



Ondernemen in een nieuwe wereld

Publieksverslag



Kerncijfers

Geconsolideerde cijfers in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2010/11	2009/10
Inkomsten	8.651	7.469
Kosten voor afschrijvingen en langlopende huren	7.462	6.973
Afschrijvingen en langlopende huren	806	781
Resultaat uit lopende bedrijfsuitoefening	383	(285)
In % van de inkomsten	4,4	(3,8)
Winst/(verlies)	147	(383)
Werkzaam vermogen	4.179	4.398
Rendement op het werkzaam vermogen (%)	5,7	(7,0)
Netto rentedragende schulden in % van het groepsvermogen	109	118

Vervoercijfers

Passagiers		
Vervoer (in miljoenen passagierskilometers)	76.974	74.129
Productie (in miljoenen beschikbare stoelkilometers)	92.064	90.168
Bezettingsgraad (%)	83,6	82,2
Vracht		
Vervoer (in miljoenen vracht tonkilometers)	6.533	6.301
Productie (in miljoenen beschikbare vracht tonkilometers)	8.874	8.712
Benuttingsgraad (%)	73,6	72,3

Financiële positie

Kasstroom uit operationele activiteiten	609	(259)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten (exclusief (toename)/afname kortlopende deposito's en commercial paper)	(434)	(481)
Vrije kasstroom	175	(740)

Gemiddeld aantal fte's KLM Groep

Vast	30.315	30.888
Tijdelijk	1.401	1.689
In dienst van KLM	31.716	32.577
Inhuur	1.726	1.455
Totaal KLM	33.442	34.032

Factsheet KLM Publieksverslag 2010-2011

Aandeel
Luchtvaart
in BNP NL
8 miljard euro
(1,2% BNP)¹

Aandeel
luchtvaart
(directe en
indirecte)
werkgelegenheid
NL: 121.000

CO₂-uitstoot
vliegen: circa 2%
wereldwijd²

KLM overeen-
komst WNF: CO₂-
neutrale groei
2007-2012

Besparing
CO₂-uitstoot
luchtvaart met
Single European
Sky (SES):
16 mln ton CO₂
per jaar³

Gemiddeld aantal
medewerkers
KLM Groep
in FTE: 33.442

Medewerkers
KLM in deeltijd
NL 41% ('10)

Verdeling KLM
Groep m/v
NL: M:56,5%
V:43,5% ('10)

Aantal
passagiers
KLM NV:
23,1 miljoen

Vracht
(KLM NV):
491.000 ton

Inkomsten
KLM Groep:
8.651 miljoen
euro (+16%
tov '09/'10)

Aantal bestem-
mingen KLM
vanaf SPL: 152
(medium haul: 79,
long haul: 73)
(zomer '10)

Vloot KLM Groep
211 vliegtuigen
(gem. leeftijd
11,4 jaar)

Flying Blue Air
France en KLM:
ruim 19 miljoen
leden

1 Bron: Ministerie van Verkeer
en Waterstaat
2 Bron: IPCC
3 Bron: Europese Commissie



Inhoud

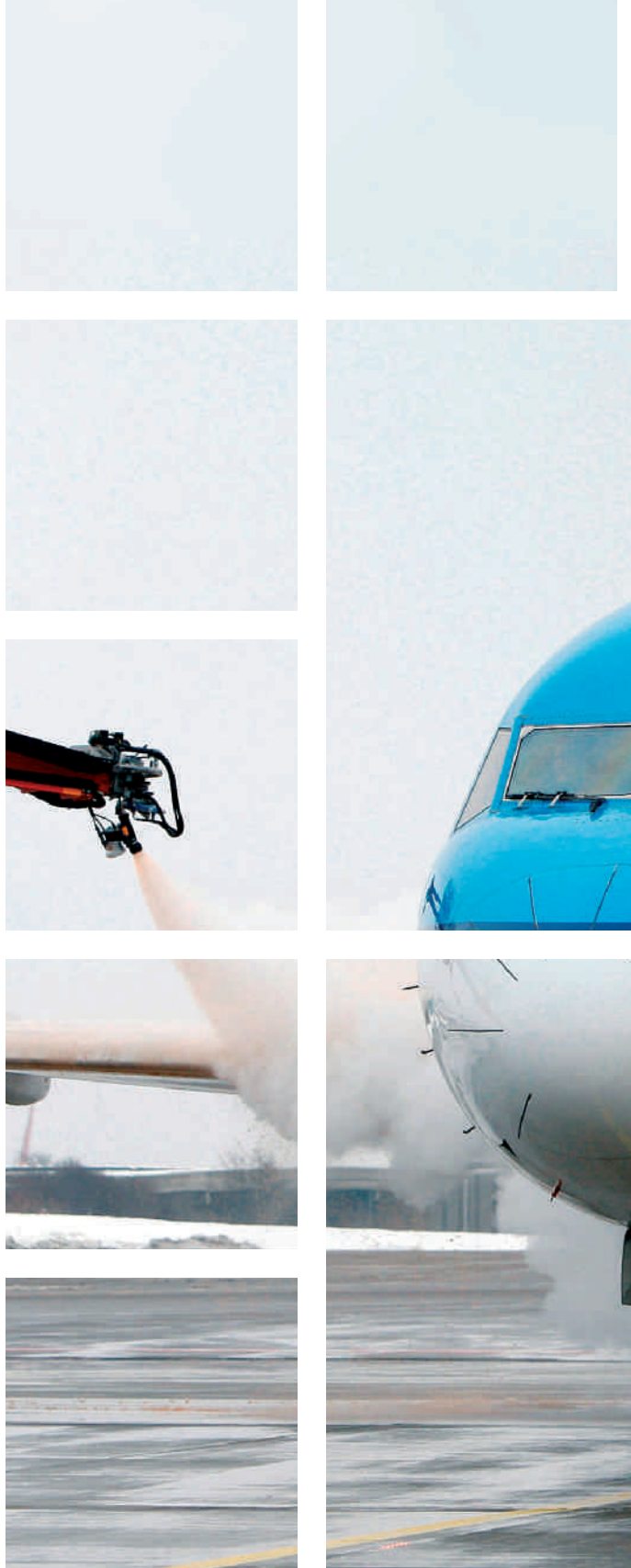
Deel 1:	Bericht van de president-directeur	4
	Financiële resultaten	6
	transavia.com en Martinair	8
	Netwerk en allianties	8
	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	9
	Kwalitatieve groei mainport	11
	Vooruitzichten	12
Deel 2:	Commerciële ontwikkelingen	13
	Passenger Business	13
	Netwerk	14
	Productontwikkeling	14
	Operationele kwaliteit	16
	Cargo	16
	Engineering & Maintenance	18
	transavia.com	18
	Martinair	18
	Medewerkers	19
	Veiligheidscultuur	20
	Vlootontwikkeling	20
Deel 3:	Feiten en cijfers	21
	Kerncijfers	22
	Aandeelhoudersstructuur	23
	Ontwikkeling vervoer	24
	Vlootsamenstelling	25
	Geconsolideerde balans	26
	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	27
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	28

Deel 1

Bericht van de president-directeur



De economische crisis mag dan voorbij zijn, maar de luchtvaartsector is nog niet hersteld van de gevolgen van deze crisis. Wel zijn we erin geslaagd om in verslagjaar 2010/11 een opgaande lijn in te zetten ten opzichte van 2009/10. We hebben in het verslagjaar een solide bedrijfsresultaat neergezet ondanks de onstabiele en stijgende olieprijs en externe uitdagingen. Uitdagingen, zoals de uitbarsting van de vulkaan Eyjafjallajökull in de tweede helft van maart 2010, die de operatie in april en mei verstoortte, de langdurige overlast van sneeuw en ijs in december 2010 en januari 2011, de grote politieke onrust in delen van de wereld in februari en maart 2011 en de aardbeving in Japan in maart 2011, die leidde tot de afschuwelijke omstandigheden bij de kerncentrales.





Onze goede prestatie is met name te danken aan de wendbaarheid, de positieve instelling en de inzet van de mensen die samen onze organisatie vormen. Diezelfde betrokkenheid die er de voorgaande jaren voor zorgde dat we de crisis relatief goed wisten te doorstaan, heeft er voor gezorgd dat we de opgaande lijn hebben kunnen inzetten en vasthouden in het verslagjaar 2010/11. Een van de sterkste troeven tijdens de crisis en daarna, was het uitgangspunt om "de familie bij elkaar te houden" waarbij interne mobiliteit werd gestimuleerd en geen externe aanname werd toegestaan. Deze aanpak, waarbij grote bezuinigingen konden worden doorgevoerd zonder gedwongen ontslagen in Nederland, heeft niet alleen nationaal en internationaal veel belangstelling getrokken, maar heeft er met name voor gezorgd dat er rust in de organisatie is gebleven.

Mede daardoor hebben onze mensen zich tot het uiterste willen en kunnen inspannen. Daar hebben we ook dit verslagjaar de vruchten van geplukt.



De crisis heeft de luchtvaartsector twee tot drie jaar teruggezet in de tijd. Het herstelproces is nog in volle gang. Als we deze lijn van herstel kunnen voortzetten en verder kunnen uitbouwen, dan zullen we binnen een redelijk tijdspad weer terug zijn op het niveau van vóór de crisis. Althans voor wat betreft het resultaat, want de wereld waarin we opereren en de manier waarop we dat doen, zal nooit meer hetzelfde worden. We maken deel uit van een nieuwe wereld. Dat hebben we ons gedurende de crisis al gerealiseerd en we zijn toen begonnen met het nemen van structurele maatregelen waarmee we op nieuwe manieren succes kunnen boeken in deze snel veranderende wereld.

Het verslagjaar 2010/11 kenmerkt zich door een herstel van de vraag in zowel het passagiers- als in het vrachtvervoer. Zoals verwacht, is deze vraag wel anders van karakter. Met name in het passagiersvervoer zien we dat de vraag in het Business Class vervoer zich niet heeft hersteld naar het niveau van vóór de crisis.

Veel bedrijven die tijdens de crisis hun werknemers Economy Class in plaats van Business Class lieten vliegen, houden daar ook nu aan vast. Dit is een ontwikkeling die we hadden voorzien en waarop we hebben geanticipeerd met de introductie van Economy Comfort in het vorige verslagjaar. Deze nieuwe zone vooraan in de Economy Class die, voor een iets hogere prijs meer comfort biedt, heeft zijn waarde duidelijk bewezen.

In de vraag naar vrachtvervoer konden we goed voldoen met de aanpak waarbij primair gebruik wordt gemaakt van de vrachtcapaciteit in het ruim van passagiersvliegtuigen en in combivliegtuigen. Dit, in combinatie met de flexibele inzet van vrachtvliegtuigen die beschikbaar zijn in de vernieuwde samenwerking met onze volledige dochter Martinair.

Het afgelopen jaar is de operatie sterk op de proef gesteld. Door de vele, hiervoor genoemde verstoringen werd het uiterste gevraagd van medewerkers en processen. Naar aanleiding van deze ervaringen zijn de processen opnieuw geëvalueerd en op details aangescherpt om passagiers in dit soort situaties nog beter van dienst te kunnen zijn.

Financiële resultaten

Door de toenemende vraag naar luchtvervoer was er gedurende het verslagjaar 2010/11 sprake van herstel van de inkomsten.

We realiseerden een aanzienlijke verbetering van ons bedrijfsresultaat van een verlies van 285 miljoen euro in 2009/10 naar een winst van 383 miljoen euro in 2010/11. Dit ondanks de stijgende brandstofprijzen richting het einde van het verslagjaar.

Alle businesses hebben positief bijgedragen aan dit resultaat. Over het gehele netwerk genomen waren de inkomsten van Passenger Business 18% hoger dan in het vorige verslagjaar, met uitzonderlijke prestaties in Noord-Amerika en Azië. Dit hadden we nooit bereikt zonder Air France en onze strategische partners Delta Air Lines, Alitalia, Kenya Airways and China Southern Airlines. Het vrachtvervoer liet eveneens een sterk herstel zien met inkomsten die 33% boven die van het vorige verslagjaar lagen. Vrachtvervoer verbeterde in het gehele netwerk en profiteerde van de groeiende export vanuit Europa.

We zijn erin geslaagd onze kosten per eenheid omlaag te brengen ten opzichte van het vorige verslagjaar. Een grote prestatie gezien de lage capaciteitsgroei en de negatieve effecten van de eerder genoemde operationele verstoringen en uitdagingen. We hebben de crisis goed doorstaan. Onze liquiditeitspositie is nooit in gevaar geweest en de kaspositie is altijd rond de EUR 1,5 miljard gebleven. De crisis heeft echter zeker invloed gehad op de balansratio's van KLM en het zal nog jaren duren om deze te herstellen.

Om onze balanspositie te verbeteren zal de focus blijven liggen op het genereren van vrije kasstroom. Gedurende het verslagjaar 2010/11 hebben we een deel van de schulden, die we tijdens de crisis hebben opgelopen, al afgelost doordat onze operationele kasstroom hoger was dan onze investeringskasstroom. Het genereren van kas werd echter gelimiteerd door



de gevolgen van de sluiting van het luchtruim en de disproportionele zware boete voor de antitrust overtreding in de vrachtmarkt. We zijn doorggegaan met het investeren in nieuwe vliegtuigen, modificaties en software.

Net als in vorige jaren zijn we ook doorggegaan met het creëren en versterken van synergieën zowel binnen als buiten de KLM Groep. Binnen de KLM Groep werden verdere synergievoordelen bereikt samen met Martinair dat zal focussen op vrachtvliegtuigactiviteiten en met transavia.com dat zich primair richt op haar positie in de Nederlandse markt. Beide bedrijven verhuisden bovendien naar een nieuw gedeeld hoofdkantoor. Buiten de KLM Groep profiteerden we van de samenwerking met onze partner

Air France en de sterke strategische partners Delta Air Lines, Alitalia, Kenya Airways en China Southern Airlines, evenals van onze samenwerking met het groeiend aantal partners in de SkyTeam alliantie.

We zijn op de goede weg, maar het zou fijn zijn om de wind mee te hebben. We hebben alles in huis om de stijgende lijn door te zetten en onze financiële positie te verbeteren. Dat geldt voor KLM, maar ook voor de gezamenlijke doelen die we binnen de AIR FRANCE KLM Groep hebben gesteld in "Embark", ons strategische plan voor de komende jaren. Onze belangrijkste prioriteit is om terug te komen op het niveau van vóór de crisis. Dat betekent het realiseren van een goede verhouding tussen inkomsten



en investeringen. Om dat te bereiken, moeten we de kosten verder verlagen, de productiviteit verhogen en onze schulden verder omlaag brengen. Een stevige klus, maar we kunnen het. De komende tijd zal het extra uitdagend zijn gezien de capaciteitsniveaus - die van ons en die van anderen - die in de hele markt stijgen nu het herstel na de crisis doorzet. Dat trekt vooralsnog een zware wissel op yield en inkomstenmanagement.

transavia.com en Martinair

Onze 100% dochters transavia.com en Martinair merkten ook de negatieve effecten van de naweeën van de crisis in combinatie met de grote verstoringen. transavia.com leed verlies voor het eerst sinds dertig opeenvolgende jaren van winst en reageerde daarop met het verbeteren van haar concurrentiepositie door het verleggen van haar focus en het introduceren van programma's die leiden tot structureel lagere kosten per eenheid.

In overleg met KLM werd besloten dat Martinair zich zal toeleggen op de vrachtvliegtuigactiviteiten binnen de KLM Groep. Als gevolg van dit besluit zal Martinair haar passagiersactiviteiten uitfaseren

en deze activiteiten stopzetten per november 2011. De expertise van Martinair in het flexibel opereren van de vrachtvliegtuigen en daarmee in te spelen op de kansen die zich wereldwijd voordoen, zal het vrachtvervoer van Air France en KLM verder versterken.

Netwerk en allianties

In het verslagjaar werd het netwerk actief hersteld. Frequenties die gedurende de crisis waren aangepast, en vaak gereduceerd, werden hersteld en nieuwe, potentieel winstgevende mogelijkheden werden benut. Gezien de snelle groei in Azië en het toenemende belang van dit werelddeel, ligt ons accent op strategische groei in China. In het tweede deel van het verslagjaar waren we gedwongen om tijdelijke aanpassingen te doen in het netwerk als gevolg van de politieke onrust in delen van de wereld en de aardbeving in Japan en de nucleaire consequenties daarvan.

In het verslagjaar 2011/12 zal het aangepaste operationele blokkensysteem "7 Wave New Balance" worden geïntroduceerd, wat onder meer een uitbreiding van 22 wekelijkse frequenties binnen Europa inhoudt, naast een betere spreiding van Europese en intercontinentale vluchten over

de dag. De voorbereidingen voor deze gecompliceerde aanpassingen vonden plaats in verslagjaar 2010/11. De groei in China werd in het verslagjaar voortgezet met de toevoeging van de nieuwe bestemming Hangzhou en KLM's zevende bestemming naar China, Xiamen. In het voorjaar van 2011 zijn de bestemmingen Miami en Aalborg aan het netwerk toegevoegd.

Wereldwijde allianties zijn van essentieel belang voor het voortbestaan in de luchtvaartsector. Onze verbintenis met Air France, maar ook onze nauwe banden met onze strategische partners Delta Air Lines, Alitalia, Kenya Airways, China Southern Airlines en andere SkyTeam-partners, hebben zich dubbel en dwars bewezen tijdens de crisis. We zullen onze strategie van wereldwijde samenwerking dan ook zeker voortzetten en verder versterken.

SkyTeam, dat in juni 2010 haar tiende verjaardag vierde, positioneert zich steeds sterker als één van de toonaangevende allianties in de sector. In het verslagjaar tekenden Saudi Arabian

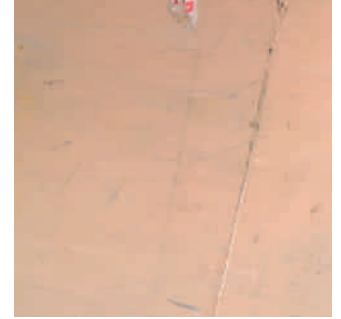
Airlines, Middle East Airlines - Air Liban, Aerolíneas Argentinas, Garuda Indonesia, China Eastern Airlines, Shanghai Airlines (als onderdeel van China Eastern Airlines) en China Airlines (Taiwan) overeenkomsten om hun toetreding tot SkyTeam in gang te zetten en werden de lidmaatschapprocedures met TAROM en Vietnam Airlines afgerond.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Ook gedurende de crisis is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) een belangrijk aandachtspunt gebleven. Ons CO₂-reductie programma werd voortgezet met reeds ingevoerde initiatieven in de operatie, zoals het recyclen van oude vliegtuigonderdelen, maar vooruitgang werd ook geboekt op andere gebieden, zoals bijvoorbeeld met het "fuel awareness" programma voor cockpitpersoneel.

Ook werd het onderzoek naar de mogelijkheden van biobrandstof voortgezet. KLM was de eerste die al in 2009 een testvlucht maakte op gedeeltelijk biobrandstof, en sinds die tijd staan





de ontwikkelingen niet stil. In het verslagjaar is een onderzoek gestart naar vier mogelijke grondstoffen voor biokerosine door het bedrijf SkyNRG dat mede door KLM is opgericht en dat op het vlak van duurzaamheidsaspecten geadviseerd wordt door het Wereld Natuurfonds Nederland (WNF). Met name uit dergelijke projecten blijkt dat innovatie en nieuwe initiatieven samen moeten worden opgepakt met partners in onze toeleveringsketen, zoals overheden, leveranciers en non-gouvernementele organisaties.

Ten aanzien van de Single European Sky is in december 2010 belangrijke vooruitgang geboekt. Zes Europese lidstaten zijn het eens geworden over een wettelijk bindende afspraak die de luchtverkeersleidingen van Frankrijk, Duitsland,

de Benelux en Zwitserland laat samenwerken. Daarnaast zijn er ook doelstellingen geformuleerd voor het terugdringen van vertragingen en verbetering van de vluchtefficiëntie waardoor minder brandstof wordt verbruikt.

Ook in de dialoog met stakeholders via de Alderstafel werd een belangrijke mijlpaal bereikt. Op 18 augustus 2010 is een akkoord gesloten over de start van een experiment voor een nieuw normen- en handhavingstelsel voor geluid voor luchthaven Schiphol. De centrale gedachte achter dit nieuwe geluidsstelsel is om voor elke start en landing de minst overlastgevende start- of landingsbaan te gebruiken als de veiligheid en het weer het toelaten. Dit met behoud van de mainportdoelstellingen van Schiphol en met

instemming van de omwonenden.

Voor KLM en Schiphol betekent dit dat er groei gerealiseerd kan worden zonder dat de geluidshinder in de omgeving toeneemt. Het akkoord was het resultaat van ruim twee jaar overleg met alle betrokken partijen.

Maar ook op kleinere schaal, binnen de organisatie, blijft KLM initiatieven stimuleren om positieve milieueffecten te realiseren. Voorbeelden uit het afgelopen verslagjaar daarvan zijn het hergebruiken van de oude damesuniformen (het verwerken daarvan tot nieuwe, duurzame producten), duurzame catering en maatregelen om gewicht aan boord te besparen.

Lokale betrokkenheid kwam tot uiting in verschillende initiatieven, zoals de ondertekening van de intentieverklaring "Duurzaam Amstelveen" tijdens de regionale Klimaattop van Amstelveen en de schenking van 1.200 voedselpakketten aan de Voedselbank in Amsterdam door KLM Catering Services.

Voor het zesde opeenvolgende jaar werden de duurzaamheidsinspanningen van KLM en Air France beloond met een eerste plaats in de Dow Jones Sustainability Index in de sector Airlines en voor de tweede keer met de benoeming tot leider van de supersector "Travel & Leisure".

Kwalitatieve groei mainport

"Kwalitatieve groei van het wereldwijde verbindingennetwerk is essentieel", deze zin uit het regeerakkoord van oktober 2010 is ons uit het hart gegrepen. Goed overleg met de overheid en overeenstemming ten aanzien van de belangrijkste uitgangspunten is een cruciale voorwaarde voor KLM om succesvol te kunnen blijven opereren.

"Werk en welvaart in Nederland hangen meer dan ooit af van de concurrentiekracht van Nederland in een snel veranderende wereld" stelt datzelfde regeerakkoord. De Luchtvaartnota sluit daarop aan met het uitgangspunt: concurrerende en duurzame luchtvaart voor een sterke economie. De pijlers onder dat streven zijn de kwaliteit van het netwerk en een duurzame en concurrerende luchtvaartsector. Dat alles komt samen in het hubsysteem van KLM en partners.

Het regeerakkoord, het Aldersakkoord, de Luchtvaartnota vormen samen met andere beleidspunten een stevig fundament voor de noodzakelijke netwerkqualiteit. Maar ook op internationaal niveau moeten verdere stappen worden genomen om de concurrentiepositie van Nederland te waarborgen.

Binnen een Level Playing Field gelden voor alle deelnemers dezelfde regels. Dat geldt ook voor zaken als het systeem van onderling verhandelbare CO₂-emissierechten (ETS), de Single European Sky (SES), belastingen, maar ook voor het internationaal gelijkstellen van veiligheidsprocedures. Ongelijkheid van deze regels betekent niet alleen veel onduidelijkheid voor passagiers, maar ook grote kostenverschillen en een ondermijning van de eerlijke concurrentie. Daarnaast worden we continu geconfronteerd met de effecten van de uitspraak in het kader van "Regulation 261/2004" over de compensatie aan passagiers in het geval van vertragingen.

Het belang van de mainport is een cruciaal uitgangspunt. En aangezien onze mainport een samenwerking is tussen KLM en luchthaven Schiphol hebben we in het verslagjaar een stevige discussie gevoerd over de voorgenomen

tariefstelselwijziging van Schiphol. Aan het einde van het verslagjaar 2010/11 heeft het gezamenlijke onderzoek dat KLM en Schiphol hebben laten uitvoeren naar de effecten van de tarievenstructuur tot goede uitkomsten geleid. De hoofdconclusie van het onderzoek is dat het succesvolle mainport business model alleen kan blijven slagen als alle partijen gezamenlijk kansen benutten en bedreigingen het hoofd bieden. Het onderzoek concludeert eveneens dat het aanpassen van de tarievenstructuur alleen met grote zorg overwogen zou moeten worden zodat de economische en sociale waarde voor Nederland ook op lange termijn gewaarborgd blijft. De samenwerking tussen KLM en Schiphol is van essentieel belang om de positie van Schiphol als mainport te handhaven en te versterken.

Vooruitzichten

De economische crisis mag dan voorbij zijn, we moeten en zullen alert, flexibel en innovatief blijven. Politieke onrust, onzekerheden over de groei van de wereld-economie en de sterk

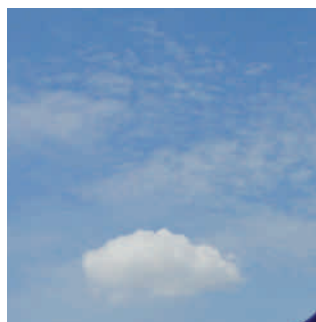
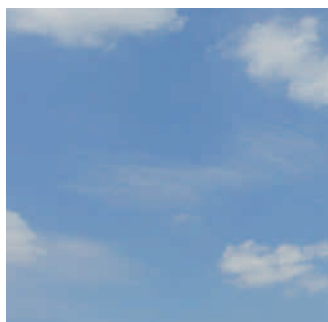
volatiele brandstofprijzen, zijn voorbeelden dat we ondernemen in een nieuwe wereld. Samen met Air France hebben we een strategie opgesteld voor de komende jaren die ons zal helpen om te gaan met de constante verandering om ons heen.

Deze strategie, "Embark", richt zich op vijf speerpunten: klanten, operatie, medewerkers, ontwikkeling en financiën. Langs deze lijnen vullen we het beleid in dat is gericht op herstel, flexibiliteit en verdere winstgevende groei.

Ik hoop op een jaar in rustiger vaarwater. Een jaar met ruimte voor groei. We zijn sterk gepositioneerd, zeker in combinatie met Air France en overige partners. Ik heb vertrouwen in onze organisatie, onze mensen en onze strategie. Samen zullen we succesvol kunnen ondernemen in deze nieuwe wereld.

Peter Hartman

President-directeur KLM



Deel 2:

Commerciële ontwikkelingen



Passenger Business

Het herstel dat in de laatste maanden van het afgelopen verslagjaar werd ingezet bij Passenger Business werd in 2010/11 doorbroken door grote externe verstoringen. Het begon met de uitbarsting van de IJslandse vulkaan Eyjafjallajökull eind maart 2010. De aswolk die door de uitbarsting werd veroorzaakt, zorgde in april en mei voor veel overlast doordat de Europese autoriteiten besloten om het vliegverkeer in Europa vijf dagen volledig stil te leggen. Bovendien veroorzaakten langdurige sneeuw en vorstperioden aan het eind van 2010 en het begin van 2011 grote operationele verstoringen. Aan het eind van het verslagjaar, in februari en maart 2011, was er sprake van onrust in het Midden-Oosten en Noord-Afrika gevolgd door de aardbeving in Japan op 11 maart en de nucleaire consequenties.

Ondanks deze gebeurtenissen kon de stijgende lijn worden vastgehouden en verbeterden de inkomsten van Passenger Business in 2010/11 sterk ten opzichte van verslagjaar 2009/10 dat sterk werd beïnvloed door de wereldwijde financiële crisis.

Ondanks de genoemde tegenslagen nam de bezettingsgraad toe met 83,6% dankzij de sterke sturing op herstel en de flexibele inzet van de capaciteit tijdens en na de crisis. De vraag in het business class-segment herstelde, maar zeker niet tot het niveau van vóór de crisis. De yield bleef dan ook onder druk staan. Het aantal passagierskilometers steeg met 3,8% van 74.129 tot 76.974 miljoen. Met een capaciteitsvergroting van 2,1% werd een bezettingsgraad van 83,6% behaald, wat neerkomt op een stijging van 1,4 procentpunten in vergelijking met 2009/10.

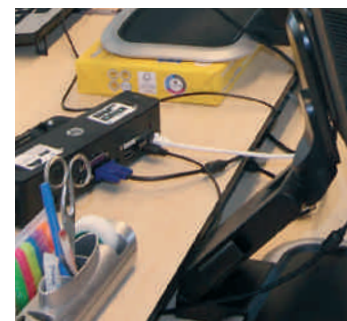
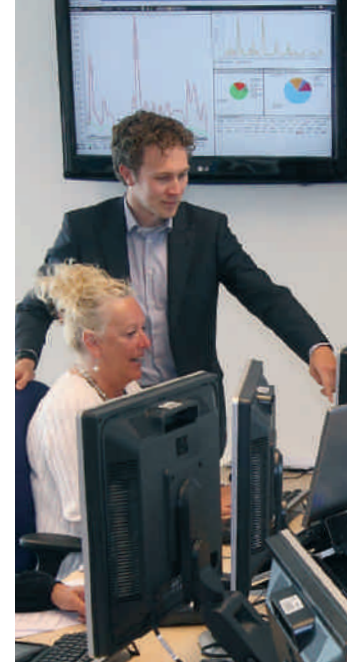
Netwerk

In 2010/11 vlogen KLM en haar partners vanaf Amsterdam Airport Schiphol naar 152 bestemmingen, waarvan 73 op lange- en 79 op middellange afstand. Verbeteringen in het netwerk werden vooral zichtbaar in het herstel van frequenties die tijdens de crisis naar beneden waren aangepast. Ook werden nieuwe mogelijkheden benut. Zo werden de frequenties naar bijvoorbeeld Mexico, Sao Paulo, San Francisco en Osaka weer verhoogd en realiseerde KLM strategische groei in China door het netwerk uit te breiden met de bestemmingen Hangzhou en Xiamen. Ook werd Kigali (Rwanda) als bestemming toegevoegd met een tussenstop in Entebbe (Oeganda). Daarnaast kon Panama van vijf naar zes vluchten per week worden uitgebreid en Tokio van zeven naar tien. Het netwerk werd verder uitgebreid met de bestemmingen Aalborg en Miami.

Productontwikkeling

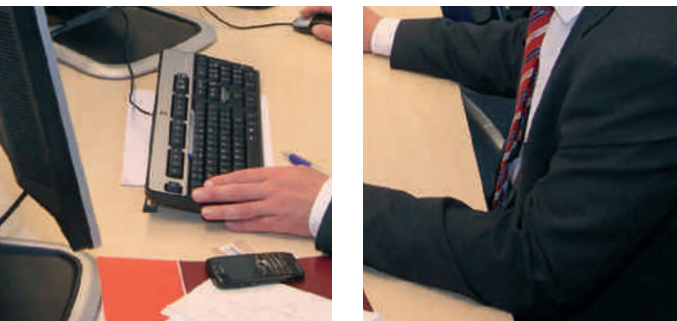
Op het gebied van het verbeteren van de service aan klanten werden in het verslagjaar 2010/11 belangrijke stappen gezet. Als vervolg op de verbeteringen van de MD-11 cabines in het vorige verslagjaar, werd de modificatie van de gehele 747-400 vloot afgerond met nieuwe stoelen en een nieuw inflight entertainment systeem in de Economy Class.

De catering in de World Business Class kreeg een nieuwe impuls met de menu's gecreëerd door Nederlandse topchefs. Ook introduceerde KLM aan het begin van de zomerdienstregeling nieuw servies aan boord dat is ontwikkeld door een Nederlandse ontwerper in zowel de World Business Class als de Europe Business Class. Voor de Economy Class passagier werd "A la carte catering" geïntroduceerd. Hiermee krijgen klanten ook op het gebied van maaltijden de mogelijkheid zelf een keuze te maken.



Waar mogelijk wordt aan boord gewerkt met duurzame vis, biologische producten en vlees met het Beter Leven-vlees keurmerk. Nederlandse modeontwerpers hebben comfort bags ontworpen exclusief voor de passagiers in de World Business Class op intercontinentale vluchten.

In het ambitieuze 70 Million Bags-programma van KLM, luchthaven Schiphol en leveranciers werden belangrijke stappen gezet. Dit omvangrijke programma moet zorgen voor een efficiënte afhandeling van de groeiende stroom bagage. Over enkele jaren moet er genoeg capaciteit zijn om jaarlijks 70 miljoen stuks bagage af te kunnen handelen met minder verstoringen, in minder tijd en tegen lagere kosten per koffer.



Bovendien zullen de fysieke arbeidsomstandigheden voor de bagagemedewerkers verbeteren door de grotere robuustheid van het systeem dat pieken en storingen beter opvangt.

In het verslagjaar lag een sterk accent op het verbeteren van de elektronische dienstverlening. De website KLM.com kreeg een nieuw uiterlijk, een betere structuur en navigatie en extra functionaliteiten. De nieuwe techniek van de site maakt het ook mogelijk precies te meten waaraan klanten behoefte aan hebben en aan de hand van die gegevens de dienstverlening te optimaliseren. Vrijwel tegelijkertijd werd een nieuwe mobiele website gelanceerd, die het eenvoudiger maakt om vluchtinformatie

te verkrijgen en om mobiel te reserveren en in te checken. Passagiers met toegang tot internet kunnen ook hun boarding pass als sms of email via hun telefoon ontvangen. Het aantal luchthavens waar de e-boarding pass geaccepteerd wordt, breidt zich steeds verder uit.

Daarnaast biedt KLM op steeds meer luchthavens self service diensten aan. Het is de ambitie om op alle buitenstations self service check-in mogelijk te maken. De klant kan via de kiosk behalve inchecken ook van andere diensten gebruik maken, zoals het kopen van een Economy Comfort stoel of een upgrade naar Business Class.

Voor iPhone- en BlackBerry gebruikers werd in 2010 een applicatie gelanceerd waarmee smart phone gebruikers direct tickets kunnen boeken op deze apparaten. Begin maart 2011 was deze applicatie al 100.000 keer gedownload.

Een nieuwe ontwikkeling is de inzet van social media om met passagiers in dialoog te raken, campagnes te voeren en service te kunnen bieden. Eind 2009 werden al de eerste stappen gezet met twitter en begin 2010 met facebook. De inzet van social media raakte in een stroomversnelling door de aswolk in april 2010. Tijdens de grote verstoringen die dit veroorzaakte, bleken twitter en facebook een welkome aanvulling te zijn op de bestaande communicatie en kanalen bij het helpen van gestrande passagiers. Sindsdien heeft KLM sterk in social media geïnvesteerd bijvoorbeeld met het opzetten van een social media hub waarvandaan zeven dagen per week contact wordt gehouden met fans en volgers om hen te informeren, te faciliteren, te inspireren en met hen in gesprek te raken. Binnen een jaar hadden beide kanalen meer dan 180.000 volgers en dat aantal stijgt voortdurend.

Ook op andere vlakken gaat KLM door met innoveren, zoals in de samenwerking met de Space Experience Curaçao, het plan om in om in 2014 een ruimtebasis te realiseren. Een prachtig project dat naadloos aansluit op het pioniersdenken van KLM.

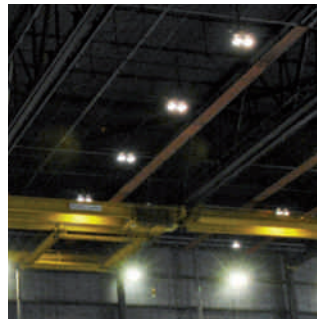
Operationele kwaliteit

Vliegveiligheid blijft onverminderd dé topprioriteit voor de KLM-operatie. Andere prioriteiten zijn operationele integriteit en kostenbeheersing. Het doel is zorgen voor verantwoorde groei waarbij punctualiteit en de klantbehoefte voorop staan. Brandstofefficiëntie is een belangrijk onderwerp, niet alleen gezien het kosteneffect, maar ook vanwege het bij KLM sterk ontwikkelde maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel. Er zijn dan ook opnieuw resultaten geboekt op het terrein van brandstof- en gewichtsbesparing en beperking van CO₂-uitstoot. Het fuel awareness programma voor cockpitpersoneel is in de loop van 2010 ondermeer vertaald in een naslagwerk voor vliegers met daarin suggesties en rekenvoorbeelden om nog zuiniger te vliegen.

Vluchtpunctualiteit levert ook besparingen op. Het behalen van betere aankomst- en vertrekpunctualiteit verlaagt de kosten. Een betere aankomstpunctualiteit is belangrijk voor de transfer van passagiers en bagage en zorgt voor hogere klanttevredenheid en lagere herstellkosten. Het verbeteren van de vluchtpunctualiteit is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen alle verschillende schakels in de operationele keten. Het delen van operationele informatie speelt hierbij een cruciale rol. Deze methode van Collaborative Decision Making (CDM) is in eerste instantie getoetst op een aantal geselecteerde vluchten. De focus op deze vluchten heeft tevens een positief effect op andere vluchten. Deze aanpak wordt in het volgende verslagjaar voortgezet.

Cargo

In het verslagjaar 2010/11 slaagde Cargo erin zich te herstellen van de crisis. Gedurende het jaar nam de vrachtcapaciteit toe met 3,7%. Het herstel werd ingegeven door de verbeterde marktomstandigheden, maar met name ook door de



herstructurering van de Cargo-organisatie. Als reactie op de dalende vraag naar vrachtvervoer werd het netwerk samen met Air France Cargo en Martinair Cargo geoptimaliseerd. Daarnaast werd het aantal medewerkers door mobiliteit en natuurlijk verloop verminderd. Ook de tijdens de crisis ingezette focus op het vullen van de vrachtcapaciteit in het netwerk van passagiersvliegtuigen, wierp in het afgelopen verslagjaar vrucht af. Het wereldwijde netwerk van hoog frequente passagiers bestemmingen werd aangevuld met flexibele inzet van full freighters.

In 2010/11 is de commerciële integratie tussen Air France KLM Cargo en Martinair Cargo in gang gezet. Hierbij ligt de nadruk op capaciteit en geïntegreerde aansturing van het netwerk. Door het laatste, in combinatie met het onder één dak brengen van de kantoren wereldwijd, zijn synergievoordelen en kostenbesparingen gerealiseerd. Mede hierdoor heeft Cargo een aanzienlijke bijdrage kunnen leveren aan het resultaat van de KLM Groep.

In het afgelopen verslagjaar is de aandacht voor veiligheid verder toegenomen. Enerzijds vanwege incidenten op vrachtvliegtuigen van andere maatschappijen, anderzijds door de invoering van nieuwe regelgeving van de Europese Unie op het gebied van douane autoriteiten. De aangescherpte veiligheidsregels hadden effect op de vracht- en documentatieprocessen van Cargo. In de grondoperatie werd veel aandacht gegeven aan het creëren van meer bekendheid van de veiligheids- en beveiligingsprocedures.

In het fiscale jaar 2010/11 boekte Cargo vooruitgang met innovaties op het gebied van beveiliging en kwaliteit. Door een efficiëntere inrichting van processen en samenwerking met andere belangrijke spelers in de keten zijn grote voordelen te behalen. Een voorbeeld hiervan is het e-freight@NL project waarbij KLM Cargo het initiatief neemt en dat ervoor moet zorgen dat luchthaven Schiphol voorloper is in de implementatie van e-freight.



Engineering & Maintenance

Engineering & Maintenance boekte goede resultaten in het verslagjaar en verbeterde het vierde jaar op rij het bedrijfsresultaat. Engineering & Maintenance slaagde er tevens in de non-performancekosten te verlagen. De lagere benutting van onze vloot in het verslagjaar stelde Engineering & Maintenance in staat modificaties versneld door te voeren en daarmee productverbetering te realiseren. Zo werd de Economy Comfort modificatie afgerond evenals de inbouw van nieuwe inflight entertainment systemen in de Economy Class van de Boeing 747-400 vloot.

De verbeterde operationele prestaties leidden tot lagere non-performance kosten. De kwaliteit van het vliegtuigonderhoud aan zowel de narrow-body als widebody vloot werd blijvend verbeterd. Engineering & Maintenance streeft bewust naar een gestroomlijnd productieproces, zonder overbodige stappen en handelingen. Het resultaat is een organisatie die van binnenuit continu verbetert en efficiënter wordt.

transavia.com

Als 100 procent dochter van KLM opereert transavia.com op de leisure en low cost, low fare markt met charter en lijnvluchten in Europa en Noord-Afrika. transavia.com is 40 procent aandeelhouder van Transavia France.

Ook transavia.com ondervond in het afgelopen verslagjaar de negatieve effecten van verschillende verstoringen en opereert in een omgeving met toenemende concurrentie. De organisatie leidde voor het eerst in vele jaren een netto verlies. Vanwege de langdurige tegenvallende resultaten viel in september 2010 het besluit om de operatie vanuit Denemarken na twee jaar stop te zetten.

transavia.com vervoerde 5 miljoen passagiers in 2010/11 en zag een duidelijke groei in de markt voor winterbestemmingen in het winterseizoen. De intensieve samenwerking binnen de Groep leidde tot nieuwe synergieën tussen transavia.com, Martinair en KLM.

transavia.com heeft haar positionering aangescherpt om met een duidelijk en transparant aanbod optimaal te kunnen profiteren van haar "low fare with care" aanpak. De aangepaste propositie is de essentie: een stoel met de typische transavia.com service voor een concurrerende basis prijs, en de mogelijkheid om te kiezen uit een uitgebreid aanbod van aanvullende, betaalde diensten. Ter ondersteuning van deze nieuwe positionering heeft transavia.com bijvoorbeeld - in samenwerking met KLM - de frequenties op verschillende bestemmingen verhoogd en nieuwe bestemmingen toegevoegd. De strategie is gericht op groei in de Nederlandse thuismarkt met name vanuit de regio's Eindhoven en Rotterdam. transavia.com richt zich primair op haar positie in de Nederlandse markt, maar zal ook een open oog houden voor groeimogelijkheden in andere regio's.

Martinair

Vanaf eind 2011 zal Martinair zich volledig concentreren op haar luchtvrachtactiviteiten en na 53 jaar stoppen met passagiersvluchten. Hiermee wordt verder invulling gegeven aan de optimale samenwerking binnen de KLM Groep en de synergievoordelen die te realiseren zijn. Per februari 2011 is al het cabinepersoneel in dienst getreden bij KLM. Een deel direct in actieve dienst, een ander deel blijft voor Martinair vliegen tot eind oktober. De full freighter operatie van Martinair is een uitstekende aanvulling op het uitgebreide belly- en combi-netwerk van Air France KLM Cargo.



Omdat Martinair Cargo zowel lijndienst als ad hoc charters aanbiedt, kan het snel en flexibel inspelen op veranderingen in de vraag uit de markt. Deze flexibiliteit en vergaande synergie door de samenwerking met AIR FRANCE KLM droegen bij aan het herstel van de resultaten van Martinair Cargo in 2010/11.

Medewerkers

Het tijdens de economische crisis ingezette beleid om de "familie bij elkaar te houden", werd in 2010/11 voortgezet. De focus lag op het voorkomen van gedwongen ontslagen en het opvullen van vacatures door medewerkers uit de KLM Groep. Ook werd opnieuw aan kantoorpersoneel

gevraagd om, als hun werk dat toeliet, te helpen bij de operationele afdelingen. Daardoor waren minder uitzendkrachten nodig.

Door intensief samen te werken met andere divisies in het project Solidair@klm slaagde Ground Services er in een besparing te bereiken van circa 1,8 miljoen euro. Over de gehele periode hebben zo'n 1.000 vrijwilligers vanuit heel KLM de meest uiteenlopende functies bij Ground Services vervuld. Ook collega's van Martinair en transavia.com droegen hieraan bij bijvoorbeeld in de vorm van KLM piloten die in de transavia.com operatie vlogen. Solidair@klm heeft niet alleen bezuinigingen opgeleverd, maar ook meer begrip gekweekt voor het werk van anderen.

Het bij elkaar houden van de familie beperkt zich niet tot KLM maar strekt zich uit over de hele KLM Groep. Eind september maakte Martinair bekend dat zij in het najaar van 2011 zal stoppen met de passagiersvluchten. Het Martinair cabinepersoneel dat daardoor boventallig wordt, is in februari 2011 ingestroomd in het KLM-korps cabinepersoneel. Tussen februari en maart 2011 zal voormalig Martinair cabin crew personeel gedetacheerd worden bij Martinair om de operatie zeker te stellen.

Duurzame inzetbaarheid is hét speerpunt van het personeelsbeleid. Mobiliteit draagt er aan bij dat medewerkers met plezier en gezond aan het werk blijven. Om mobiliteit – het veranderen van baan – te stimuleren zijn Ground Services en Cargo in de operationele omgeving pilots gestart met het erkennen van verworven competenties. Deze officiële procedure waardeert de werkervaring van medewerkers met deelcertificaten of een diploma. Duurzame inzetbaarheid komt ook terug in het programma Safety@Work dat afgelopen jaar is gestart bij Ground Services en waarbij wordt gestreefd naar geen schades en geen incidenten.

Veiligheidscultuur

KLM streeft naar de hoogst mogelijke veiligheid in de luchtvaartsector. In verslagjaar 2010/11 is daarom een vernieuwd KLM Safety programma gestart met als doel het terugdringen van incidenten door het verbeteren van de veiligheidscultuur. Binnen elke divisie is een Safety Champion aangesteld, die optreedt als ambassadeur en aanjager voor veiligheid.

In 2010/11 zijn verschillende initiatieven ontwikkeld, zoals de Safety Award, die elke twee maanden wordt uitgereikt. Evenals een jaarlijkse Safety dag en de KLM brede Safety Culture Questionnaire die in het verslagjaar is afgenomen om

een goed beeld te krijgen van de status van de veiligheidscultuur in de organisatie.

Een speerpunt in het veiligheidsprogramma is het "Just Culture" concept, ofwel een rechtvaardige cultuur. Hierbij wordt gestreefd naar een veilige omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd melding te maken van onveilige en ongewenste situaties. Om de doelstelling te kunnen realiseren, heeft KLM een strategie voor veiligheid ontwikkeld waarbij de balans is gezocht tussen mensen, hardware en de organisatorische processen. Voor de toekomst is het streven de verschillende veiligheidsinitiatieven binnen de divisies op uniforme wijze te laten plaatsvinden.

Vlootontwikkeling

Gedurende en na de economische crisis heeft de KLM Groep het proces van vlootvernieuwing doorgezet om te kunnen blijven beschikken over moderne, efficiënte en zuinige vliegtuigen. Dit draagt bij aan de hoge kwaliteit van de dienstverlening aan passagiers en aan een verlaging van kosten en CO₂-uitstoot.

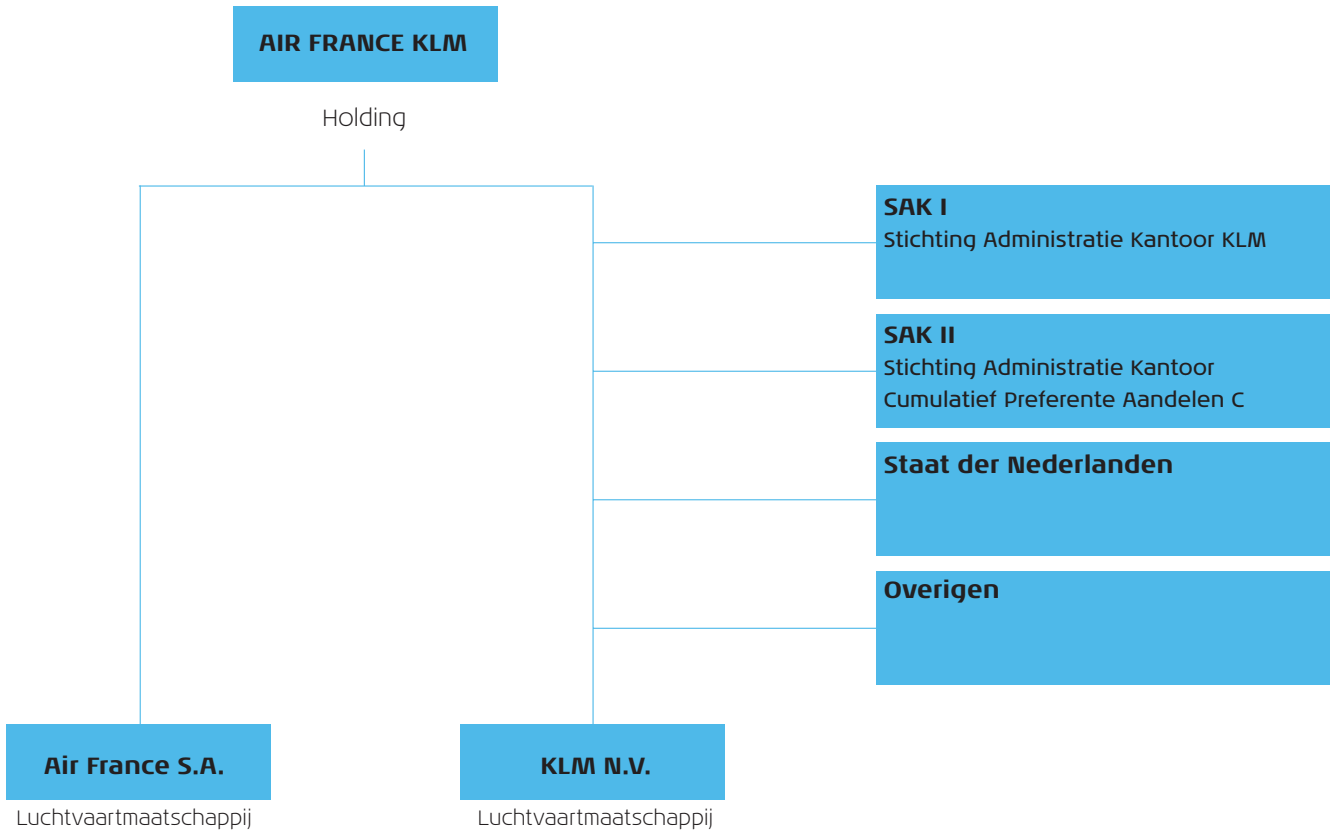
In het verslagjaar 2010/11 nam KLM 13 nieuwe toestellen in de vloot op ter vervanging van oudere toestellen. KLM verwelkomde één nieuwe Boeing 777-300ER, één nieuwe Airbus A330-200, drie nieuwe Boeing 737-800's, vier nieuwe Boeing 737-700's en vier nieuwe Embraer E190's. De Boeing 777-300ER en Airbus A330-200 worden gebruikt voor groei, de Boeing 737-700's en Boeing 737-800's vervangen de Boeing 737-300 en -400 toestellen. De Embraer-toestellen vervangen een deel van de Fokker vloot bij KLM Cityhopper.

Deel 3:

Feiten en cijfers



Aandeelhoudersstructuur



AIR FRANCE KLM houdt:

1. alle KLM prioriteitsaandelen en een gedeelte van de gewone aandelen, tezamen vertegenwoordigend 49% van het stemrecht en economische recht in KLM;
2. de certificaten uitgegeven door Stichting Administratie Kantoor KLM (SAK I) op gewone aandelen KLM en op cumulatief preferente aandelen A;
3. de certificaten uitgegeven door Stichting Administratie Kantoor Cumulatief Preferente Aandelen C (SAK II) op cumulatief preferente aandelen C.

De certificaten vertegenwoordigen het economische eigendom, maar niet de stemrechten van de onderliggende aandelen KLM.

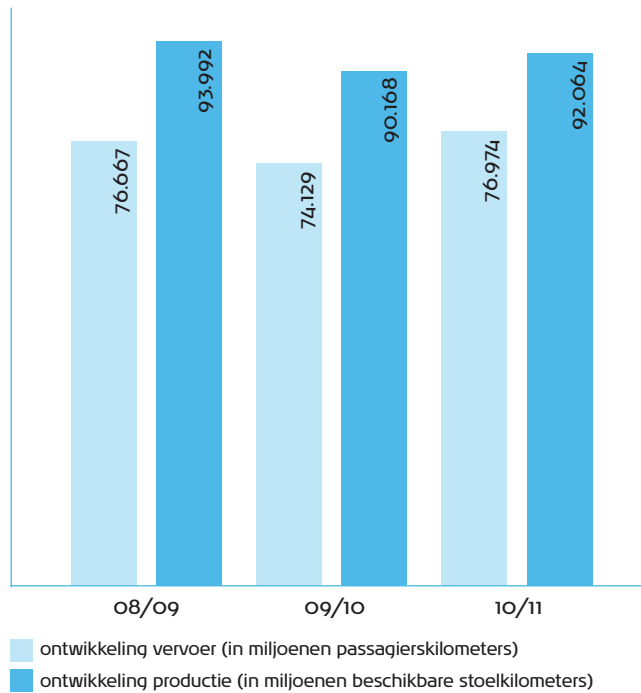
Stichting Administratie Kantoor (SAK I) heeft op grond van gewone aandelen en cumulatief preferente aandelen A 33,16% van het stemrecht in KLM.

Stichting Administratie Kantoor Cumulatief Preferente Aandelen C (SAK II) heeft 11,25% van het stemrecht in KLM.

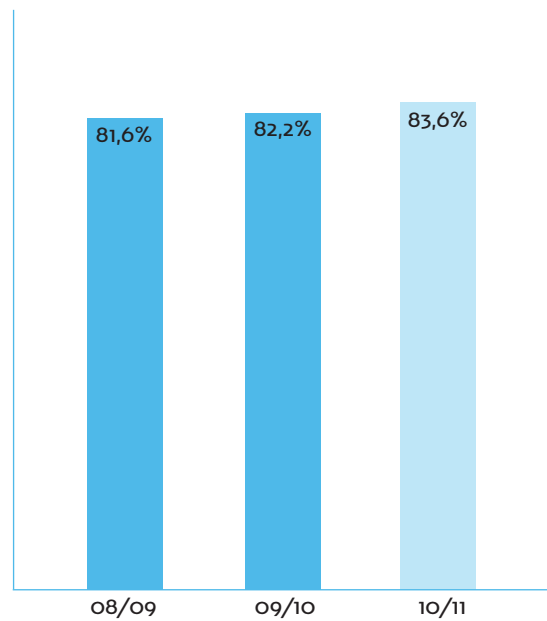
De Nederlandse Staat heeft de cumulatief preferente aandelen A die 5,92% van het stemrecht en economische recht in KLM vertegenwoordigen.

De overige aandeelhouders hebben 0,67% van het stemrecht en economische recht in KLM.

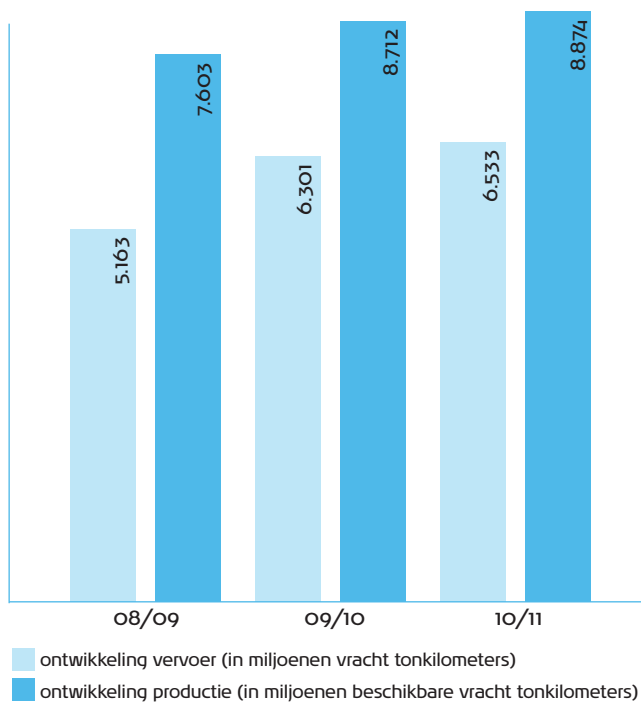
Ontwikkeling passagiersvervoer



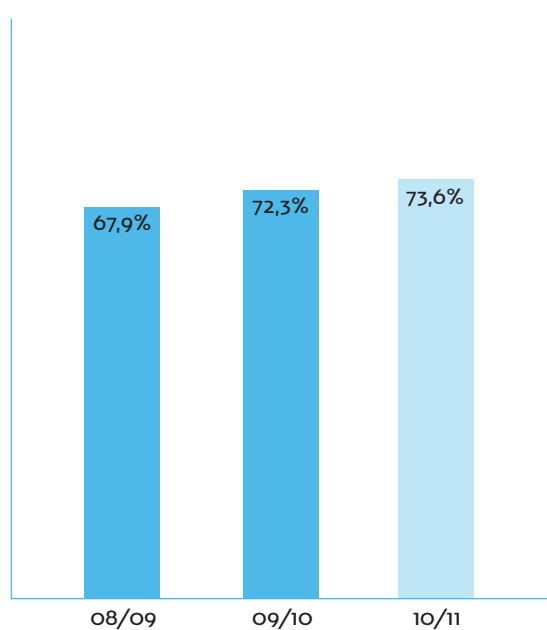
Passagiersvervoer bezettingsgraad



Ontwikkeling vrachtvervoer



Benuttingsgraad



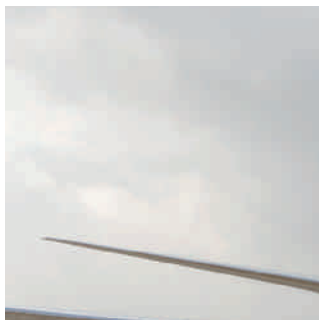
08/09 inclusief 3 maanden Martinair Cargo

09/10 en 10/11 inclusief vol jaar Martinair Cargo

Vlootsamenstelling KLM Groep

		Gem. leeftijd in jaren*	Totaal
Boeing 747-400 PAX	wide body	21,0	6
Boeing 747-400 Combi	wide body	16,9	16
Boeing 747-400 ER Freighter	wide body	7,7	4
Boeing 747-400 BC Freighter	wide body	-	1
Boeing 777-300 ER	wide body	2,0	5
Boeing 777-200 ER	wide body	6,5	15
MD-11	wide body	16,0	10
MD-11 Freighter	wide body	15,1	7
Boeing 767-300 ER	wide body	-	4
Airbus A330-200	wide body	5,1	11
Boeing 737-900	narrow body	8,2	5
Boeing 737-800	narrow body	10,2	41
Boeing 737-700	narrow body	4,6	20
Boeing 737-400	narrow body	19,4	8
Boeing 737-300	narrow body	19,6	3
Embraer 190	regional	1,4	17
Fokker 100	regional	16,9	5
Fokker 70	regional	15,3	26
Lesvliegtuigen			7
Totaal KLM groep		11,4	211

* Exclusief operatie leases en lesvliegtuigen. De gemiddelde leeftijd inclusief operatie leases is 10,4 jaar.



Geconsolideerde balans

In miljoenen euro's na voorgestelde winstbestemming		31 maart 2011	31 maart 2010
Activa	Vaste activa		
	Materiële vaste activa	4.537	4.632
	Immateriële vaste activa	145	119
	Investerings in geassocieerde deelnemingen	76	78
	Derivaten	104	127
	Overige financiële vaste activa	178	312
	Latente belastingvorderingen	38	44
	Pensioenoverschot	2.989	2.707
		8.067	8.019
	Vlottende activa		
	Derivaten	488	238
	Overige financiële vlottende activa	264	287
	Voorraden	199	192
	Debiteuren en overige vorderingen	977	978
	Liquide middelen en kasequivalenten	1.229	1.085
		3.157	2.780
Totale activa		11.224	10.799
Eigen vermogen	Kapitaal en reserves		
	Aandelenkapitaal	94	94
	Agio reserve	474	474
	Overige reserves	304	(3)
	Onverdeelde winsten	1.809	1.673
	Totaal toerekenbaar aan aandeelhouders	2.681	2.238
	Minderheidsbelang	2	2
	Groepsvermogen	2.683	2.240
Verplichtingen	Langlopende verplichtingen		
	Intercompany leningen	388	388
	Financiële-leaseverplichtingen	1.739	2.002
	Derivaten	109	312
	Overige financieringsverplichtingen	1.628	1.488
	Vooruitontvangen inkomsten	210	223
	Latente belastingverplichtingen	411	308
	Personeelsvoorzieningen	156	167
	Overige voorzieningen	393	222
		5.034	5.110
	Kortlopende schulden		
	Crediteuren en overige schulden	1.755	1.581
	Financiële-leaseverplichtingen	397	451
	Derivaten	279	279
	Overige financieringsverplichtingen	143	102
	Vooruitontvangen inkomsten	855	814
	Personeelsvoorzieningen	34	40
	Overige voorzieningen	44	182
		3.507	3.449
Totale schulden		8.541	8.559
Totale groepsvermogen en schulden		11.224	10.799

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2010 / 11	2009 / 10
Inkomsten	8.651	7.469
Kosten		
Externe kosten	(5.641)	(5.072)
Personeelskosten	(2.153)	(2.197)
Afschrijvingen en amortisatie	(539)	(546)
Overige baten en lasten	65	61
Totale kosten	(8.268)	(7.754)
Resultaat uit lopende bedrijfsuitoefening	383	(285)
Resultaat verkoop vaste activa en éénmalige posten	(78)	(91)
Bedrijfsresultaat	305	(376)
Bruto financieringslasten	(163)	(165)
Inkomsten van liquide middelen en kasequivalenten	43	67
Netto financieringslasten	(120)	(98)
Overige financiële baten en lasten	(39)	(16)
Geconsolideerd resultaat vóór belasting	146	(490)
Belastingen	(1)	114
Geconsolideerd resultaat na belasting	145	(376)
Aandeel in resultaat van geassocieerde deelnemingen	2	(7)
Winst/(verlies)	147	(383)
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de Vennootschap	147	(383)
Minderheidsbelangen	-	-
	147	(383)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	2010 / 11	2009 / 10
Winst/(verlies)	147	(383)
Afschrijvingen en amortisatie	539	546
Mutaties voorzieningen	(10)	14
Resultaat van geassocieerde deelnemingen	(2)	6
Mutaties in het pensioenoverschot	(297)	(226)
Mutaties in latente belastingen	1	(114)
Overige mutaties	16	10
Netto kasstroom uit operationele activiteiten vóór mutaties werkkapitaal	394	(147)
(Toename)/ afname voorraden	9	(15)
(Toename)/ afname debiteuren	(43)	58
Toename/ (afname) crediteuren	72	108
(Toename)/ afname overige vorderingen en schulden	177	(263)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	609	(259)
Investerings in immateriële vaste activa	(55)	(38)
Investerings in vloot	(582)	(593)
Desinvesteringen vloot	231	181
Investerings in overige materiële vaste activa	(36)	(37)
Desinvesteringen in overige materiële vaste activa	2	4
Investerings in geassocieerde deelnemingen	3	-
Verkoop geconsolideerde dochters	1	1
Ontvangen dividend	2	1
(Toename)/ afname kortlopende deposito's en commercial paper	34	250
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(400)	(231)
Toename langlopende schulden	369	834
Afname langlopende schulden	(551)	(461)
Toename langlopende vorderingen	(37)	(26)
Afname langlopende vorderingen	158	108
Betaald dividend	(1)	-
Overige mutaties	-	1
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(62)	456
Koersverschillen liquide middelen en kasequivalenten	(3)	2
Mutatie liquide middelen en kasequivalenten	144	(32)
Liquide middelen en kasequivalenten begin boekjaar	1.085	1.117
Liquide middelen en kasequivalenten einde boekjaar*	1.229	1.085
Mutatie liquide middelen en kasequivalenten	144	(32)

*Inclusief Triple A bonds, deposito's en commercial paper bedraagt de liquiditeitspositie per 31 maart 2011 EUR 1.542 miljoen (per 31 maart 2010: EUR 1.533 miljoen)

Colofon

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.

Hoofdkantoor

Amsterdamseweg 55
1182 GP Amstelveen

Postadres

Postbus 7700
1117 ZL Luchthaven Schiphol
T 020-6492116
F 020-6488091

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

'Ondernemen in een nieuwe wereld' is digitaal
beschikbaar via [MyKLM.com](https://myklm.com) en www.klm.com

DTP en druk

HENK Grafimedia Center



