beperkt. Zo heeft de Nederlandse staat niet de bevoegdheid gehad om investeringen te toetsen op het publiek belang. Daarnaast is de staat niet bevoegd om te sturen op de borging van de Nederlandse belangen via strategiebepaling of het vaststellen van een profielschets voor benoemingen van directors, commissarissen of bestuurders. Verder heeft de staat niet het zeggenschap om

beloningsbeleid voor te leggen of tegen te houden en heeft het vanuit de aandeelhoudersrol geen bevoegdheid om verplichtingen omtrent MVO te stellen. Toch beargumenteren we dat het relatief kleine staatsaandelenbelang in zowel Air France-KLM als KLM, mede via de overige manieren van invloed, doeltreffend is gebleken in het borgen van het publiek belang verbonden aan de desbetreffende deelnemingen. Daarmee heeft zowel het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM als in KLM toegevoegde waarde gehad:

Air France-KLM

Het publiek belang van het aandeelhouderschap in Air France-KLM is verbonden aan inspraak op holding-niveau om het Nederlandse publiek belang van verbondenheid te borgen. Door het aandelenbelang in Air France-KLM is de informatiepositie van de staat verbeterd en zijn er reguliere contactmomenten met de Nederlandse boardmember en de CFO van Air France-KLM. Over de onderzoeksperiode heen is het contact ook toegenomen. Hierdoor is de staat vroegtijdig op de hoogte van ontwikkelingen binnen Air France-KLM wat de mogelijkheid geeft om eventuele problemen of strategische veranderingen vroegtijdig te signaleren en te adresseren en vergroot het de mogelijkheid bij het formuleren van strategische richtingen de Nederlandse belangen te incorporeren. Zo is het aandeelhouderschap ook een reactief instrument om te zorgen dat ook in de toekomst de positie van KLM binnen de groep blijft gewaarborgd en daarmee ook de verbondenheid van Nederland. Daarnaast heeft het aandeelhouderschap bijgedragen aan het verlengen van de staatsgarantie van 9 maanden naar 5 jaar. Deze garantie heeft als doel ervoor te zorgen dat KLM haar operaties blijft uitvoeren vanuit Nederland en dat Schiphol als hub behouden blijft. Door de verlenging heeft de Nederlandse staat meer tijd om te reageren op strategische veranderingen van Air France-KLM. Hierdoor wordt het publiek belang van Nederland beter gewaarborgd en de positie van Schiphol als essentieel knooppunt in het wereldwijde luchtvaartnetwerk versterkt.

KLM

Het publiek belang van het aandeelhouderschap in KLM is verbonden aan de borging van netwerkkwaliteit en markttoegang. Net als het aandeelhouderschap in Air France-KLM draagt het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in KLM bij aan het versterken van de informatiepositie en het hebben van regelmatige contactmomenten met de CEO en CFO van KLM. Dit stelt de staat in staat om vroegtijdig op de hoogte te zijn van interne ontwikkelingen binnen KLM en biedt de mogelijkheid om voorgesteld beleid in een vroeg stadium te bespreken. Bovendien draagt het hebben van een nationale luchtvaartmaatschappij bij aan het waarborgen van de strategische autonomie van Nederland. Zo is het aandelenbelang in KLM van belang voor de uitvoerbaarheid van sommige luchtvaartverdragen wat bijdraagt aan de markttoegang en daarmee netwerkkwaliteit van Nederland. Daarnaast speelt KLM een belangrijke rol bij het uitvoeren van strategische vluchten, zoals tijdens de coronacrisis, waar snel afspraken werden gemaakt over luchtbruggen voor vervoer van essentiële goederen. De aanwezigheid van Nederlandse maatschappijen op Schiphol helpt ook bij het ondersteunen van NAVO-operaties, zoals de evacuatie vanuit Afghanistan.

5.2.2. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is doelmatig

Om te beoordelen of het aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM doelmatig is geweest, beoordelen we of het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM het publiek belang op een efficiënte manier heeft geborgd. Publieke middelen kunnen immers maar één keer ingezet worden. In deze subparagraaf analyseren we daarom of het publiek belang van verbondenheid ook geborgd kan worden met een kleiner belang.

Air France-KLM

Op dit moment heeft de staat een minderheidsbelang van 9,1% in Air France-KLM en daarmee een bijpassend stemrecht dat met dit belang gemoeid is. Het werkelijke stemrecht ligt echter hoger aangezien de stemrechten van aandelen die langer dan twee jaar geregistreerd staan verdubbelen onder Frans recht. Eind 2024 kwam hierdoor het stemrecht van de Nederlands staat op 13,3%. Over de onderzoeksperiode heen hebben er wel veranderingen plaatsgevonden in de omvang van het belang, zie ook tabel 22.

Tabel 22 - Aandeelhouderschap Air France-KLM

Aandeelhouderschap ¹⁰²	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Franse staat	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	28,6%	28,0%	28,0%
Nederlandse staat	-	14,0%	14,0%	9,3%	9,3%	9,1%	9,1%

Zo heeft Air France-KLM gedurende de onderzoeksperiode nieuwe aandelen uitgegeven, waar de Nederlandse staat als bestaande aandeelhouder in Air France-KLM het recht had om pro-rata mee te doen aan de aandelenemissies. Het kabinet maakt een afweging om wel of niet mee te doen aan een aandelenemissie op basis van de dan geldende situatie en omstandigheden.

Op 6 april 2021 heeft Air France-KLM een plan gepresenteerd aan haar aandeelhouders om de vermogenspositie van de onderneming te verbeteren door middel van een aandelenemissie. In een brief van de toenmalige minister van Financiën en minister van IenW wordt aan de Tweede Kamer de keuze voor het niet meedoen aan deze aandelenemissie toegelicht.¹⁰³ De Franse staat heeft besloten wel mee te doen aan de aandelenemissie waarbij de bijdrage van de Franse staat ten gunste komt van Air France, met de voorwaarde om de steun binnen de termijn van zes jaar weer af te bouwen. De Nederlandse staat besloot om niet mee te doen aangezien het allereerst de kapitaalbehoefte voor KLM verder wilde onderzoeken, waar KLM had aangegeven dat er op korte termijn geen acute noodzaak was om het eigen vermogen te versterken. De staat was vooraf op de hoogte dat in het geval van een maximale uitgifte het Nederlandse aandelenbelang van 14,0% naar 9,3% afnam. Ondanks deze afname van het aandelenbelang werd in de brief geconcludeerd dat dit geen gevolgen heeft voor de borging van het publiek belang aangezien de Nederlandse staat vermoedelijk de op-een-na grootste aandeelhouder blijft, door de verlengde opzegtermijn van de staatsgaranties en het getoonde commitment van de staat bij het steunpakket voor KLM. Daarnaast was het van belang dat de aandelen van de Nederlandse staat op 4 maart 2021 twee jaar geregistreerd stonden en onder Frans recht de stemrechten van aandelen dan verdubbelen waardoor per saldo het stemrecht van de Nederlandse staat zou uitkomen op zo'n 14%.¹⁰⁴ Na de aandelenemissie was het Franse aandelenbelang vergroot tot 28,6%.

In mei 2022 worden de aandeelhouders van Air France-KLM opnieuw ingelicht over een aandelenemissie. Ditmaal besluit de Nederlandse staat om wel mee te doen aan de aandelenemissie, wat in een brief van de toenmalige minister van Financiën en minister van IenW aan de Tweede Kamer wordt toegelicht.¹⁰⁵ In deze brief wordt toegelicht dat door deelname aan de aandelenemissie verwatering van het aandeel voorkomen wordt, als niet wordt meegedaan verwatert het belang naar circa 2%. Het kabinet is van mening dat het op

¹⁰² Jaarverslagen Air France-KLM. Percentage van het aandelenkapitaal, niet gelijk aan stemrecht (Nederlandse staat heeft op 31/12/2024 13,3% van het stemrecht) (z.d.)

¹⁰³ Kamerstuk 29232, nr. 48, Rijksoverheid (2021)

¹⁰⁴ Kamerstuk 29232, nr. 48, Rijksoverheid (2021)

¹⁰⁵ Kamerstuk 36108, nr. 4, Rijksoverheid (2022)

peil houden van het aandelenbelang in de holding bijdraagt aan het borgen van het publiek belang.¹⁰⁶ Mocht het belang van de Nederlandse staat onder de 5% komen, zal het een aantal formele aandeelhoudersrechten verliezen. Enkele van die rechten zijn het bijeenroepen van een algemene aandeelhoudersvergadering, tweemaal per boekjaar schriftelijke vragen stellen aan de voorzitter van de Board of Directors over een feit dat de voortzetting van de onderneming in gevaar kan brengen en schriftelijke vragen stellen aan de voorzitter over het handelen van management. Daarnaast wordt in de brief beargumenteerd dat de informatiepositie van de Nederlandse staat beter geregeld is en de Nederlandse staat meer betrokken wordt bij strategische beslissingen van de onderneming dan het geval zou zijn als de Nederlandse staat niet meedoet en het belang afneemt. Zo blijft de staat bij deelname aan de aandelenemissie de op-een-na grootste aandeelhouder, waardoor de Nederlandse staat beter zicht houdt op de koers van Air France-KLM ten aanzien van de voor de staat belangrijke onderwerpen als duurzaamheid en een gelijkwaardige hub-ontwikkeling gezien er contact wordt gehouden op meerdere niveaus binnen de onderneming.¹⁰⁷ Verder wordt er genoemd dat in het geval dat het belang afneemt tot circa 2% het beeld kan ontstaan bij overige partijen dat Nederland zich niet committeert aan de toekomst van de onderneming en dat dit naar verwachting zal leiden dat de Nederlandse staat een minder belangrijke gesprekspartner zal worden voor de onderneming en de andere grote aandeelhouders, waarmee ook de informatiepositie zal afnemen.¹⁰⁸ Gezien deze redenen heeft de Nederlandse staat besloten om mee te doen aan de aandelenemissie, net als de Franse staat.

Wegens de genoemde redenen van zowel de afbreuk van formele bevoegdheden als het verminderen van de informele invloed en het verslechteren van de informatiepositie zien wij een verkleining van het aandelenbelang niet als een logische stap. De invloed van de staat op het waarborgen van het publiek belang van netwerkkwaliteit via inspraak op holdingniveau zou immers afnemen bij een verkleining van het belang.¹⁰⁹

Daarnaast zouden wijzigingen in het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat risico's en onzekerheden met zich mee kunnen brengen voor Air France-KLM maar ook voor de relatie met de Franse staat en het bestuur van Air France-KLM. Zo kwam de aankoop van de aandelen van de Nederlandse staat in 2019 als een verrassing voor zowel het bestuur van Air France-KLM als de Franse staat. Doordat de aankoop niet gecommuniceerd was met de Franse staat voelden zij en het bestuur van Air France-KLM zich overvallen door de aankoop. Uit gesprekken met zowel het ministerie van Financiën als de Board of Directors kwam naar voren dat hierdoor in het begin de relatie tussen de Nederlandse staat enerzijds en de Board of Directors en de Franse staat anderzijds een deuk had opgelopen, maar dat de relatie over de jaren heen is verbeterd. Hierdoor zijn de contactmomenten structureel toegenomen en inhoudelijker van aard. Een verkoop of verwatering van de aandelen kan een negatief signaal afgeven aan zowel Air France-KLM en de Franse staat als aan de markt. Zo kan het bij de Franse staat en het bestuur van Air France-KLM de indruk wekken dat Nederland zich niet langer committeert aan de toekomst van de onderneming. Daarnaast kan een verkleining van het aandeel overkomen als een negatief signaal richting de markt en andere investeerders, wat een negatieve invloed op de aandelenprijs van Air France-KLM kan hebben en daarmee de concurrentiepositie.

We concluderen dat het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in Air France-KLM doelmatig is omdat het op efficiënte wijze heeft bijgedragen aan het borgen van het publiek belang. Een verkleining van

¹⁰⁶ Kamerstuk 36108, nr. 4, Rijksoverheid (2022)

¹⁰⁷ Kamerstuk 36108, nr. 4, Rijksoverheid (2022)

¹⁰⁸ Kamerstuk 36108, nr. 5, Rijksoverheid (2022)

¹⁰⁹ Kamerstuk 29232, nr. G, Rijksoverheid (2022)

het belang zou het risico met zich meebrengen dat formele en informele bevoegdheden afnemen, waardoor de borging van het publieke belang minder effectief zou zijn.

KLM

Op dit moment heeft de staat een minderheidsbelang van 5,9% in KLM en daarmee een bijpassend stemrecht dat met dit belang gemoeid is. Wat betreft de aandelen in KLM is het van belang dat een meerderheid van de aandelen in Nederlandse handen blijft voor de strategische autonomie van Nederland waaronder het behoud en gebruik van landingsrechten voor KLM. Een eventuele verkleining van het staatsaandelenbelang zou deze rechten in gevaar kunnen brengen waar momenteel 51% van de aandelen van KLM in Nederlandse handen is (zie 5.2.1 sectie 'Strategische aandeelhouderschap'). Een verkleining van het aandelenbelang in KLM zien wij daarom niet als een logische stap aangezien het de strategische autonomie van Nederland in gevaar kan brengen en daarmee de verbondenheid van Nederland. Het relatief kleine aandeel in KLM zorgt naast het veiligstellen van de uitvoerbaarheid van luchtvaartverdragen ook voor een versterking van de informatiepositie van de staat aangaande de onderneming met reguliere contactmomenten met de CEO en CFO van KLM.

We concluderen dat ook het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in KLM doelmatig is geweest gezien het op efficiënte wijze heeft bijgedragen aan het borgen van het publiek belang. Een verkleining van het staatsaandelenbelang zou de uitvoerbaarheid van de luchtvaartverdragen in gevaar kunnen brengen, wat de borging van het publiek belang zou verslechteren.

5.2.3. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is rechtmatig

Het behouden van Air France-KLM en KLM als staatsdeelneming is rechtmatig: er zijn geen wetten of rechterlijke uitspraken die het aandeelhouderschap van de staat in beide deelnemingen verbieden.

5.2.4. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is uitvoerbaar

Het behoud van Air France-KLM en KLM als deelneming is uitvoerbaar, er staat immers niets in de weg om het aandelenbelang van de staat in beide deelnemingen aan te houden. Er zijn geen technische, juridische of economische obstakels die het voortzetten van de staatsdeelneming in de weg staan. De governancestructuur van Air France-KLM en KLM voldoen aan de wettelijke vereisten en de staat kan haar aandeelhoudersrol blijven vervullen zonder complicaties.

5.2.5. Aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM is proportioneel

Het behoud van het staatsaandeelhouderschap is proportioneel, al is het niet de norm in Europa om als staat aandeelhouder te zijn in luchtvaartmaatschappijen, is het ook geen uitzondering zoals weergegeven in Appendix 8.¹¹⁰ Met 9,1% van de aandelen in Air France-KLM en 5,9% van de aandelen in KLM behoort het aandeelhouderschap tot de relatief kleinere staatsdeelnemingen in Europese luchtvaartmaatschappijen. De situatie van Air France-KLM maakt het vergelijken met andere Europese luchtvaartmaatschappijen lastiger. Air France-KLM betreft een fusie onderneming waar ook de Franse staat aandeelhouder in is. Met Schiphol, als een van de grootste luchthavens van Europa, is er een groot belang voor Nederland gemoeid. Door een aandeel te hebben in Air France-KLM heeft de Nederlandse staat naast de Franse staat een belangrijke stem.

¹¹⁰ Zie Appendix 8 voor een overzicht van staatsaandeelhouderschap in luchtvaartmaatschappijen in Europa

Het relatief kleine aandeel in KLM van 5,9% brengt proportioneel veel voordelen. Zo zorgt dit belang ervoor dat luchtvaartverdragen uitvoerbaar blijven, versterkt het de strategische autonomie van Nederland en is er structureel contact met het bestuur van KLM. De lange termijn belangen rondom verbondenheid in combinatie met de publieke belangen veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid onderstrepen dat het behoud van aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM proportioneel is.

5.3. Overwegingen omtrent veranderen van het aandeelhouderschap

In deze paragraaf wordt ingegaan op de overwegingen omtrent de belegging van de aandeelhoudersrol binnen de overheid en of er een aanleiding is om de omvang van het aandelenbelang te wijzigen.

Het centrale model is sinds 2001 de basis voor het beheer van staatsdeelnemingen, waarbij het ministerie van Financiën de aandeelhoudersrol vervult en een ander ministerie de beleidsrol. Dit model bevordert transparantie door een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en versterkt *checks and balances* in besluitvorming. Daarnaast zorgt centralisatie van kennis binnen het ministerie van Financiën voor meer uniformiteit, professionaliteit en effectieve invloed op deelnemingen. Hierdoor zijn criteria ontwikkeld voor investeringen, strategie, benoemingen, MVO en financiële positie. De professionalisering van de aandeelhoudersrol heeft geleid tot een sterker beheer van staatsdeelnemingen.¹¹¹ Het aandelenbelang kan ook bij een ander ministerie dan Financiën worden ondergebracht. Binnen het deelnemingenbeleid bestaan redenen om af te wijken van het centrale model waarin aandeelhouderschap en beleidsmaker gescheiden zijn. Zo kan wet- en regelgeving vereisen dat deelnemingen niet onder dezelfde aandeelhouder vallen, waardoor plaatsing bij het beleidsministerie noodzakelijk is. Ook kan de aard van de onderneming een beperkte aandeelhoudersrol rechtvaardigen. Beide genoemde redenen zijn voor Air France-KLM en KLM echter niet van toepassing. Als Air France-KLM en KLM een beleidsdeelneming zouden worden, een deelneming waar de aandeelhouders- en beleidsrol bij één ministerie belegd worden, zou de scheiding tussen aandeelhouder (ministerie van Financiën) en beleidsmaker (ministerie van IenW) verdwijnen. Deze scheiding is essentieel voor transparantie en een zuivere rolverdeling. Het voorkomt dat één ministerie zowel beleid maakt als zichzelf controleert op de uitvoering ervan en draagt daarmee bij aan een effectief systeem van *checks and balances*.¹¹² Bovendien zou gespecialiseerde kennis over deelnemingenbeleid en de uniforme toepassing van zeggenschapsrechten verloren gaan, wat nu centraal bij het ministerie van Financiën is belegd. We concluderen daarom dat het niet logisch is om de aandeelhoudersrol bij het beleidsministerie te beleggen.

Daarnaast evalueren we of er aanleiding is om de omvang van het aandelenbelang te wijzigen. In subparagraaf 5.2.2. is reeds besproken of een verkleining van het aandelenbelang in Air France-KLM of KLM mogelijk is zonder afbreuk te doen aan de borging van het publiek belang is. Hier concludeerden wij dat dit niet het geval is. In deze paragraaf beperken we ons daarom tot de vraag wat de implicaties zijn van het vergroten van het aandelenbelang.

Air France-KLM

Op dit moment heeft de staat een minderheidsbelang van 9,1% in Air France-KLM. Het eventuele verhogen tot een vergelijkbaar aandelenbelang als de Franse staat vond het kabinet in 2022 geen doel op zich en was het van mening dat het Nederlandse publiek belang voldoende geborgd werd bij een belang van 9,3%.¹¹³ Een gelijke positie als de Franse staat zou kunnen leiden tot heronderhandelingen over het

¹¹¹ Nota deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022, p.22 (2022)

¹¹² Nota deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022, p.22 (2022)

¹¹³ Kamerstuk 36108, nr. 5, Rijksoverheid (2022)

vergeven van bestuursposten en een eventueel tweede afhankelijke bestuurder. Echter is dit momenteel niet noodzakelijk voor verdere borging van het publiek belang. De Nederlandse staat is in nauw contact met de Franse staat in haar positie als grootste aandeelhouder. Voor zowel Nederland als Frankrijk is Air France-KLM van groot belang voor de verbondenheid van beide landen. Het is daarom in beider belang dat de concurrentiekracht van het bedrijf gewaarborgd wordt. Derhalve sluiten veel van de belangen van de Franse staat en de Nederlandse staat als aandeelhouder bij elkaar aan. Het eenzijdig vergroten van het aandelenbelang kan daarnaast negatieve effecten hebben op de relatie met de Franse staat. Een scenario waarin de staat haar belang eenzijdig verhoogt draagt derhalve niet effectief bij aan een betere borging van het publiek belang.

KLM

Op dit moment heeft de staat een minderheidsbelang van 5,9% in KLM en daarmee een bijpassend stemrecht dat met dit belang gemoeid is. Het vergroten van het aandeel is gezien de huidige aandeelhoudersstructuur, als dochteronderneming van Air France-KLM waar de aandelen niet vrij verhandelbaar zijn, niet haalbaar en zou daarbij ook niet tot extra borging van het publiek belang leiden.

6. Afhankelijkheden staatsdeelnemingen Schiphol, Air France-KLM en KLM

In dit hoofdstuk wordt geëvalueerd in hoeverre het aandeelhouderschap van de staat in de ene deelneming (Schiphol) van toegevoegde waarde is bij het borgen van de publieke belangen van de andere deelnemingen (Air France-KLM en KLM) en vice versa. In 6.1 wordt geëvalueerd hoe groot de wederzijdse afhankelijkheid van de Nederlandse luchtvaartdeelnemingen is en wat de gevolgen hiervan zijn voor de relevante publieke belangen. In 6.2 wordt de toegevoegde waarde van het gezamenlijke aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in zowel Schiphol als Air France-KLM en KLM uitgelicht aan de hand van relevante voorbeelden gedurende de evaluatieperiode (2018-2024). Vervolgens wordt in 6.3 geanalyseerd hoe andere internationale luchtvaart staatsdeelnemingen inzicht bieden in strategieën voor het beheren van de afhankelijkheid tussen Schiphol, Air France-KLM en KLM.

6.1. Wederzijdse afhankelijkheid

Schiphol, Air France-KLM en KLM zijn op vele verschillende manieren van elkaar afhankelijk. Deze afhankelijkheid komt voort uit de positie in de luchtvaartketen, de nauwe samenwerking tussen de ondernemingen en de gedeelde belangen in de (Nederlandse) luchtvaartsector. Beleid en ontwikkelingen die de ene luchtvaartdeelneming raken, raken veelal ook direct of indirect de andere luchtvaartdeelneming. In deze paragraaf wordt onderzocht hoe groot de wederzijdse afhankelijkheid tussen Schiphol, KLM en Air France-KLM is en wat de gevolgen hiervan zijn voor de borging van de relevante publieke belangen.

De hub-functie van Schiphol en de wederzijdse afhankelijkheid tussen Schiphol en KLM

Amsterdam Airport Schiphol is de zogenaamde hubluchthaven in het centrum van het netwerk van KLM. KLM en partners verzamelen transferpassagiers en vracht vanuit diverse luchthavens op Amsterdam Airport Schiphol (de hub), om ze vervolgens naar vaak intercontinentale bestemmingen te vervoeren. Door lokale passagiers te combineren met transferpassagiers kan KLM schaalvoordelen en kostenbesparingen realiseren, waardoor veel meer vluchten en bestemmingen economisch haalbaar zijn dan alleen op basis van de thuismarkt mag worden verwacht. Om dit te bewerkstelligen biedt Schiphol als hubluchthaven voordelen voor luchtvaartmaatschappijen ten opzichte van reguliere luchthavens:

- Schiphol realiseert korte minimum transfer tijden (ongeveer 40 minuten van Schengen en 50 minuten voor non-Schengen)¹¹⁴
- Schiphol realiseert snelle bagageafhandeling en security processen, onder meer door het moderne bagagesysteem '70 Million Bags' en de hervorming van de security processen na de coronacrisis (dit resulteerde er in dat c. 90% passagiers gaat door de security binnen 10 minuten op piekdagen)^{115 116}
- Schiphol biedt de fysieke capaciteit om meerdere wide-body vliegtuigen te parkeren en af te handelen, waardoor directe aansluiting op langeafstandsvluchten goed mogelijk is¹¹⁷

Hiermee is Schiphol als hub van groot belang voor KLM.

De hub-functie levert Schiphol zelf, naast de voordelen voor de Nederlandse economie als geheel (nader uitgewerkt in de volgende subparagraaf), grootschalige passagiersstromen op die de verdien capaciteit van Schiphol op zowel luchtvaartactiviteiten als niet-luchtvaartactiviteiten vergroot. Daarnaast verzekert

¹¹⁴ Transfers, KLM (z.d.)

¹¹⁵ Feiten & Cijfers, Schiphol (2013)

¹¹⁶ Schiphol's security revolution redefines air travel safety, Oliver Wyman (z.d.)

¹¹⁷ Expanding Uniform platform, Schiphol (z.d.)

behoud van de hub-functie Schiphol van stabiele inkomstenstromen. Zo verzorgde KLM (inclusief Transavia) in 2024 59% van de vliegbewegingen op Schiphol waar dat in 2019 op 58% neerkwam.¹¹⁸ Het verlies van de hub-functie zou voor Schiphol leiden tot een afname van het aantal vluchten alsmede het aantal bestemmingen (in de laatste subparagraaf van 6.1 gaan we hier verder op in).

KLM zou zonder hub een groot deel van haar aanbod verliezen, aangezien intercontinentale vluchten afhankelijk zijn van transferpassagiers en als deze weg zouden vallen, intercontinentale vluchten veelal niet meer rendabel zijn.¹¹⁹ Het directe vluchtaanbod dat KLM aan zou kunnen bieden aan klanten zou zonder hub-functie van Schiphol aanzienlijk beperkt worden, waardoor veel bestemmingen economisch onhaalbaar worden.

Slotcapaciteit op Schiphol is en blijft in de toekomst naar verwachting schaars. Mocht KLM wegvallen, zouden hun slots vervallen en vrijkomen, waarbij andere maatschappijen via een aanvraagprocedure een deel van de vrijgevallen slots zouden kunnen verkrijgen. Gezien de onafhankelijke slotallocatie heeft Schiphol geen zeggenschap over de te verdelen slots, hetgeen het stimuleren van een andere hubcarrier lastig maakt. Later in deze paragraaf werken we een praktisch voorbeeld uit waarin de impact van het faillissement van Sabena op luchthaven Brussel-Zaventem wordt uitgelicht. Andersom, het verplaatsen van de operaties van KLM naar een andere hub is gezien de Europese schaarste van slots lastig uitvoerbaar.

Gezien de voordelen van de hub-functie voor zowel Schiphol als KLM en het gebrek aan substitutiemogelijkheden concluderen we dat de wederzijdse afhankelijkheid tussen Schiphol en KLM groot is.

Het belang van de hub Schiphol voor de Nederlandse economie

De verbondenheid van Nederland als gevolg van de luchtvaart en de hub-functie van Schiphol zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. Hieronder lichten we het belang van de hub Schiphol toe voor de Nederlandse economie aan de hand van de economische waarde en werkgelegenheid, de impact van de hub op de economische groei, het vestigingsklimaat en de luchtvracht. De internationale bereikbaarheid die Schiphol faciliteert wordt door bedrijven in Nederland beschouwd als een belangrijke factor in het vestigingsklimaat, waarin de nationale luchtvaartmaatschappij, KLM, een cruciale rol speelt.

Economische waarde en werkgelegenheid Schiphol

Decisio¹²⁰ stelt dat de directe en indirecte economische waarde van het Schipholcluster in 2023 uitkomt op 111.200 banen, 0,97 procent van het totaal aantal banen van de nationale economie en 11,8 miljard euro aan toegevoegde waarde, wat overeenkomt met 1,11 procent van het nationale bbp. De directe werkgelegenheid van het Schipholcluster bedroeg in 2023 circa 66.800 duizend banen en 57 duizend fte. De bijdrage aan het bbp die hiermee samenhangt is circa €8,25 miljard. De indirecte effecten bij toeleveranciers van bedrijven in het Schipholcluster corresponderen met 44,4 duizend banen en €3,5 miljard bijdrage aan het bbp.

Impact van Schiphol als hub op Nederlandse economische groei

Decisio¹²¹ stelt dat Schiphol in absolute zin een grote impact heeft op de Nederlandse economie. Zo biedt de luchthaven een grote verscheidenheid aan bestemmingen die bovendien hoogfrequent worden

118 Jaarverslag p. 42, Schiphol (2024); Jaarverslag p. 347, Schiphol (2019)

119 Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

120 Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

121 Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

aangeboden. Dat maakt de luchthaven aantrekkelijk voor zakenreizigers en verladers/expediteurs. Ten tweede heeft Nederland in hoge mate een diensteneconomie. De dienstensector is meer afhankelijk van luchtverbindingen dan andere sectoren. De marginale impact (de impact van een kleine verandering in de vraag of het aanbod) is echter waarschijnlijk relatief beperkt. Nederland is via Schiphol en de regionale luchthavens al goed verbonden met de rest van de wereld. Verdere groei van de luchthaven levert dan een steeds kleinere bijdrage aan de economie. Echter, naarmate het aantal vluchten significant afneemt, verslechtert de bereikbaarheid in een steeds sneller tempo waardoor de uitstralingseffecten op de economische activiteit ook groter worden.

Impact van Schiphol als hub op het Nederlandse vestigingsklimaat

De belangrijkste meerwaarde van Schiphol voor Nederland zijn de internationale verbindingen die ermee mogelijk worden gemaakt. De internationale bereikbaarheid die Schiphol faciliteert wordt door bedrijven in Nederland beschouwd als een belangrijke vestigingsplaatsfactor, stelt Decisio. De Schipholregio wordt ook gekenmerkt door relatief veel internationale bedrijvigheid, met name in de ICT-sector, de financiële dienstverlening en in iets mindere mate specialistische zakelijke dienstverlening. De separate bijdrage van elke individuele vestigingsplaatsfactor aan het vestigingsklimaat, waaronder de bereikbaarheid die Schiphol faciliteert, is echter lastig te kwantificeren.¹²²

Luchtvracht

Decisio¹²³ stelt dat luchtvracht via Schiphol een belangrijke rol speelt in het hoogwaardige logistieke product dat Nederland levert. Het logistieke cluster op en rond de luchthaven biedt hoogwaardige dienstverlening. Deze is bijvoorbeeld op maat gesneden voor de frequente gebruikers van luchtvrachtdiensten, zoals de bloemensector of high-tech industrie. Het cluster trekt leveranciers aan die logistieke concepten ontwikkelen die ook breder kunnen worden ingezet (en geëxporteerd). Deze goed functionerende logistiek is een belangrijke vestigingsfactor voor Europese distributiecentra en voor andere bedrijven die waardevolle goederen produceren of distribueren. Nederland is een distributieland wat een relatief groot aandeel van het bbp uit handel en distributie verdient.

Effect van verlies hub-functie op de verbondenheid van Nederland

Het verlies van de hub-functie leidt tot een aanzienlijke vermindering van het aantal economisch haalbare vluchten naar relevante intercontinentale economische bestemmingen en zou daarmee een negatieve impact hebben op het publiek belang verbondenheid.

Luchthavens die hun hub-functie in het verleden verloren hebben, hebben deze niet meer teruggekregen, zo stelt Decisio.¹²⁴ Het verlies van de hub-functie ging meestal gepaard met een sterke afname van het aantal vluchten en bestemmingen, met name naar intercontinentale bestemmingen. Zo verloor de Belgische nationale luchthaven Brussel-Zaventem deels haar hub-functie na een plotseling verlies van haar belangrijkste gebruiker Sabena in 2001, toen de Belgische luchtvaartmaatschappij failliet werd verklaard. De Brusselse luchthaven verloor een kwart van haar passagiers en kampte jarenlang met een stevige overcapaciteit. Dit herstelde later enigszins, maar in 2013 lag het aantal Europese vluchten nog altijd ruim 30% onder het niveau van voor het Sabena faillissement. Het faillissement van Sabena en het daarop volgende verlies van de hub-functie door Brussel-Zaventem illustreert de impact van het verlies van een hub-carrier voor een luchthaven. Voor nadere toelichting over het faillissement van Sabena refereren we naar het blok hieronder.

¹²² Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

¹²³ Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

¹²⁴ Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

Effect verlies van nationale luchtvaartmaatschappij: faillissement van Sabena

In 2001 werd de Belgische nationale luchtvaartmaatschappij Sabena failliet verklaard. Zo werd de nationale luchthaven Brussel-Zaventem geconfronteerd met een plotseling verlies van haar belangrijkste gebruiker. Dit leidde tot een periode van stagnatie en onzekerheid voor de hub Brussel-Zaventem, het faillissement heeft een onmiddellijke negatieve weerslag gehad op de positie van Zaventem als internationaal knooppunt. De Brusselse luchthaven verloor een kwart van haar passagiers na het faillissement van Sabena en kampte jarenlang met een stevige overcapaciteit*. Het totale frequentieniveau nam in het eerste jaar met ruim 60 procent af en het transferverkeer marginaliseerde. Een groep investeerders nam een deel van Sabena, Delta Air Transport (DAT), over en maakte een doorstart onder de naam SN Airholding. In de daaropvolgende jaren verbeterde de situatie niet**. Ryanair en andere low-cost carriers kregen meer ruimte terwijl het intercontinentale vliegverkeer zich naar nabijgelegen hubs verplaatste, waardoor de positie van Zaventem als transferknooppunt blijvend verzwakte vergeleken met Schiphol, Charles de Gaulle en Frankfurt Airport***. Na de overname door Virgin Express in 2007 nam het aantal Europese en intercontinentale vluchten weer toe, maar in 2013 lag het aantal Europese vluchten nog altijd ruim 30% onder het niveau van voor het Sabena faillissement**. Sindsdien is het totaal aantal vluchten dat vertrok van Brussel-Zaventem in 2024 (93.104 totaal aantal vluchten) met 6% gedaald ten opzichte van 2013 (99.380 totaal aantal vluchten)****.

* Parlementair onderzoek van de omstandigheden die hebben geleid tot het faillissement Sabena, de bepaling van de eventuele verantwoordelijkheden en de formulering van aanbevelingen voor de toekomst, Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers (2003)

** Economisch belang van de hub-functie van Schiphol, SEO (2015)

*** Zaventem mist Sabena nog altijd, De Tijd (2011)

**** Air transport, Statbel (2025)

Decisio (2024) stelt dat, bij een eventueel verlies van de hub-functie van Schiphol, wordt geschat dat het aantal vluchten met 45% zal afnemen met een geschatte daling van het aantal bestemmingen van ongeveer 20%. De afname in het aantal intercontinentale bestemmingen zal aanzienlijk groter zijn (bijna 40% minder) dan in het aantal Europese bestemmingen (ongeveer 10% minder). Nederland zal hierdoor minder goed verbonden zijn met de wereldeconomie. De aanzienlijke daling van het vluchtaanbod naar belangrijke intercontinentale bestemmingen maakt de omliggende regio rondom Schiphol minder aantrekkelijk voor bedrijven om zich te vestigen. De reis- en transportkosten voor bedrijven zullen stijgen, wat een negatief effect heeft op de economie.^{125 126 127}

Gezien de voordelen van de hub-functie voor zowel Schiphol als KLM en het gebrek aan substitutiemogelijkheden concluderen we dat de wederzijdse afhankelijkheid tussen Schiphol en KLM groot is. De hub-functie draagt bij aan de verbondenheid van Nederland en is bevorderlijk voor de Nederlandse economie. Dit impliceert dat voor het borgen van het publiek belang verbondenheid, rekening gehouden dient te worden met de onderlinge afhankelijkheid van Schiphol, KLM en Air France-KLM gezien het belang van de hub-functie.

¹²⁵ Belang Schiphol voor economie en vestigingsklimaat, Decisio (2024)

¹²⁶ Betekenis van de transferpassagiers op Schiphol, SEO (2023)

¹²⁷ Monitor netwerkqualiteit en staatsgaranties 2009-2023, SEO (2024)

6.2. De toegevoegde waarde van het gezamenlijke aandeelhouderschap in de luchtvaartsector

In deze paragraaf onderzoeken we de implicaties van de afhankelijkheid tussen Schiphol, Air France-KLM en KLM en in hoeverre de staat hierdoor beperkt of ondersteund wordt in het behalen van beleidsdoelen. Tevens wordt er onderzocht of er mogelijke conflicten of synergiën zijn tussen de simultane belangen van de staat als aandeelhouder in Schiphol, Air France-KLM en KLM. In paragraaf 6.1 concluderen we dat voor de borging van de goede verbondenheid van Nederland het van belang is om de hub-functie te borgen. De te borgen publieke belangen van het aandeelhouderschap in de drie deelnemingen zijn daardoor nauw aan elkaar verbonden. In 2019 besloot de Nederlandse staat tot het aankopen van een belang van 14% in Air France-KLM met als hoofddoel om het publiek belang op de lange termijn beter te borgen.¹²⁸ Door de eerder genoemde afhankelijkheid tussen Air France-KLM, KLM en Schiphol en het belang van de hub-functie voor de verbondenheid van Nederland wilde de Nederlandse staat meer zeggenschap binnen Air France-KLM om de hub-functie te beschermen. Door het aandelenbelang in de drie deelnemingen die verbonden zijn aan de hub-functie kan de Nederlandse staat via verschillende belangen invulling geven aan het borgen van de goede verbondenheid van Nederland.

Coronasteun KLM

Om de continuïteit van KLM, en daarmee het publiek belang verbondenheid te waarborgen, besloot de Nederlandse staat in 2020 om KLM een steunpakket aan te bieden, ten gevolge van de coronacrisis.¹²⁹ Mede door het aandeelhouderschap van de staat kon de steun relatief snel geleverd worden. Zo was het publiek belang van KLM reeds verankerd in het bestaande aandeelhouderschap en kon via het aandeelhouderschap in Air France-KLM overlegd worden met de Franse staat als medeaandeelhouder. Het steunpakket is succesvol geweest in het borgen van de continuïteit van KLM en daarmee de verbondenheid van Nederland, KLM heeft de coronacrisis doorstaan en het Nederlandse vliegverkeer trok na de crisis relatief weer snel aan. Naast dat de steun de continuïteit van KLM succesvol heeft geborgd, heeft de steun ook bijgedragen aan het borgen van de hub-functie en daarmee aan de positie van Schiphol.

Bij het steunpakket van KLM is ook een verlenging van de opzegtermijn van de staatsgaranties van 9 maanden naar 5 jaar overeengekomen. Door de korte lijnen met de Board of Directors van Air France-KLM heeft het aandeelhouderschap bijgedragen aan de totstandkoming van de verlenging. Deze verlenging biedt de Nederlandse staat meer tijd om te reageren en eventueel beleidsmaatregelen te treffen om de positie van Schiphol als belangrijke internationale hub te beschermen. De verlenging van de opzegtermijn zorgt voor een stabielere operationele omgeving voor KLM en verstevigt de positie van Schiphol als essentieel knooppunt in het wereldwijde luchtvaartnetwerk. Het aandelenbelang in Air France-KLM en KLM is daarmee van toegevoegde waarde geweest voor het borgen van het publiek belang omtrent Schiphol.

Infrastructuur en investeringsbeleid Schiphol

De infrastructuur van Schiphol, en de investeringen gerelateerd hieraan, zijn van groot belang voor de operaties van Air-France-KLM en KLM. De staat kan met haar aandelenbelang in Schiphol invloed uitoefenen op de investeringsagenda van Schiphol door middel van haar goedkeuringsrecht en financieel beleid (zoals dividendbeleid). De investeringsagenda van Schiphol richt zich op het creëren van lange termijn voorwaarden voor een goede verbondenheid van Nederland. Dit betekent dat de focus ligt op het behoud en de versterking van de hoogwaardige netwerkkwaliteit en duurzaamheid, in plaats van snelle financiële optimalisatie. De staat als aandeelhouder, die prioriteit geeft aan het publiek belang, biedt de ruimte en ondersteuning die nodig is om deze lange termijn investeringen te realiseren. Daarnaast wordt er prioriteit gegeven aan investeringen in luchtvaartactiviteiten, ondanks dat het rendement uit niet-

¹²⁸ Luchtvaartbeleid lijst van vragen en antwoorden, 31936 nr. 725, Rijksoverheid (2020)

¹²⁹ Kamerbrief Steunmaatregelen KLM, ministerie van Financiën (2020)

luchtvaartactiviteiten hoger kan zijn. De investeringen in luchtvaartactiviteiten komen luchtvaartmaatschappijen, waaronder Air France-KLM en KLM, ten goede. Hieronder gaan we in op een paar voorbeelden uit het verleden en de investeringsagenda voor de komende jaren.

Investerings in de A-Pier

De staat stemde in 2016 in met het investeringsvoorstel van Schiphol voor de bouw van de A-Pier. In 2018 is Schiphol met nieuwe inzichten op het A-gebied gekomen, om deze ook geschikt te maken voor transferverkeer om beter te anticiperen op onzekere ontwikkelingen in type passagiersstromen. Hier was een budgetverhoging voor vereist, waar de staat als aandeelhouder goedkeuring voor moest verlenen. Een luchthaven die goed is uitgerust voor transferverkeer biedt kans om de hub-functie verder te versterken.

Investeringsagenda 2024

Met het investeringsprogramma van Schiphol voor de komende 5 jaar zal geïnvesteerd worden in de verbetering van de algemene infrastructuur en dienstverlening voor zowel passagiers als luchtvaartmaatschappijen.¹³⁰ Het programma wordt hoofdzakelijk gedreven door de volgende factoren¹³¹:

- Noodzaak tot vernieuwing en verduurzaming kernfaciliteiten (zoals terminals en bagagekelders).
- Verduurzamen van de eigen operatie (elektrificeren van de vliegtuigafhandeling en het gasloos maken van alle gebouwen).
- Het faciliteren van de komst van grotere vliegtuigen, mede i.v.m. de beperking van het aantal vliegbewegingen is het de verwachting dat luchtvaartmaatschappijen op Schiphol grotere vliegtuigen zullen inzetten.
- Schuifruimte creëren om grote projecten uit te voeren en tegelijkertijd de groei van passagiers en additionele piekdruk door grotere vliegtuigen te faciliteren.

De investeringsagenda is van significant belang voor borging van verschillende publieke belangen. Zo is het faciliteren van de komst van grotere vliegtuigen van essentieel belang voor de hub-functie van Schiphol gezien de beperking in vliegbewegingen. De staat als aandeelhouder kan sturen op de uitvoerbaarheid van deze plannen door middel van haar goedkeuringsrecht op investeringen boven de drempelwaarde en de financiële positie die investeren mogelijk maakt (door bijvoorbeeld verlaagde dividenden). Het reguliere contact met Air France-KLM en KLM geeft hierbij extra inzicht voor de staat welke investeringen noodzakelijk zijn voor het behoud van de hub-functie.

Havengelden

Investerings in luchtvaartactiviteiten kunnen doorbelast worden aan luchtvaartmaatschappijen in de vorm van havengelden. Zo verhoogde Schiphol over de periode 2019-2021 haar tarieven cumulatief met 24%. Om deze tariefstijging enigszins te temperen en de concurrentiepositie van Schiphol te bewaken, heeft de staat met haar medeaandeelhouders ervoor gekozen om een bijdrage vanuit de niet-luchtvaartactiviteiten van €75 miljoen vast te stellen. Voor de periode 2025-2027 is door Schiphol gekozen om de havengelden verder te verhogen. KLM stelde vervolgens dat deze tariefstijging zou leiden tot een verslechtering van de concurrentiepositie van Schiphol, stijgende ticketprijzen en beperkte investeringsmogelijkheden voor KLM. Mede door de geuite zorgen van KLM en andere luchtvaartmaatschappijen heeft de staat als aandeelhouder in een gesprek met Schiphol aangegeven dat een matiging van de tariefstijging wenselijk is, waardoor Schiphol besloten heeft om een vrijwillige bijdrage van €100 miljoen uit de luchtvaartactiviteiten te leveren.

¹³⁰ Major investment plan of EUR 6 billion to improve Schiphol, Schiphol (2024)

¹³¹ Beantwoording vragen van het lid Teunissen (PvdD) aan de minister van Financiën over de investeringsplannen van staatsdeelneming Schiphol en het besluit om geen dividend uit te keren aan de staat over het jaar 2024, Rijksoverheid (2025)

Middels het aandeelhouderschap heeft de staat via zowel formele als informele bepalingen omtrent bijdrages van Schiphol aan de luchtvaartactiviteiten kunnen sturen op het publiek belang verbondenheid. Hierbij heeft de staat per bijdrage afwegingen gemaakt tussen de financiële positie van Schiphol (inclusief de investeringsbehoefte) en de concurrentiepositie van Schiphol en daarmee de hub-functie. Door het structurele contact met zowel Schiphol als KLM kunnen beslissingen met betrekking tot de hub-functie vanuit beide kanten worden belicht. Al is het gezien de conflicterende belangen tussen Schiphol en luchtvaartmaatschappijen omtrent de hoogte van de havengelden niet eenvoudig om de juiste afweging te maken.

Dividendbeleid

Schiphol ziet het aandeelhouderschap van de staat als een groot voordeel bij het meedenken in het dividendbeleid waarin het publiek belang boven het maximaliseren van financieel rendement wordt gesteld. Zo werd door de staat besloten om door de impact van de coronacrisis op de financiële positie van Schiphol vanaf 2019 geen dividend meer uit te keren. Daarnaast, om ruimte te bieden voor uitvoering van de investeringsagenda van Schiphol, heeft de staat als aandeelhouder voor de komende vijf jaar het dividendbeleid aangepast van een winstuitkeringspercentage van 60% naar 30%.

Het dividendbeleid van de staat waarin het investeren in de kwaliteit van infrastructuur en het competitief houden van Schiphol als hub boven het maximaliseren van financieel rendement staat is bevorderlijk voor het borgen van de hub-functie van Schiphol. Het stelt Schiphol in staat om investeringen te doen waar luchtvaartmaatschappijen, waaronder Air France-KLM en KLM baat bij hebben. Zo heeft het aandeelhouderschap in Schiphol toegevoegde waarde gehad bij de te borgen publieke belangen omtrent Air France-KLM en KLM.

Conclusie

In deze paragraaf is onderzocht wat de implicaties zijn van het feit dat Schiphol, Air France-KLM en KLM een grote afhankelijkheid kennen. Het borgen van het publiek belang van verbondenheid hangt samen met behoud van de hub-functie. Dit is tot op zekere hoogte ook het geval voor de drie deelnemingen uit de luchtvaartketen waar Schiphol, Air France-KLM en KLM gebaat zijn bij behoud van de hub-functie. Het simultane belang in de drie afzonderlijke deelnemingen betekent dat de staat de drie verschillende aandelenbelangen ter beschikking heeft als invulling aan het borgen van de hub-functie en zo de goede verbondenheid van Nederland. In de hierboven genoemde voorbeelden zien we dat de staat hier invulling aan gegeven heeft. Zo is het aandeelhouderschap van de staat in de ene deelneming van toegevoegde waarde geweest bij het borgen van de publieke belangen omtrent de andere deelneming en daarmee de hub-functie. Daarnaast is de staat door de reguliere contactmomenten met de ondernemingen als aandeelhouder beter geïnformeerd over de behoeftes en benodigdheden van de afzonderlijke deelnemingen om te kunnen voorzien in het borgen van de hub-functie en daarmee de verbondenheid van Nederland.

6.3. Vergelijking en toekomstige scenario's

In deze paragraaf worden inzichten gedeeld uit enkele internationale voorbeelden. Hoe wordt de relatie tussen luchthaven en luchtvaartmaatschappij bij andere hub-luchthavens beheerd? Eerst wordt gekeken naar de relatie tussen luchtvaartmaatschappij en hub-luchthaven in Frankrijk, waar de samenwerking met andere vervoersmiddelen inzicht biedt. Vervolgens kijken we naar Denemarken. De Deense casus kent vele gelijkenissen met de Nederlandse situatie, zoals op het vlak van aandelenbelangen, toekomstige investeringsbehoefte en de sturing ten behoeve van het publiek belang.

Samenwerking met andere vervoersmogelijkheden op korte afstanden

In deze subparagraaf wordt de relevantie van buitenlandse samenwerkingen met andere vervoersmiddelen, voor Schiphol, KLM en Air France-KLM toegelicht. Samenwerkingen met andere vervoersmiddelen worden belangrijker in anticipatie op mogelijk beleid richting stimulering van andere vervoersmiddelen (gedreven door milieuoverwegingen). Daarnaast is KLM, en daarmee de hub-functie, deels afhankelijk van feeder-vluchten.¹³² Goed geïntegreerde treinverbindingen kunnen helpen om het overstapverkeer en daarmee de hub-functie te behouden. Als laatste valt er mogelijk capaciteitswinst te behalen door het aanbod te verschuiven van vluchten naar treinreizen, waarmee ruimte kan ontstaan in beschikbare slots op de luchthaven.

Nederland is niet alleen via de lucht maar ook via het internationale treinspoor verbonden met het buitenland. Vervoer per trein vergeleken met vervoer per vliegtuig veroorzaakt aanzienlijk minder CO₂ uitstoot (zo stoot een treinreis tussen Amsterdam en Parijs bijvoorbeeld 15 kg CO₂ per passagier uit, vergeleken met 180 kg per vliegtuig¹³³). Daarnaast veroorzaakt vliegverkeer lucht- en geluidsvervuiling, met schadelijke stoffen zoals fijnstof en stikstof die de lucht en natuur aantasten.¹³⁴ Verder is de trein op korte afstanden mogelijk een sneller alternatief dan het vliegtuig wanneer de totale reistijd tussen de twee wordt vergeleken.¹³⁵

Mede gedreven door deze overwegingen, is verdere uitbouw van beleid om treinvervoer te stimuleren aannemelijk voor de komende jaren. Zo overweegt de Europese Commissie beleid om de transitie naar meer duurzaam transport in Europa in de toekomst te maken.¹³⁶ Om de CO₂ uitstoot van de Europese mobiliteits- en transportsector uiteindelijk in 2050 te laten afnemen met 90% ziet de Europese Commissie een grotere rol weggelegd voor treinverkeer, vooral op intra-Europees kort bestemmingsverkeer. Verder heeft de Franse overheid bijvoorbeeld al wetgeving ingevoerd die bepaalde binnenlandse korte vluchten verbiedt wanneer er een treinoptie beschikbaar is die minder dan 2,5 uur duurt.¹³⁷ Daarnaast is de EU Green Deal gericht op het verminderen van de ecologische voetafdruk van transport. De Nederlandse vliegbelasting en EU ETS beleid kunnen ook een mogelijk markt gedreven motief vormen welke een treinreis aantrekkelijker maakt ten opzichte van een vliegreis. Beleid met als doel de luchtvaart te verkleinen en alternatieven te stimuleren kan een bedreiging vormen voor de hub-functie van Schiphol, tenzij de verbondenheid vanuit de hub zich aanpast aan deze ontwikkelingen.

In Frankrijk werkt Air France middels samenwerkingen aan het vergroten van het aantal treinverbindingen voor korte afstanden. Zo biedt Air France 'Train+Air' reismogelijkheden aan in samenwerking met de Franse spoorwegexporteur SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français), waarin meer dan 40 trajecten worden aangeboden vanaf Charles de Gaulle en Paris-Orly.¹³⁸ Dit zorgt voor behoud van hub-connectiviteit ondanks beperkingen op korte vluchten.

KLM, en daarmee de hub-functie van Schiphol, is deels afhankelijk van feeder-vluchten om overstappers naar long-haul routes te krijgen. Goed geïntegreerde treinverbindingen kunnen helpen het overstapverkeer te behouden, ondanks de genoemde mogelijke beleidsmatige push naar andere vervoersmethoden naast

¹³² Vlucht die passagiers van een kleinere luchthaven naar een grotere hub-luchthaven brengt, waar ze kunnen overstappen op een intercontinentale of langeafstandsvlucht

¹³³ Trein op populaire Europese routes vaak dubbel zo duur als het vliegtuig, NOS (2023)

¹³⁴ Waarom is minder vliegen belangrijk? Natuur & Milieu (2024)

¹³⁵ Trein of vliegtuig – wat is ideaal voor uw volgende zakenreis? GetGoing (2025)

¹³⁶ Sustainable & Smart Mobility Strategy; Putting European transport on track for the future, European Commission (2021)

¹³⁷ Introduction: Reimagining Air Travel for a Low-Carbon Future, Asuene (2023)

¹³⁸ Air France broadens 30-year commercial relationship with SNCF French railways, AeroTime (2025)

vliegen. Daarnaast is er capaciteitswinst te behalen door het aanbod te verschuiven van vluchten naar treinreizen, waardoor er slots vrij komen.

SEO¹³⁹ analyseerde het aanbod van internationale treinverbindingen vertrekkend uit Amsterdam als aanvulling op de connectiviteit en netwerkqualiteit van Schiphol naar Europese bestemmingen, om te analyseren in hoeverre treinverbindingen een aanvulling zijn op de connectiviteit en netwerkqualiteit van Schiphol. SEO concludeert dat treinverbindingen een aanvulling bieden op het luchtvaartaanbod vanaf Schiphol waar 19 Europese bestemmingen aangeboden worden met treinverbindingen die niet direct met het vliegtuig te bereiken zijn. Voor KLM ligt er een strategische kans om treinproducten te integreren bij korte afstandsvluchten. Door samen te werken met spoorvervoerders, combinatietickets en verbeteringen van het boekingsproces, kan de trein reizigers op korte routes binnen Europa een aantrekkelijk, duurzaam en praktisch alternatief bieden. Zo kunnen luchtvaartmaatschappijen hun netwerk slimmer benutten, congestie en milieubelasting beperken en inspelen op veranderende reizigerswensen.

Onder de vlag van de actieagenda Trein-Luchtvaart werken KLM, Schiphol, NS, ProRail en het ministerie van IenW samen aan het verbeteren van het internationale treinproduct voor (transfer)reizigers op zes bestemmingen¹⁴⁰. Een relevante bestemming voor de actieagenda is daarbij Brussel. Zo experimenteerde KLM reeds met het aanbieden van treinverbindingen (het zogenaamde 'Air-rail product') tussen Amsterdam en Brussel in samenwerking met Eurostar (sinds 2023 is de merknaam Thalys overgegaan in merknaam Eurostar), waarmee het anticipeert op verdere afbouw van het aantal vluchten tussen de twee steden.¹⁴¹ De reizigers die gebruik hebben gemaakt van het Air-rail product waren in algemene zin tevreden over het product, ook al zijn er ook verbeterpunten. Na de 'pilot' fase werd het product in 2023 uitgebreid en werden er extra stoelen ingekocht voor transferklanten tussen Amsterdam en Brussel¹⁴². De deelnemers van de actieagenda Trein-Luchtvaart hebben onderling afspraken gemaakt welke verbeterpunten en acties door welke partij worden opgepakt. Een verdere uitbouw van het aanbod op het gebied van het 'Air-rail product' zou met het oog op de capaciteitsdiscussie van Schiphol alsmede de meer lange termijn duurzaamheidstransitie verstandig zijn en de hub-connectiviteit kunnen borgen ondanks mogelijk (verdere) beperkingen op korte vluchten.

De staat als aandeelhouder in alle vier de deelnemingen verbonden aan de actieagenda Trein-Luchtvaart¹⁴³, brengt een mate van synergie omdat deze door haar invloed op de verschillende deelnemingen het belang van de actieagenda kan blijven agenderen. Zo kan de staat informeren naar de voortgang van de verbeterpunten en kunnen de zorgen of kritiek van de ene deelneming op de andere deelneming met betrekking tot de actieagenda vroegtijdig worden besproken. Hierdoor zien wij een actieve rol voor de staat als aandeelhouder weggelegd ter bevordering van de trein en vliegtuig samenwerking ter borging van de hub-connectiviteit en daarmee het publiek belang omtrent de luchtvaart.

Deens staatsbelang in Copenhagen Airport: Implicaties voor de Nederlandse luchtvaart

In deze subparagraaf wordt de recente acquisitie van een meerderheidsaandeel in Copenhagen Airport door de Deense staat toegelicht en de relevantie hiervan voor de situatie in Nederland besproken. Na het toelichten van de situatie en de uitbreiding van het belang van Air France-KLM in SAS, worden vervolgens

139 Monitor Netwerkqualiteit en Staatsgaranties, SEO (2024)

140 Brief van de staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat: Spoor: vervoer- en beheerplan, Tweede Kamer (2023)

141 KLM biedt extra stoelen in Thalys aan als alternatief voor vlucht Brussel – Schiphol, Luchtvaart nieuws (2023)

142 KLM biedt passagiers vaker de Thalys aan van en naar Brussel, KLM (2023)

143 KLM, Schiphol en NS zijn staatsdeelnemingen, ProRail is een beleidsdeelneming waar het aandeelhouderschap wordt uitgevoerd door het ministerie van IenW

de parallellen en ‘lessons learned’ tussen de Deense en Nederlandse situaties uitgewerkt, gevolgd door een uiteenzetting van de ambitie van de Deense staat om het meerderheidsaandeel af te bouwen tot een minimaal meerderheidsbelang.

De uitbreiding van het belang in Copenhagen Airport

De Deense staat heeft in december 2024 aangekondigd dat het een meerderheidsaandeel van Copenhagen Airport wil overnemen (de acquisitie wordt verricht vanuit het Deense ministerie van Financiën), om zo haar minderheidsaandeel van 39,2% uit te breiden naar een meerderheidsaandeel van c. 98%. De Deense staat bereikte een akkoord over de overname van een aandeel van 59,4% van het Deense pensioenfonds Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP) en Ontario Teachers' Pension Plan (OTPP) voor 32 miljard Deense kronen. In april 2025 werd de overeenkomst gesloten. Als hoofdreden noemt de Deense staat dat door de aankoop van dit aandeel de luchthaven in de toekomst een verantwoordelijke en lange termijn-georiënteerde groep van eigenaren blijft houden, zo stelde minister van Financiën Nicolai Wammen. De minister benoemt verder de ambitie om een goed kader voor de luchthaven als centrale Deense infrastructuur op te willen stellen en het veiligstellen van werkgelegenheid voor een van de grootste werkplekken van Denemarken. Het Deense ministerie van Financiën geeft verder aan voornemens te zijn om het aandeel op termijn naar een minimaal meerderheidsbelang van 50,1% te willen brengen door strategische desinvesteringen. Met deze aanpak wil het Deense ministerie een balans vinden tussen publieke en private belangen, zodat de luchthaven efficiënt kan opereren zonder excessieve staatsinterventie.¹⁴⁴

De Deense nationale luchtvaartmaatschappij SAS, voor 26,4% eigendom van de Deense staat, noemt de aankoop van het meerderheidsbelang in Copenhagen Airport een significante stap die de infrastructuur en connectiviteit van Denemarken zal versterken. Het zorgt ook voor afstemming van strategische belangen in de ontwikkeling van een hub van wereldklasse in de komende jaren, aldus SAS. SAS blijft namelijk haar operaties in Kopenhagen uitbreiden om zich te positioneren als primaire globale hub vanuit Scandinavië en Noord-Europa. Deze ambitie gaat gepaard met een significante investeringsagenda, die de verbondenheid van Denemarken zal vergroten en economische groei en werkgelegenheid mogelijk kan maken.¹⁴⁵ Daarnaast reageerde ook Christian Poulsen (CEO Copenhagen Airport) positief en verwacht dat de staat als aandeelhouder een positieve bijdrage zal leveren aan de bereikbaarheid van Denemarken en aan de (duurzaamheids-) transformatie van de luchtvaartindustrie.¹⁴⁶

Binnen het Deense parlement werd de acquisitie van het meerderheidsaandeel breed gedragen door de regering samen met de partijen SF, de Conservatieven en Radikale Venstre¹⁴⁷ (cumulatief 68% van de zetels¹⁴⁸). De Deense staat positioneert zich actief in de luchthaven met een duidelijke maatschappelijke ambitie, zoals eerder benoemd (de staat die als lange termijn aandeelhouder onder meer de centrale Deense (luchtvaart-)infrastructuur en de werkgelegenheid veilig wil stellen). Daarnaast blijkt er uit de bovenstaande eenduidige reacties van de luchthaven, de luchtvaartmaatschappij, de regering en het parlement dat er vertrouwen is in de nieuwe samenwerking in de Deense luchtvaart. De komende tijd gaat uitwijzen of de intentie van onderlinge afstemming en het vertrouwen in de staat als aandeelhouder binnen de luchtvaart de gewenste uitkomst gaat hebben.

¹⁴⁴ Danish government moves to gain majority control over Copenhagen Airport, The Pinnacle Gazette (2024)

¹⁴⁵ SAS welcomes the Danish State's announcement to acquire a controlling stake in Copenhagen Airport, SAS (2024)

¹⁴⁶ Danish state set to acquire controlling stake in Copenhagen Airport, Airport World (2024)

¹⁴⁷ Danish government moves to gain majority control over Copenhagen Airport, The Pinnacle Gazette (2024)

¹⁴⁸ Politieke situatie Denemarken, EU Monitor (2023)

De uitbreiding van Air France-KLM in het aandeel in SAS

Air France-KLM is tevens voornemens om haar aandelenbelang in SAS te vergroten van bijna 20% naar 60,5% (de overname moet nog worden goedgekeurd door de verantwoordelijke toezichthouders). Air France-KLM neemt dit aandeel over van Castlake en Lind Invest en voorziet met een meerderheidsbelang voordelen uit onderlinge samenwerking te kunnen halen. SAS trad na het aangekochte minderheidsbelang van Air France-KLM vorig jaar toe tot het SkyTeam, waarin zo'n twintig luchtvaartmaatschappijen met elkaar samenwerken¹⁴⁹. De Deense overheid is met 26,4% de op-een-na grootste aandeelhouder in SAS.

Parallellen tussen de Deense en Nederlandse situatie

Kopenhagen heeft net als Amsterdam een relatief klein achterland als eindbestemming en heeft dus ook een hoge afhankelijkheid van transfer verkeer. Daardoor kan het mogelijk interessante inzichten bieden als we kijken naar de afhankelijkheden tussen de deelnemingen en hoe het publiek belang wordt geborgd. Er zijn parallellen in de aandelenbelangen, er wordt gestuurd op verbondenheid en de hub-functie van de nationale luchthaven en er bestaat ook bij de Deense deelnemingen een significante investeringsopgave. De wens vanuit Schiphol, Air France-KLM en KLM (zoals onder andere geuit gedurende de interviews uitgevoerd voor deze evaluatie) naar een breed gedragen lange termijn visie op de luchtvaart vanuit de staat maakt deze casus extra interessant. Slaagt de Deense overheid er in om de soms conflicterende belangen te verenigen?

De geambieerde uitbreiding tot een meerderheidsbelang van Air France-KLM in SAS biedt mogelijkheden tot meer samenwerking en kortere communicatielijnen met de Deense overheid voor de Nederlandse staat als aandeelhouder in Air France-KLM. Dit biedt mogelijkheden voor beide staten om wederzijds van elkaar te leren over het beheren van de afhankelijkheden tussen de deelnemingen.

Afbouwen tot een minimaal meerderheidsbelang

De strategie van de Deense staat om haar meerderheidsbelang over tijd af te bouwen naar een minimaal meerderheidsbelang, aangevuld met minderheidsbelangen van private investeerders is een strategie die we terug zien bij meerdere luchthavens in Noord- en West-Europa:

- Zo bezit de Franse staat 50,6% van de aandelen van Groupe AdP, de exploitant van de luchthavens van Parijs. De toenmalig Frans Minister van Economie en Financiën noemde in 2018 als hoofdreden voor een gedeeltelijk privatiseringsplan het vrijspelen van kapitaal van c. 15 miljard euro om het kapitaal (deels) elders in te zetten.¹⁵⁰
- In Duitsland werd in 2001 Flughafen Frankfurt geprivatiseerd door middel van een beursgang. De toenmalige minister van Financiën van Hessen noemde het een kans om externe deskundigheid binnen te halen zodat er nog succesvoller geopereerd kon worden¹⁵¹. Inmiddels beheren de deelstaat Hessen (31,31%) en de Stad Frankfurt (20,92%) een klein meerderheidsbelang.
- Tot 2015 was de Spaanse luchthaven beheerder AENA volledig in handen van overheidsentiteit ENAIRE. In 2014 werd er besloten om 49% aan private investeerders over te dragen. De verkoop van het aandeel van 49% werd gerealiseerd door middel van een beursgang in 2015. Na de beursgang behield de Spaanse staat via ENAIRE een meerderheidsbelang van 51%. Toenmalig Spaans Minister van Infrastructuur benadrukte bij de aankondiging dat de toetreding van private investeerders in AENA het bedrijf zal versterken door middel van verbeterde efficiëntie.^{152 153}

149 Air France-KLM wil meerderheidsbelang in Scandinavische concurrent SAS, NOS (2025)

150 Bruno Le Maire dévoile le plan de privatisations, Les Echos (2018)

151 68 Sitzung, Hessischer Landtag (2001)

152 Aena's history, Aeno (z.d.)

153 Spain's Aena prices IPO at top of range; Aena to float at €58 a share in Spain's second-biggest IPO, Financial Times (2015)

Het voornemen van het Deense ministerie van Financiën om het aandeel op termijn naar een minimaal meerderheidsbelang van 50,1% terug te willen brengen door strategische desinvesteringen is een relevant voorbeeld voor het beheren van de belangen van de luchtvaart deelnemingen. Het Deense ministerie poogt hiermee een balans te vinden tussen publieke en private belangen zodat de luchthaven efficiënt kan opereren zonder excessieve staatsinterventie. We zien deze strategie tevens terug bij de Franse, Duitse en Spaanse situaties met genoemde redenen als staatsschuldverlaging, efficiëntere allocatie van kapitaal, externe deskundigheid en verbeterde efficiëntie. Dit biedt mogelijk inzichten in de proportionaliteit van het huidige Nederlandse beleid. Zoals benoemd in hoofdstuk 5 in de Schiphol evaluatie, zou ook Schiphol mogelijk baat kunnen hebben bij een private minderheidsaandeelhouder of kruisparticipatie(s).

7. Conclusie staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM

In deze evaluatie is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM geëvalueerd. Hierbij stonden twee vragen centraal:

1. Is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM nog steeds nodig om de publieke belangen in de luchtvaart te borgen?
2. Heeft het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM toegevoegde waarde gehad?

De luchtvaart draagt bij aan de verbondenheid van Nederland door het faciliteren van wereldwijde verbindingen en het versterken van Nederland als belangrijke logistieke en economische hub. Daarnaast raakt de luchtvaart aan tal van andere maatschappelijke belangen zoals veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid. Het is cruciaal dat de luchtvaartsector Nederland goed blijft verbinden met de rest van de wereld maar ook bijdraagt aan een toekomst waarin de uitstoot van broeikasgassen wordt verminderd, geluidsoverlast voor omwonenden wordt beperkt en een veilige luchtvaart wordt gegarandeerd.

De maatschappelijke belangen in de luchtvaartsector worden zonder overheidsinterventie onvoldoende geborgd. Maatschappelijke belangen worden publieke belangen als de overheid tracht een rol te spelen bij de verwezenlijking ervan. Om de maatschappelijke belangen verbondenheid, veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid te borgen dient de overheid sturing hierop uit te oefenen, zo worden deze maatschappelijke belangen publieke belangen. Invulling geven aan de publieke belangen van de luchtvaart doet de Nederlandse overheid in eerste instantie vanuit haar rol als beleidsmaker via wet- en regelgeving.

De luchtvaartsector wordt gereguleerd door wet- en regelgeving, die de publieke belangen tot op zekere hoogte kan waarborgen. De publieke belangen veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid kunnen worden geborgd door middel van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving kan echter niet volledig voorzien in de borging van de structurele verbondenheid van Nederland. Met het beleidskader netwerkkwaliteit kan de overheid wel het belang van bestemmingen voor de Nederlandse verbondenheid in kaart brengen en de ontwikkeling van de kwaliteit van het netwerk van verbindingen volgen. Directe sturing op netwerkkwaliteit is echter niet mogelijk. Als publieke belangen niet voldoende door wet- en regelgeving geborgd kunnen worden kan aanvullende betrokkenheid van de overheid gewenst zijn.

Via het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM kan de staat wel bijdragen aan de borging van de verbondenheid van Nederland. In deze evaluatie is conform het afwegingskader gekeken of de activiteiten van Air France-KLM en KLM zich nog steeds lenen voor een vennootschap, een randvoorwaarde voor het staatsaandeelhouderschap. Dat is het geval gezien zowel Air France-KLM als KLM een duidelijk afgebakende dienst aanbieden, voldoende rendement behalen en zich zelfstandig kunnen financieren.

Als minderheidsaandeelhouder in zowel Air France-KLM (9,1%) als KLM (5,9%) zijn de formele bevoegdheden van de staat als aandeelhouder beperkt. Toch beargumenteren we dat het relatief kleine staatsaandelenbelang in zowel Air France-KLM als KLM, mede via de overige manieren van invloed, doeltreffend is gebleken in het borgen van het publiek belang verbonden aan de desbetreffende deelnemingen. Daarmee heeft zowel het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM als in KLM toegevoegde waarde gehad:

Met de aankoop van de aandelen van Air France-KLM beoogde de Nederlandse staat om meer invloed uit te kunnen oefenen op toekomstige ontwikkelingen bij Air France-KLM en het versterken van de informatiepositie zodat het Nederlandse publiek belang optimaal geborgd kan worden. Door het aandelenbelang in Air France-KLM is de informatiepositie van de staat verbeterd en zijn er reguliere

contactmomenten met de Nederlandse boardmember en de CFO van Air France-KLM. Gedurende de onderzoeksperiode is dit in toenemende mate het geval geweest. Hierdoor is de staat vroegtijdig op de hoogte van ontwikkelingen binnen Air France-KLM wat de mogelijkheid biedt om eventuele problemen of strategische veranderingen vroegtijdig te signaleren en te adresseren en vergroot het de mogelijkheid bij het formuleren van strategische richtingen de Nederlandse belangen te incorporeren. Zo is het aandeelhouderschap ook een reactief instrument om te zorgen dat ook in de toekomst de positie van KLM binnen de groep blijft gewaarborgd en daarmee ook de verbondenheid van Nederland.

Ook het aandeelhouderschap van de staat in KLM draagt bij aan het versterken van de informatiepositie, bijvoorbeeld middels regelmatige contactmomenten met de CEO en CFO van KLM. Bovendien draagt het hebben van een nationale luchtvaartmaatschappij bij aan het waarborgen van de strategische autonomie van Nederland. Zo is het aandelenbelang in KLM van belang voor de uitvoerbaarheid van sommige luchtvaartverdragen wat bijdraagt aan de markttoegang en daarmee verbondenheid van Nederland.

Schiphol, en daarmee Nederland, is over de jaren heen geslaagd in het behouden en versterken van de goede Europese topositie gemeten op connectiviteit. Air France-KLM en KLM hebben daar aan bijgedragen. KLM heeft gedurende de onderzoeksperiode meer dan de helft van de totale directe connectiviteit van Schiphol bijgedragen. Daarnaast is de positie van KLM binnen Air France-KLM gemeten op connectiviteit gelijk gebleven aan de positie van Air France. Door middel van de benoemde manieren van invloed van de staat als aandeelhouder is het staataandeelhouderschap van toegevoegde waarde geweest ter borging van de verbondenheid van Nederland. Desalniettemin kan niet worden vastgesteld hoe de verbondenheid van Nederland zich zonder het aandeelhouderschap van de staat had ontwikkeld.

Het aandeelhouderschap van de staat in Air France-KLM en KLM is ook doelmatig. Het verkleinen van het belang in Air France-KLM kan leiden tot zowel afbreuk van formele bevoegdheden als het verminderen van de informele invloed en het verslechteren van de informatiepositie. Daarnaast zouden wijzigingen in het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat risico's en onzekerheden met zich mee kunnen brengen voor Air France-KLM, maar ook voor de relatie met de Franse staat en het bestuur van Air France-KLM. Wat betreft de aandelen in KLM is het van belang dat een meerderheid van de aandelen in Nederlandse handen blijft voor de strategische autonomie van Nederland waaronder het behoud en gebruik van landingsrechten voor KLM. Een eventuele verkleining van het staatsaandelenbelang zou deze rechten in gevaar kunnen brengen.

Daarnaast is het rechtmatig, uitvoerbaar en proportioneel om Air France-KLM en KLM te behouden als staatsdeelneming. Er zijn geen wettelijke of juridische belemmeringen die het behoud van de deelnemingen hinderen. Verder kan de staat haar aandeelhoudersrol effectief blijven vervullen zonder complicaties. De lange termijn belangen rondom verbondenheid in combinatie met de publieke belangen veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid onderstrepen dat het behoud van het aandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM proportioneel is.

Er is geen aanleiding om de invulling van de aandeelhoudersrol binnen de staat te wijzigen. Zo is er geen reden om af te stappen van het huidige centrale model, onder andere vanwege het verlies van checks and balances tussen de aandeelhouder en de beleidsmaker en het verlies van gecentraliseerde kennis over het aansturen van deelnemingen. Ook is er geen reden om de aandelenbelangen te vergroten gezien dit niet resulteert in een betere borging van het publiek belang.

Tenslotte hebben we geëvalueerd wat de toegevoegde waarde is geweest van het simultane staatsaandeelhouderschap in de drie luchtvaartdeelnemingen ter borging van het publiek belang. De hub-

functie van Schiphol, met KLM als hubcarrier, draagt bij aan de verbondenheid van Nederland. Dit impliceert dat voor het borgen van het publiek belang verbondenheid, rekening gehouden dient te worden met de onderlinge afhankelijkheid van Schiphol, KLM en Air France-KLM. Het simultane aandelenbelang in de drie afzonderlijke deelnemingen betekent dat de staat de drie verschillende aandelenbelangen ter beschikking heeft als invulling aan het borgen van de goede verbondenheid van Nederland. Zo is het aandeelhouderschap van de staat in de ene deelneming van meerwaarde bij het borgen van de publieke belangen omtrent de andere deelnemingen.

Concluderend is het staatsaandeelhouderschap in Air France-KLM en KLM nog steeds nodig om het publiek belang verbondenheid nu en in de toekomst te borgen. In de onderzoeksperiode heeft het aandeelhouderschap een duidelijke toegevoegde waarde gehad bij de borging van dit publiek belang.

A Appendix

Appendix 1 – Corporate Governance Air France-KLM en KLM

Tabel 23 - Board of Directors Air France-KLM¹⁵⁴

Board of Directors	Functie
dhr. B. Smith	Lid van de Board of Directors, CEO
mw. A. Couderc	Voorzitter van de Board of Directors, voorzitter van de Aanstellingen en bestuur comité
mw. G. Avice-Huet	Lid van de Board of Directors, vertegenwoordiger van de werknemers, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
dhr. D. Dague	Lid van de Board of Directors, vertegenwoordiger van de werknemers
mw. C. Fornaro	Lid van de Board of Directors, benoemd door de Franse staat, lid van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Aanstellingen en bestuur comité
mw. L. M. T. Boeren	Onafhankelijk lid van de Board of Directors, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
dhr. P Bouchiat	Lid van de Board of Directors, benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voorstel van de Franse staat, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
mw. I. Bouillot	Onafhankelijk lid van de Board of Directors, voorzitter van de Auditcommissie, lid van de Remuneratiecommissie
dhr. Y. Leriche	Lid van de Board of Directors, benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voorstel van de Franse staat
dhr. M Delli-Zotti	Lid van de Board of Directors, vertegenwoordiger van de huidige en voormalige werknemersaandeelhouders van het cockpitpersoneel, lid van de Auditcommissie
dhr. A. Bellemare	Permanente vertegenwoordiger van Delta Air Lines, Inc., lid van de Board of Directors, lid van de Remuneratiecommissie
mw. A. Idrac	Onafhankelijk lid van de Board of Directors, voorzitter van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
mw. F. Parly	Onafhankelijk lid van de Board of Directors, lid van de Auditcommissie
dhr. N. Foretz	Lid van de Board of Directors, vertegenwoordiger van de werknemersaandeelhouders van het grondpersoneel en cabinepersoneel, lid van de Auditcommissie
dhr.W. Draijer	Lid van de Board of Directors, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
dhr. T. Tilgenkamp	Lid van de Board of Directors, vertegenwoordiger van de werknemers, lid van de Remuneratiecommissie
dhr. D.J. van den Berg	Lid van de Board of Directors, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
dhr. J. Wang	Lid van de Board of Directors, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité
dhr. A. R. Wynaendts	Onafhankelijk lid van de Board of Directors, Voorzitter van de Remuneratiecommissie, lid van de Duurzaamheids, Ontwikkeling & Compliance Comité

154 Overzicht per 1 mei 2025

Tabel 24 - Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen KLM¹⁵⁵

Raad van Bestuur	Functie	Raad van Commissarissen	Functie
mw. M.E.F. Rintel	President en CEO	dhr. W. Draijer	Voorzitter
dhr. M.P.A. Stienen	COO	dhr. F.M.J. Enaud	Lid
dhr. B.H.F. Brouns	CFO	dhr. J.C. de Jager	Lid
		dhr. C.R. Nibourel	Lid
		mw. M.J. Oudeman	Lid
		mw. F.J.S. Pellerin	Lid
		dhr. F.N.P. Gagey	Lid
		dhr. B.M. Smith	Lid
		mw. B.J. Vos	Lid

Appendix 2 – Wet- en regelgeving publiek belang verbondenheid

Luchtvaartverdragen

Binnen de Europese Unie hebben luchtvaartmaatschappijen aanzienlijke vrijheid om te opereren dankzij EU-verordening 1008/2008¹⁵⁶. Deze verordening stelt luchtvaartmaatschappijen die in de EU zijn gevestigd in staat om luchtvervoersdiensten aan te bieden binnen de EU zonder dat zij routetoestemming nodig hebben. Routes tussen Nederland en landen buiten de EU vallen echter onder bilaterale overeenkomsten of over gemengde verdragen met derde landen van de lidstaten samen met de Europese Unie. Nederland heeft meer dan 130 bilaterale luchtvaartovereenkomsten¹⁵⁷. Wanneer een in Nederland gevestigde communautaire¹⁵⁸ luchtvaartmaatschappij een verzoek tot onderhandelingen indient, wordt vooraf beoordeeld of het verzoek binnen de beleidsuitgangspunten past en of de luchtvaartmaatschappij aan alle eisen voldoet. Door middel van onderhandelingen met derde landen, kunnen luchtverkeersrechten verkregen worden voor mogelijk nog ontbrekende bestemmingen. Uiteindelijk beslissen de luchtvaartmaatschappijen zelf of, hoe, en met welke frequentie zij op deze bestemmingen willen vliegen.

Slotallocatie

Slotallocatie is strikt gereguleerd en gebaseerd op drie pijlers: de EU Slotverordening 95/93¹⁵⁹, het Besluit Slotallocatie en mondiale richtlijnen, bekend als de Worldwide Airport Slot Guidelines (WASG). De EU Slotverordening heeft als doel de beschikbare capaciteit op overbelaste luchthavens in de Europese Unie te verdelen volgens onpartijdige, transparante en niet-discriminerende regels. De primaire verantwoordelijkheid van ACNL is het toewijzen van slots aan luchtvaartmaatschappijen op gecoördineerde

¹⁵⁵ Overzicht per 1 mei 2025

¹⁵⁶ Verordening (EG) nr. 1008/2008 van het Europees Parlement en de Raad van 24 september 2008 inzake gemeenschappelijke regels voor de exploitatie van luchtdiensten in de Gemeenschap, EG (2008)

¹⁵⁷ Vergunningennota Luchtvaart, Eerste Kamer der Staten-Generaal (z.d.)

¹⁵⁸ Een communautaire luchtvaartmaatschappij is een maatschappij die een vergunning heeft gekregen van een lidstaat van de Europese Unie

¹⁵⁹ Verordening (EEG) nr. 95/93 van de Raad van 18 januari 1993 betreffende gemeenschappelijke regels voor de toewijzing van "slots" op communautaire luchthavens

luchthavens in Nederland en het monitoren hiervan. De verdeelregels uit de EU Slotverordening zijn leidend voor ACNL en andere slotcoördinatoren in de lidstaten. Het proces verloopt in twee stappen:

1. Historische slots verdeling: Slots worden door de slotcoördinator toegewezen op basis van historisch gebruik (de zogenaamde 80-20 regel). Als een maatschappij 80% van een toegewezen slotreeks heeft benut in een bepaald seizoen, heeft zij het recht op dezelfde reeks slots in het volgende equivalente seizoen.
2. Niet-historische slots verdeling op basis van prioriteitsregels: Na de toewijzing van historische slots wordt een slotpool gevormd met slots die nog niet historisch zijn toegekend. Uit deze pool worden slots toegewezen aan maatschappijen op basis van voorrangsregels. De eerste prioriteit is voor nieuwe gegadigden, waarbij 50% van de slots uit de slotpool met voorrang aan hen wordt toegekend. Vervolgens krijgen commerciële diensten voorrang boven niet-commerciële diensten, en geregelde diensten voorrang boven niet-geregelde diensten. De laatste prioriteitsregel geeft voorrang aan diensten die jaarrond worden aangeboden boven diensten die niet jaarrond worden aangeboden.¹⁶⁰

Openbardienstverlening

Een ander instrument waarover IenW beschikt is de Openbardienstverplichting, ook wel bekend als Public Service Obligation (PSO). Met een PSO kan de overheid voorwaarden stellen aan luchtvaartmaatschappijen voor een specifieke luchtvervoerroute, met betrekking tot vier aspecten: de maximale ticketprijs, de minimale vluchtfrequentie, de capaciteit en de continuïteit. Dit instrument stelt de overheid in staat een minimumaanbod te garanderen wanneer de markt niet in staat is gebleken om te voldoen aan de vraag die vanuit een maatschappelijk perspectief bediend zou moeten worden.¹⁶¹

Appendix 3 – Wet- en regelgeving publiek belang veiligheid

Nationale regelgeving

Wet luchtvaart (WLv)

De Wet luchtvaart vormt de basis voor de regulering van de burgerluchtvaart in Nederland. Het bevat onder meer:

- Regels voor luchtvaartuigen, luchtruimgebruik en vliegvelden
- Eisen aan piloten, vliegtuigen en luchtvaartmaatschappijen
- Veiligheidsnormen voor vliegvelden en beperkingen rond bebouwing in de nabijheid van luchthavens
- Specifieke uitvoeringsbesluiten zoals:
 - Luchthavenindelingbesluit Schiphol (LIB): Regelt ruimtelijke ordening rond Schiphol, met zones waar beperkingen gelden voor bebouwing vanwege veiligheid of geluidsbelasting.
 - Luchthavenverkeerbesluit Schiphol (LVB): Bevat regels over vliegroutes, gebruik van banen, grenswaarden voor geluidsoverlast en externe veiligheidsrisico's.^{162 163 164}

¹⁶⁰ Besluit slotallocatie

¹⁶¹ Kamerbrief over voortgang verkenning openbare dienstverplichting vluchten Saba en Sint Eustatius, Tweede Kamer der Staten-Generaal (2023)

¹⁶² Luchtvaartwet, Rijksoverheid, (z.d.)

¹⁶³ Wet- en regelgeving, BezoekBAS. (z.d.)

¹⁶⁴ Luchtvaart, Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) (z.d.)

Rijkswet Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV)

De OVV is een onafhankelijk orgaan dat onderzoek doet naar de oorzaken van ongevallen en incidenten in verschillende sectoren, waaronder luchtvaart. Het doel is het verbeteren van de veiligheid zonder schuldvraag vast te stellen.¹⁶⁵

Nederlands Luchtvaartveiligheidsprogramma (NLVP)

Dit programma implementeert ICAO Appendix 19 en beschrijft het nationale veiligheidsmanagementsysteem. Het omvat ook het Nederlands Actieplan Luchtvaartveiligheid (NALV), dat concrete maatregelen bevat om risico's te verkleinen.¹⁶⁶

Europese regelgeving

Basisverordening 2018/1139

Deze verordening vormt de kern van de EU-luchtvaartveiligheidsregels. Het stelt essentiële eisen aan:

- Luchtwaardigheid van vliegtuigen
- Vluchttuitvoering en opleiding van personeel
- Veiligheid van luchthavens en luchtverkeersbeheer¹⁶⁷

European Union Aviation Safety Agency (EASA)

EASA ontwikkelt richtlijnen zoals Acceptable Means of Compliance (AMC) en Guidance Material (GM). Deze ondersteunen lidstaten bij de implementatie van Europese regels. Lidstaten moeten voldoen aan deze richtlijnen of alternatieve methoden aantonen via Alt MoC's (Alternatieve Means of Compliance).¹⁶⁸

SAFA-programma (Safety Assessment of Foreign Aircraft)

Dit programma controleert buitenlandse vliegtuigen die in de EU opereren. Inspecties kunnen leiden tot operationele beperkingen of opname op de EU-zwarte lijst voor maatschappijen met ernstige tekortkomingen.¹⁶⁹

Internationale instrumenten

Verdrag van Chicago

Dit verdrag vormt de basis voor internationale samenwerking in de luchtvaart. Het reguleert onder andere luchtruimgebruik, veiligheidsnormen en navigatiediensten.

ICAO (International Civil Aviation Organization)

ICAO stelt wereldwijde standaarden vast via appendices bij het Verdrag van Chicago. Geselecteerde belangrijke appendices voor de luchtvaartveiligheid zijn:

- Appendix 14 (Luchthavens): Stelt normen voor ontwerp en exploitatie van luchthavens, met aandacht voor beveiligingsmaatregelen zoals perimetercontrole en noodsystemen.
- Appendix 17 (Beveiliging): Richt zich op het beschermen van de burgerluchtvaart tegen wederrechtelijke daden. Het omvat toegangscontrole, screening van passagiers en vracht, beveiligingstraining, en noodplannen.

¹⁶⁵ Regeling basisluchthavens, Rijksoverheid (z.d.)

¹⁶⁶ Memorie van Toelichting, Ministerie van Financiën (2024)

¹⁶⁷ Veiligheid van het luchtvervoer, Europees Parlement (z.d.)

¹⁶⁸ Europese luchtvaartveiligheid (EASA), Luchtvaart in de Toekomst (z.d.)

¹⁶⁹ Ramp Inspection Programmes (SAFA/SACA), European Union Aviation Safety Agency (EASA) (z.d.)

- Appendix 19 (Veiligheidsbeheer): Introduceert State Safety Programs (SSP) en Safety Management Systems (SMS) om risico's proactief te identificeren en te mitigeren.¹⁷⁰

Verankering in het Nederlandse wetgevingskader

Internationale regelgeving

ICAO-verdragen: Nederland is lid van de ICAO, die standaarden en aanbevolen praktijken opstelt. Deze worden via nationale wetgeving, zoals de Wet luchtvaart, geïmplementeerd. Nederland zorgt ervoor dat deze regels consistent zijn met ICAO-richtlijnen.¹⁷¹

Europese regelgeving

Directe werking van verordeningen: Europese luchtvaartverordeningen, zoals de Basisverordening (EU 2018/1139), hebben directe werking in Nederland. Ze hoeven niet te worden omgezet in nationale wetgeving, maar worden rechtstreeks toegepast.

Implementatie van richtlijnen: Europese richtlijnen moeten door Nederland worden omgezet in nationale wetten. Dit gebeurt via specifieke bepalingen in de Wet luchtvaart en aanvullende uitvoeringsbesluiten.

EASA-regelgeving: De European Union Aviation Safety Agency (EASA) doet voorstellen voor wet- en regelgeving voor de luchtvaart. Deze gelden vervolgens als Europese richtlijn of verordening voor alle lidstaten.¹⁷²

Nationale uitvoering

Toezicht en audits: De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) beheert een kwaliteitsmanagementsysteem dat voldoet aan ICAO-vereisten. Periodieke audits door ICAO en EASA controleren naleving en identificeren verbeterpunten.¹⁷³

Specifieke nationale regels: Voor onderwerpen die niet door EU-regelgeving worden gedekt (zoals militaire luchtvaart of ultralichte vliegtuigen), stelt Nederland zelf wetten op, waarbij strijdigheid met EU-regels wordt vermeden.

Appendix 4 – Wet- en regelgeving publiek belang leefbaarheid

Luchthavenverkeerbesluit luchthaven Schiphol (2018)

Het Luchthavenverkeerbesluit (oorspronkelijk opgesteld in 2002), is een set van regels en voorschriften die zijn opgesteld om het luchtverkeer rond de luchthaven Schiphol te reguleren. In het Luchthavenverkeerbesluit wordt onder andere vastgelegd:

- De normen (grenswaarden) voor de geluidbelasting.
- De externe veiligheid en de uitstoot van stoffen die lokale luchtverontreiniging veroorzaken (emissies).
- De regels over het baan- en luchtruimgebruik.
- De baanbeschikbaarstelling.
- De uitstoot van stikstofoxiden en stoffen die geurhinder veroorzaken.

Luchthavenindelingbesluit Schiphol (2021)

Het Luchthavenindelingbesluit bevat veiligheids- en gezondheidsregels over de bestemming en het gebruik van de gronden, zowel binnen het luchthavengebied als binnen het beperkingengebied rondom

¹⁷⁰ ICAO Appendices, Federal Office of Civil Aviation (FOCA) (z.d.)

¹⁷¹ Art. 17 (Luchtvaart), hoofdstuk XII Infrastructuur en Waterstaat uit de Rijksbegroting, Rijksoverheid (z.d.)

¹⁷² EASA regelgeving, Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) (z.d.)

¹⁷³ Brief van de minister van IenW over de voortgang van de aanpak van geluidhinder rondom Schiphol, Tweede Kamer (2020)

Schiphol. Deze beperkingen hebben te maken met geluidshinder, externe veiligheid of vliegveiligheid (vanwege de hoogte of vogel-aantrekkende werking). De beperkingen gelden voor gebouwen en bouwwerken zoals windturbines en vaste laserinstallaties.

Richtlijn Luchthavengelden (2009/12/EG)

De Europese Richtlijn Luchthavengelden reguleert hoe luchthavens in de Europese Unie hun tarieven mogen vaststellen en differentiëren. In artikel 6 is met betrekking tot tariefdifferentiatie opgenomen: Artikel 6(2), differentiatie op basis van milieuoverwegingen. De richtlijn staat luchthavens expliciet toe om tarieven te differentiëren op basis van milieuoverwegingen, mits deze differentiatie:

- Objectief is: de verschillen in tarieven moeten gebaseerd zijn op meetbare en verifieerbare criteria, zoals geluidsniveaus van vliegtuigen.
- Rechtvaardig is: de differentiatie moet in verhouding staan tot het nagestreefde doel, zoals het verminderen van geluidsoverlast of luchtvervuiling.
- Transparant is: luchtvaartmaatschappijen moeten vooraf duidelijk geïnformeerd worden over de tariefstructuur en de wijze waarop differentiatie wordt toegepast.

Wet luchtvaart (WLV)

Artikel 8.25d Wet luchtvaart: Tariefstelling door de exploitant.

- Schiphol heeft de bevoegdheid om zelfstandig luchthavengelden vast te stellen, zolang deze voldoen aan de eisen van non-discriminatie, objectiviteit en transparantie.

Artikel 8.25e Wet luchtvaart: Differentiatie toegestaan op basis van milieuoverwegingen.

- Schiphol mag differentiatie toepassen in de luchthavengelden, bijvoorbeeld door hogere tarieven te rekenen voor vliegtuigen die meer geluid produceren of meer uitstoot veroorzaken. Dit wordt gezien als een prikkel voor luchtvaartmaatschappijen om stillere en schonere toestellen in te zetten.

Appendix 5 – Wet-en regelgeving publiek belang duurzaamheid

Internationale regelgeving

EU Emissions Trading System (ETS) voor de luchtvaart (2012)

Het EU ETS voor de luchtvaartsector werd geïntroduceerd in 2012 en is ontworpen om de CO₂-uitstoot van vluchten binnen de Europese Economische Ruimte (EER) te beperken. Luchtvaartmaatschappijen moeten emissierechten kopen om te dekken hoeveel CO₂ ze uitstoten. Dit systeem stimuleert maatschappijen om efficiënter te opereren en hun uitstoot te verminderen.

Verordening (EU) nr. 421/2014 (2014)

Deze verordening heeft het toepassingsgebied van het EU ETS voor de luchtvaart tijdelijk beperkt tot vluchten binnen de EER, als onderdeel van de inspanningen om een wereldwijd akkoord te bereiken via de Internationale Burgerluchtvaartorganisatie (ICAO).

CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation, 2021)

Hoewel CORSIA een wereldwijde regeling is onder ICAO, is de EU actief betrokken bij de implementatie ervan. CORSIA vereist dat luchtvaartmaatschappijen de CO₂-uitstoot van internationale vluchten compenseren boven het niveau van 2020. De EU ondersteunt CORSIA en werkt aan de integratie ervan met het EU ETS.

ReFuelEU Aviation Initiative Europese Commissie: Sustainable Aviation Fuel (SAF)

In het kader van het “Fit for 55” programma verplicht de Europese Commissie middels de verordening *ReFuelEU Aviation Initiative* brandstofleveranciers om steeds hogere niveaus van Sustainable Aviation Fuel (SAF) te mengen in straalmotorbrandstof die wordt ingenomen op Europese luchthavens, inclusief synthetische koolstofarme brandstoffen (e-fuels).

Nationale regelgeving

Op nationaal niveau voerde lenW de dialoog met de sector onder andere via de Duurzame Luchtvaarttafel. Hier bespreken lenW en de sector de doelen, en komen gezamenlijk tot acties die noodzakelijk zijn om te werken aan een emissievrije luchtvaart. Hieronder volgt een uiteenzetting van de belangrijkste nationale regelgeving met als doel reductie van CO₂-uitstoot in de luchtvaart sector.

Akkoord Duurzame Luchtvaart (2019)

In dit akkoord bundelt de luchtvaartsector de krachten met de overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Er zijn afspraken gemaakt om samen nieuwe doorbraken te maken en vermindering van de CO₂ uitstoot door de luchtvaart te weeg te brengen. Daartoe stelt het akkoord onder andere doelen voor het verduurzamen van brandstoffen, de grondoperaties en het hernieuwen van de vloot.

Ontwerp Actieprogramma Hybride Elektrisch Vliegen (2020)

Voortkomend uit de Duurzame Luchtvaarttafel, biedt dit actieprogramma inzicht in hoe Nederland zich de komende jaren kan ontwikkelen op het gebied van hybride elektrisch vliegen.

Actieprogramma Duurzame Brandstoffen (2021)

Dit actieprogramma komt voort uit de Duurzame Luchtvaarttafel. Om de afgesproken ambities en doelstellingen te realiseren en ontwikkelingsprojecten rondom SAF (Sustainable Aviation Fuel) te faciliteren, zijn in het actieprogramma drie sporen uitgewerkt waarin concrete acties worden geformuleerd.

Wet vliegbelasting (2020)

De vliegbelasting in Nederland werd ingevoerd op 1 januari 2021. Het tarief vliegbelasting voor 2025 is € 29,40 per vertrekkende passagier vanaf Nederlandse luchthavens. De belasting is bedoeld om de luchtvaartsector te laten bijdragen aan de verduurzaming en vermindering van CO₂-uitstoot. Het geldt voor alle commerciële vluchten, met uitzondering van transferpassagiers en kinderen jonger dan twee jaar, en kan in de toekomst worden aangepast op basis van inflatie of beleidsdoelen. Daarnaast is in het regeerakkoord afgesproken om vanaf 1 januari 2027 de vliegbelasting naar afstand te differentiëren. Het doel hiervan is de hogere uitstoot van lange afstandsvluchten zwaarder te belasten.

Appendix 6 – Het behalen van voldoende rendement

Positief rendement | Air France-KLM

Air France-KLM heeft, met uitzondering van 2020 en 2021, over de periode 2018-2024 een winst gerapporteerd. Het negatieve resultaat in 2020 en 2021 werd bepaald door de coronacrisis; er was namelijk een sterke daling van het aantal passagiers vanwege de reisbeperkingen.¹⁷⁴ Gedurende de gehele beoordelingsperiode (2018-2024) is het gemiddelde resultaat €1.066 miljoen negatief. Dit is echter gedreven door het substantiële verlies in 2020 en 2021 (€7,1 miljard en €3,3 miljard negatief). Indien

¹⁷⁴ 34 miljoen passagiers in 2020 en 45 miljoen in 2021 t.o.v. 104 miljoen in 2019, Air France-KLM jaarverslag 2019, p. 3 (2020); Air France-KLM jaarverslag 2020, p. 3 (2021); Air France-KLM jaarverslag 2021, p. 3 (2022)

hiervoor wordt gecorrigeerd en deze jaren niet worden meegenomen, heeft Air France-KLM een gemiddelde nettowinst van €588 miljoen gerapporteerd. Zodoende kan worden geconcludeerd dat de coronacrisis een enorme impact heeft gehad op de resultaten van Air France-KLM, maar dat er buiten de jaren 2020 en 2021 er een positief rendement werd gegenereerd.

Rendement t.o.v. de WACC | Air France-KLM

Voor de analyse van het rendement op geïnvesteerd kapitaal voor Air France-KLM richten we ons op het rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC) en vergelijken we dit per jaar met de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC) van Air France-KLM. De vergelijking laat zien of Air France-KLM een economisch gezonde bedrijfsvoering heeft. Indien het rendement op kapitaal hoger is dan de WACC, is dit het geval. Als het rendement op geïnvesteerd kapitaal lager is, betekent dit dat Air France-KLM minder rendement behaalt op haar investeringen dan de kosten van het kapitaal. Dit duidt op een vermindering van de (aandeelhouders)waarde, omdat het bedrijf niet in staat is om de kosten van het opgehaalde kapitaal terug te verdienen.

In de jaren 2018 en 2019 werd er een ROIC behaald van respectievelijk 6,8% en 6,0%, wat hoger of in lijn is met de gerapporteerde WACC voor dat desbetreffende jaar. De coronacrisis in 2020 en 2021 had aanzienlijke gevolgen voor het rendement, waardoor de ROIC gedurende die periode negatief werd. Vanaf 2022 is er echter sprake van een sterk herstel en is de ROIC gestegen tot een hoger niveau dan voor de coronacrisis. Voor de periode 2022-2024 laat de ROIC dan ook niveaus zien die dichtbij de WACC liggen of deze overstijgen. Dit wijst erop dat er vanaf 2022 (weer) voldoende waarde werd gecreëerd voor investeerders. Air France-KLM verwacht dat het bedrijfsresultaat (en daarmee de ROIC) verder zal verbeteren in 2025, mede door een verbetering van marges en het wegvallen van eenmalige kosten die in 2024 significante impact hadden op het bedrijfsresultaat.¹⁷⁵

Positief rendement | KLM

Tabel 12 toont dat KLM over de afgelopen jaren positieve winstcijfers heeft gepresenteerd, met uitzondering van 2020 en 2021. De negatieve resultaten in deze jaren waren het gevolg van de zware impact van de coronacrisis, die zorgde voor een aanzienlijke afname in passagiersaantallen.¹⁷⁶ Gedurende de gehele beoordelingsperiode kwam het gemiddelde nettoresultaat uit op €37 miljoen negatief. Indien er gecorrigeerd wordt voor de jaren 2020 en 2021 en deze niet worden meegenomen, heeft KLM een gemiddelde nettowinst van €509 miljoen behaald. Hieruit blijkt dat KLM zwaar is getroffen door de coronacrisis, maar dat er buiten de jaren 2020 en 2021 een positief rendement werd gegenereerd.

Rendement t.o.v. de WACC | KLM

In 2018 en 2019 behaalde KLM een ROIC van respectievelijk 14,9% en 11,8%. Voor beide jaren was dit rendement hoger dan de gerapporteerde WACC, waardoor kan worden gesteld dat er voldoende financiële waarde werd gegenereerd door de onderneming in vergelijking tot de gewogen kapitaalkosten (WACC). De coronacrisis heeft een significante impact gehad op de luchtvaartmaatschappij, wat ertoe heeft geleid dat de ROIC in 2020 en 2021 negatief was. Vanaf het tweede kwartaal van 2022 zijn corona-gerelateerde vliegrestricties opgeheven, wat leidde tot een historisch hoge (inhaal) vraag naar vliegtickets.¹⁷⁷ Dit heeft geresulteerd in een omzetstijging van 76,1% ten opzichte van 2021¹⁷⁸, met een sterke verbetering van het

¹⁷⁵ Presentatie resultaten 2024, p. 14, Air France-KLM (2025)

¹⁷⁶ 11,2 miljoen passagiers in 2020 en 14,0 miljoen in 2021 t.o.v. 35,1 miljoen in 2019, KLM jaarverslag 2019, p. 11, (2020), KLM jaarverslag 2024, p. 198, KLM (2025)

¹⁷⁷ KLM jaarverslag 2022, p. 31, KLM (2023)

¹⁷⁸ KLM jaarverslag 2022, p. 30, KLM (2023)

bedrijfsresultaat als gevolg. Zodoende is de ROIC sterk gestegen en werd er in 2022 en 2023 (weer) voldoende waarde gecreëerd voor investeerders.

In 2024 daalde de ROIC echter naar 6,0%. Dit kwam mede door een omzetsdaling als gevolg van een afname in het aantal intercontinentale vluchten, veroorzaakt door operationele verstoringen rondom het onderhoud van vliegtuigen en een tekort aan piloten¹⁷⁹, in combinatie met hogere (salaris)kosten door nieuwe cao-bepalingen.¹⁸⁰ Daarnaast hebben een toename van havengelden¹⁸¹, belastingen en geopolitieke spanningen een negatieve impact gehad op de financiële prestaties gedurende deze periode.¹⁸² Desondanks verwacht KLM dat het rendement, en daarmee de ROIC, zal toenemen met de implementatie van maatregelen die zijn aangekondigd ter verhoging van de winstgevendheid.¹⁸³

Appendix 7 – Zelfstandige financiering

Periode voor de coronacrisis (2018-2019) | Air France-KLM

In 2018 en 2019 kende Air France-KLM een grote mate van financiële zelfstandigheid: er was een positieve operationele kasstroom en een sterke liquiditeitspositie, waardoor Air France-KLM zelf aan haar betalingsverplichtingen en investeringen kon voldoen.

Air France-KLM keerde gedurende deze periode geen dividend uit. De laatste dividenduitkering dateert uit 2008.¹⁸⁴ De financiële crisis bracht destijds aanzienlijke financiële problemen met zich mee, waardoor Air France-KLM sindsdien de prioriteit heeft gegeven aan het verbeteren van de financiële gezondheid van het bedrijf, middels het verminderen van de schuld. In 2019 maakte Air France-KLM bekend dat het voornemens is om vanaf 2023 weer dividend uit te keren.¹⁸⁵ Deze uitkering heeft uiteindelijk echter niet plaatsgevonden.¹⁸⁶

Coronaperiode (2020-2022) | Air France-KLM

In 2020 werd Air France-KLM getroffen door de coronacrisis, wat een substantiële negatieve impact had op de operationele kasstroom: deze daalde van €3,9 miljard positief naar €2,8 miljard negatief. In 2020 heeft Air France-KLM €7,0 miljard aan financiële steun ontvangen van de Franse overheid om het ontstane liquiditeitstekort op te vangen¹⁸⁷. Het steunpakket bestond uit een €3,0 miljard directe lening van de Franse staat aan Air France-KLM en een kredietfaciliteit met staatsgarantie ("PGE")¹⁸⁸ tot maximaal €4,0 miljard.¹⁸⁹ Air France-KLM heeft uiteindelijk €2,5 miljard uit de PGE opgenomen. In deze periode trof Air France-KLM ook maatregelen in de eigen bedrijfsvoering. Zo werd het geplande investeringsbudget in 2020 teruggeschoefd met 50% en vonden enkel essentiële onderhoudsinvesteringen in de vloot en kritieke IT-

179 KLM announces firm measures to strengthen operational and financial position, KLM (2024)

180 KLM jaarverslag 2024, p. 27, KLM (2025)

181 Dit betreft de toename van de havengelden in 2023 (met 12,0%) en in 2024 (met 14,8%)

182 KLM jaarverslag 2024, p. 16, 26, KLM (2025)

183 Presentatie resultaten, p.15, Air France-KLM (2025)

184 Dividend policy, Air France-KLM (2025)

185 Aandeelhouders nieuwsbrief december 2019, Air France-KLM (2019)

186 Vanwege de financiële impact van de coronacrisis en de voorwaarden behorend bij het steunpakket van de Franse staat heeft Air France-KLM het plan voorlopig uitgesteld

187 The Air France-KLM Group and Air France secure funding of €7 billion to help overcome the crisis and prepare for the future, Air France-KLM (2020)

188 Prêt Garanti par l'État i.e. lening met staatsgarantie

189 Verstrekkt door een consortium van banken, European Commission (2024)

investeringen doorgang. Een groot deel van de eerder geplande investeringen in vlootvernieuwing werden hierdoor uitgesteld naar latere jaren.¹⁹⁰

In 2021 heeft Air France-KLM haar kapitaalstructuur herzien om haar balanspositie te versterken en (weer) naar zelfstandigheid toe te werken. In dit kader heeft Air France-KLM in 2021 een herkapitalisatie uitgevoerd. De herkapitalisatie bestond uit de uitgifte van ca. €1,0 miljard aan aandelen¹⁹¹, waarvan de Franse overheid ca. €570 miljoen aan aandelen kocht¹⁹², en de conversie van de directe lening van €3,0 miljard in drie hybride obligaties die zijn uitgegeven aan de Franse overheid.¹⁹³

In 2022 zijn alle corona-gerelateerde vliegrestricties opgeheven, wat zich heeft vertaald in een positief resultaat en verbeterde operationele kasstroom. Daarnaast heeft Air France-KLM haar eigen vermogen verder verhoogd middels een claimemissie¹⁹⁴, waar zowel de Franse als de Nederlandse staat aan hebben deelgenomen¹⁹⁵, en via de uitgifte van converteerbare obligaties.¹⁹⁶ Hierdoor heeft Air France-KLM €2,4 miljard van de hybride obligaties kunnen terugbetalen in 2022.

Door de coronacrisis heeft Air France-KLM het eerdergenoemde plan om vanaf 2023 dividend uit te keren uitgesteld. Er zullen geen dividenduitkeringen plaatsvinden zolang er nog leningen vanuit de Franse staat openstaan.¹⁹⁷

Periode na de coronacrisis (2023-2024) | Air France-KLM

Zoals te zien is in tabel 13, heeft Air France-KLM haar groei in 2023 voortgezet, zoals blijkt uit het verbeterde bedrijfsresultaat en de gerapporteerde winst. Dankzij haar resultaten en de uitgifte van duurzaamheids-gekoppelde obligaties ("SLB")¹⁹⁸ heeft Air France-KLM het opgenomen deel van de PGE (€ 2,5 miljard) volledig kunnen aflossen: €1,5 miljard middels operationele kasstromen en €1 miljard middels de opbrengsten uit de SLB.¹⁹⁹ Verder heeft Air France-KLM in 2023 de resterende €600 miljoen op de hybride obligaties afgelost. Om deze aflossing te faciliteren, heeft Air France-KLM nieuwe hybride obligaties aan de Franse overheid uitgegeven. In tegenstelling tot de afgeloste obligaties, bevatten deze nieuwe obligaties geen aanvullende beperkingen, zoals een verbod op nieuwe participaties boven de 10% in concurrenten²⁰⁰, waardoor de nieuwe obligaties niet onder het coronasteunpakket vallen.²⁰¹ De aflossingen van zowel de PGE als de hybride obligaties hebben ertoe geleid dat het volledige coronasteunpakket van de Franse overheid is beëindigd.²⁰² Daarnaast heeft Air France-KLM, door de uitgifte van diverse financieringsinstrumenten met een eigen vermogen component, haar balans verder verstevigd

190 Presentatie resultaten 2020, p. 22, Air France-KLM (2021)

191 Air France-KLM announces the success of its capital increase, Nasdaq (2021)

192 Alleen de Franse overheid heeft aandelen gekocht; de Nederlandse staat heeft niet deelgenomen aan de herkapitalisatie

193 Obligaties met kenmerken van aandelen, waardoor ze als eigen vermogen kunnen worden beschouwd

194 Uitgifte van nieuwe aandelen, waarbij de nieuwe aandelen eerst aan bestaande aandeelhouders worden aangeboden tegen gereduceerd tarief, voordat ze publiekelijk worden aangeboden

195 De Nederlandse staat heeft geparticipeerd om verwatering van haar aandeel te voorkomen

196 Bij de uitgifte van de obligaties hebben zowel de Franse als de Nederlandse staat geen participatie gehad; presentatie resultaten 2022, p. 3, Air France-KLM (2023)

197 Air France-KLM jaarverslag 2024, p. 67, Air France-KLM (2025)

198 Air France-KLM announces the successful issuance of its inaugural sustainability-linked bonds (SLB), for a total aggregate amount of €1.0bn, Nasdaq (2023)

199 Air France-KLM today announced the full repayment of its bank loan guaranteed by the French State ('PGE'), Air France-KLM (2023)

200 State aid: Commission approves up to €4 billion French measure to recapitalise Air France, European Commission (2021)

201 Presentatie resultaten 2022, p. 3, Air France-KLM (2023)

202 Air France-KLM and Air France announce today the full exit of the French Recapitalization State Aid under the EU Covid-19 Temporary Framework, Air France-KLM (2023)

in 2023.²⁰³ Hieronder valt o.a. de €1,5 miljard financiering van Apollo Global Management voor Air France-KLM's loyaliteitsprogramma Flying Blue, in de vorm van een eeuwigdurende obligatie.²⁰⁴

In 2024 ondervond Air France-KLM capaciteitsproblemen en inflatiedruk op de kosten. Daarnaast hebben de Olympische Spelen een negatieve impact van ca. €250 miljoen gehad.²⁰⁵ Reizigers hebben de Parijse luchthaven rondom het evenement vermeden, waardoor de vraag naar vliegreizen sterk is gedaald.²⁰⁶ Bovengenoemde factoren hebben geresulteerd in een lichte daling van het bedrijfsresultaat. Desalniettemin is de luchtvaartmaatschappij in staat geweest om een positieve operationele kasstroom te genereren.

Kredietbeoordelaars S&P en Fitch hebben Air France-KLM's kredietwaardigheid in de jaren 2023 en 2024 beoordeeld met een 'BB+' en 'BBB-', met stabiel vooruitzicht.²⁰⁷ De beoordelingen zijn gebaseerd op verbeterde marges van de luchtvaartmaatschappij in 2025, evenals een stabiele vraagverwachting, verhoogde kostenefficiënte en gedaalde olieprijsen. Bovendien draagt de sterke liquiditeitspositie en het liquiditeitsbeleid van Air France-KLM, dat in lijn is met vergelijkbare bedrijven, bij aan de kredietbeoordeling.²⁰⁸ Het feit dat Air France-KLM een staatsdeelneming is van de Franse en Nederlandse overheid, heeft in het geval van Air France-KLM geen invloed op de kredietscore. S&P acht de kans klein dat Air France-KLM in de toekomst wederom staatssteun zal ontvangen, omdat hier onder normale omstandigheden strikte concurrentieregels voor gelden in de EU.²⁰⁹

Vooruitblik (vanaf 2025) | Air-France KLM

Air France-KLM verwacht in 2025 haar bedrijfsresultaat met ongeveer €300 miljoen te verbeteren t.o.v. 2024. Het wegvallen van eenmalige negatieve effecten, zoals die van de Olympische Spelen en de implementatie van een nieuwe IT-tool, zullen naar verwachting leiden tot lagere kosten en een hogere omzet. De verhoging van zowel de Franse vliegbelasting als de tarieven van Schiphol zijn reeds in deze berekening meegenomen.²¹⁰ Daarnaast heeft Air France-KLM aangekondigd dat het een controlerend belang in SAS wil verwerven door het aandeel in de Scandinavische luchtvaartmaatschappij te verhogen van 19,9% naar 60,5%. De transactie zal naar verwachting in de tweede helft van 2026 worden afgerond, onder voorbehoud van alle noodzakelijke goedkeuringen.²¹¹

Kredietbeoordelaars S&P en Fitch hebben hun stabiele vooruitzichten in 2025 herbevestigd, gebaseerd op de verwachting van aanhoudende groei in marges, sterke vraag naar vliegreizen en stevige tarieven die compenseren voor kostenstijgingen.²¹² Daarnaast verwacht S&P dat de grote investeringsuitgaven grotendeels gedekt zullen worden door het bedrijfsresultaat en dat de groei in omzet en rendement van SAS van toegevoegde waarde zullen zijn voor de winstgevendheid van Air France-KLM.²¹³ Een kanttekening

203 Presentatie resultaten 2022, p. 3, Air France-KLM (2023)

204 Air France-KLM and Apollo Global Management sign a definitive agreement for a quasi-equity financing of €1.3 billion, with a potential upsized to €1.5 billion, Air France-KLM (2023)

205 Presentatie resultaten 2024, p. 23, Air France-KLM (2025)

206 Update on summer bookings, Air France-KLM (2024)

207 Air France-KLM Full analysis, S&P (2024), Air France-KLM credit analysis, p. 1, Fitch (2024)

208 Air France-KLM credit analysis, p. 3, Fitch (2024)

209 AF-KLM Research update, S&P (2023)

210 Presentatie resultaten 2024, Air France-KLM (2025)

211 Air France-KLM initiates proceedings to take a majority stake in SAS, Air France-KLM (2025)

212 Air France-KLM Full analysis, S&P (2025)

213 Air France-KLM 'BB+' Rating Affirmed On Announced Acquisition Of Controlling Stake In SAS, Outlook Remains Stable, S&P (2025)

hierbij is dat de winstgevendheid van Air France-KLM sterk afhankelijk is van de marktvraag. De marktvraag is namelijk erg conjunctuurgevoelig, wat betekent dat het rendement van Air France-KLM wordt beïnvloed door economische schommelingen en demografische veranderingen, zowel op lokaal als internationaal niveau.²¹⁴

Periode voor (2018-2019) | KLM

In 2018-2019 kende KLM, net als Air-France KLM, een hoge mate van financiële zelfstandigheid. In beide jaren was er een positieve operationele kasstroom van ca. €1,8-2,0 miljard, gecombineerd met een sterke liquiditeitspositie. Op basis van de resultaten keerde KLM ca. €18 miljoen aan dividend uit in 2018 en ca. €19 miljoen in 2019.²¹⁵

Coronaperiode (2020-2022) | KLM

In 2020 werd KLM hard getroffen door de coronacrisis, wat leidde tot een negatieve impact op de resultaten van 2020-2021. KLM heeft in 2020 een steunpakket van €3,4 miljard ontvangen van de Nederlandse overheid. Het steunpakket bestond uit een directe lening van maximaal €1,0 miljard van de staat aan KLM, evenals staatsgarantie op een kredietfaciliteit van €2,4 miljard, verstrekt door een bankenconsortium. Vanuit het steunpakket heeft KLM uiteindelijk €942 miljoen geleend middels een trekking van €277 miljoen uit de directe lening en een trekking van €665 miljoen uit de kredietfaciliteit met staatsgarantie.²¹⁶ Daarnaast heeft de luchtvaartmaatschappij €2,0 miljard aan steun onder de NOW-subsidieregeling (Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid) ontvangen.²¹⁷ KLM heeft een beroep gedaan op de algemene corona-gerelateerde overheidssubsidie om personeelskosten deels te kunnen dekken.²¹⁸

In 2021 heeft KLM haar investeringen in IT, onderhoud en vlootvernieuwing fors verlaagd. Zodoende heeft de luchtvaartmaatschappij geen additioneel beroep hoeven doen op de kredietfaciliteit van de staat.²¹⁹ Net als Air France-KLM heeft KLM geprofiteerd van een historisch hoge (inhaal)vraag naar vliegtickets na het opheffen van de corona-gerelateerde restricties vanaf het tweede kwartaal van 2022. Dit heeft geresulteerd in verbetering van de operationele kasstroom en kaspositie. Hierdoor is KLM in staat geweest om de volledige lening van €942 miljoen af te lossen. Daarnaast is KLM dit jaar begonnen met de betaling van de uitgestelde loonbelastingen (€100 miljoen in 2022).²²⁰ Vanwege de voorwaarden verbonden aan de staatssteunpakket en de NOW-regeling was het niet mogelijk om gedurende deze periode dividend uit te keren.²²¹

Periode na de coronacrisis (2023-2024) | KLM

In 2023 zag KLM een lichte terugval in het herstel, zoals blijkt uit de afvlakking van de omzet en het afgenomen operationele resultaat. Het Nederlandse financiële steunpakket werd beëindigd en vervangen door een commerciële kredietfaciliteit, welke verstrekt werd door een bankenconsortium²²², wat heeft bijgedragen aan KLM's herstel naar zelfstandigheid. In 2024 zijn KLM's financiële prestaties negatief beïnvloed door o.a. kostenstijgingen, operationele moeilijkheden en geopolitieke spanningen. De

214 Equity Research Air-France KLM, JP Morgan (2025)

215 Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2022, p. 95, Overheid (2023), Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024, p. 65, Overheid (2025)

216 Evaluatie steunpakket KLM, Eerste Kamer p. 14 (2024)

217 Evaluatie steunpakket KLM, Eerste Kamer p. 1 (2024)

218 Naast de NOW-regeling heeft KLM ook de mogelijkheid gekregen om voor €1,5 miljard loonbelastingbetalingen uit te stellen

219 KLM jaarverslag 2022, p. 14, KLM (2023)

220 KLM jaarverslag 2022, p. 32, KLM (2023)

221 KLM jaarverslag 2024, p. 77, KLM (2025)

222 Bestaande uit 14 Nederlandse en internationale banken; KLM jaarverslag 2023, p. 194, KLM (2024)

kostenreducties die onderdeel waren van KLM's herstructureringsplan, opgesteld in verband met de staatssteun, werden niet structureel behaald.²²³ De impact van deze factoren is terug te zien in een daling van de winst en kaspositie. Ondanks de tegenvallende resultaten in 2024, keerde KLM ca. €17 miljoen aan dividend uit. Deze beslissing werd genomen met inachtneming van de resultaten van 2024 en de financiële situatie van KLM.²²⁴

Om toekomstige investeringen zelfstandig te kunnen financieren, heeft KLM in het vierde kwartaal van 2024 het 'Back on Track' programma geïntroduceerd. Dit programma richt zich op het verhogen van de productiviteit, het vereenvoudigen van de organisatie, het realiseren van kostenbesparingen en het uitstellen of afstellen van investeringen, afhankelijk van de financieringscapaciteit.²²⁵

Vooruitblik (vanaf 2025) | KLM

Het 'Back on Track' programma dat KLM in 2024 geïntroduceerd heeft, is bedoeld om KLM's operationele en financiële positie vanaf 2025 te verbeteren. Middels bovengenoemde maatregelen streeft KLM ernaar om het bedrijfsresultaat op korte termijn met €450 miljoen te verbeteren²²⁶, alsmede een structurele winstmarge van meer dan 8% te behalen tussen 2026 en 2028, in lijn met de doelstelling van de Air France-KLM Groep.²²⁷ De realisatie van deze doelen blijft echter afhankelijk van productiviteitsgroei, kostenbeperking middels goede cao-afspraken en een stabiele marktvraag, die gevoelig blijft voor economische schommelingen.

223 Evaluatie steunpakket KLM, Eerste Kamer p. 53 (2024)

224 KLM jaarverslag 2024, p. 77, KLM (2025)

225 KLM jaarverslag 2024, p. 28, KLM (2025)

226 KLM jaarverslag 2024, p. 28, KLM (2025)

227 KLM jaarverslag 2024, p. 58, KLM (2025)

Appendix 8 – Staatsdeelnemingen in Europese luchtvaartmaatschappijen

Tabel 25 - Staatsdeelnemingen in Europese luchtvaartmaatschappijen

Luchthaven	Aandeel overheid ²²⁸	Opmerking
Lufthansa Group	0%	De Duitse staat had een tijdelijke positie genomen in Lufthansa tijdens de coronacrisis, echter hebben ze deze positie weer volledig verkocht
Ryanair	0%	-
International Airlines Group	0%	-
EasyJet	0%	-
Turkish Airlines	49%	49,12% in bezit van Türkiye Wealth Fund, wat volledig in bezit is van de Turkse staat
Aeroflot	73%	Russische staat is voor 73,33% aandeelhouder
SAS Scandinavian Airlines	26%	Deense staat is voor 26,4% aandeelhouder. In 2024 verkocht de Zweedse overheid haar aandeel van 21,8% in SAS aan een groep investeerders, waaronder de Deense overheid en Air France-KLM
Wizz Air	0%	-
TAP Air Portugal	100%	Portugese staat is voor 100% aandeelhouder ²²⁹
Finnair	56%	Valt onder de Finnair group, wat voor 56% in bezit is van de Finse staat
Norwegian Air Shuttle	0%	-
Alitalia	59%	Italiaanse staat is voor 59% aandeelhouder
LOT Polish Airlines	100%	Poolse staat bezit 69,3% van de aandelen direct en de resterende aandelen zijn in indirect bezit van de Polish Aviation Group, wat voor 100% in bezit is van de Poolse staat
Swiss International Air Lines	0%	-
Austrian Airlines	0%	-
Brussels Airlines	0%	-
Eurowings	0%	-
Iberia	0%	-
Vueling	0%	-

²²⁸ Op basis van publieke bronnen zoals jaarverslagen en bedrijfswebsites

²²⁹ De Portugese regering is voornemens om minstens 49 procent van de aandelen in TAP Air Portugal te verkopen

**Disclaimer**

Dit rapport is opgesteld door ABN AMRO Bank N.V. ("ABN AMRO") voor het ministerie van Financiën en dient uitsluitend voor discussiedoeleinden.

De informatie in dit rapport weerspiegelt de heersende omstandigheden en onze standpunten per de datum van dit rapport, en zijn onderhevig aan verandering. Bij het opstellen van dit rapport zijn we, zonder onafhankelijke verificatie daarvan, uitgegaan van de juistheid en volledigheid van alle informatie die voor ons beschikbaar is uit openbare bronnen of die door of namens het ministerie van Financiën aan ons is verstrekt.

ABN AMRO aanvaardt jegens derden geen verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid met betrekking tot of in verband met de juistheid of volledigheid van dit rapport. ABN AMRO sluit uitdrukkelijk alle aansprakelijkheid uit die kan worden gebaseerd op de informatie in dit rapport. In het bijzonder wordt er geen verklaring of garantie gegeven met betrekking tot de juistheid van enige informatie (financieel of anderszins) die hierin is opgenomen, of met betrekking tot het bereiken of de redelijkheid van prognoses, projecties, managementdoelstellingen, vooruitzichten of rendementen. Indien het ministerie van Financiën wordt aangesproken door derden sluit de in deze paragraaf opgenomen uitsluiting jegens derden van verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid niet uit dat ABN AMRO hiervoor jegens het ministerie van Financiën verantwoordelijk of aansprakelijk is. Dit rapport bevat geen taxaties van de activa, aandelen of activiteiten van het bedrijf.