

n.v. luchthaven **teuge**

Plan van Aanpak Luchthaven Teuge

Situatie

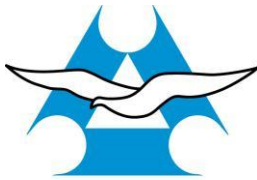
De NV Luchthaven Teuge kent een gezonde operationele exploitatie, maar is de afgelopen jaren in de financiële problemen gekomen door de crisis op de vastgoedmarkt. Met vernieuwing en uitbreiding in het recente verleden is geanticipeerd op een redelijk niveau van gronduitgifte en vraag naar luchtvaartgebonden bedrijfsterreinen, maar door de malaise op de vastgoedmarkt, is het gewenste niveau niet gehaald.

De luchthaven is integraal onderdeel van de regionale infrastructuur. Zij biedt toegevoegde waarde op het gebied van verbindingen, opleidingen en recreatie/toerisme. Ze is van belang voor de regionale werkgelegenheid en recreatie en dat belang kan verder toenemen. Sinds begin september kent de Luchthaven een nieuwe directeur. Mede op basis van de gesprekken die door haar zijn gevoerd met de gebruikers, bestaan er goede ideeën voor een lange termijn oplossing met groei en een gezonde financiële exploitatie. Eind maart 2012 is er een nieuw business plan. In dit Plan van Aanpak staat beschreven welke acties uitgevoerd gaan worden om tot dat businessplan te komen.

Achtergrond

De luchthaven bevindt zich in een moderniseringsslag, gericht op het versterken van de positie en het aantrekken van nieuwe gebruikers, waaronder de zakelijke markt. Een groot aantal investeringen is daartoe al gerealiseerd, waaronder de baanverlenging en de ontwikkeling van bedrijventerrein Teuge Oost. Om de vernieuwing te completeren zijn een nieuw havengebouw en baanverlichting noodzakelijk. Om toekomstige uitbreiding mogelijk te maken, is een strategische investering in de gronden van Albers gedaan. Doordat de vraag naar nieuwe bedrijfsterreinen in de regio bijna tot stilstand is gekomen, was het niet mogelijk om de schuldenpositie af te bouwen en zijn de rente lasten momenteel te hoog.

De aandeelhouders hebben Deloitte Financial Advisory Services onderzoek laten uitvoeren naar de financiële situatie van de luchthaven. Hoewel een groot deel van de bevindingen door de luchthaven wordt onderschreven, is het wel essentieel dat de luchthaven regie houdt op de gronduitgifte, om te kunnen sturen op het versterken van de luchtvaartverbonden activiteiten. Zoals hierboven aangegeven drukken de financieringslasten op dit moment te veel op de exploitatielasten. In de komende periode wil de luchthaven, mede op basis van de bevindingen van Deloitte, onderzoeken welke oplossingen er zijn om tot een gezonde exploitatie te komen.

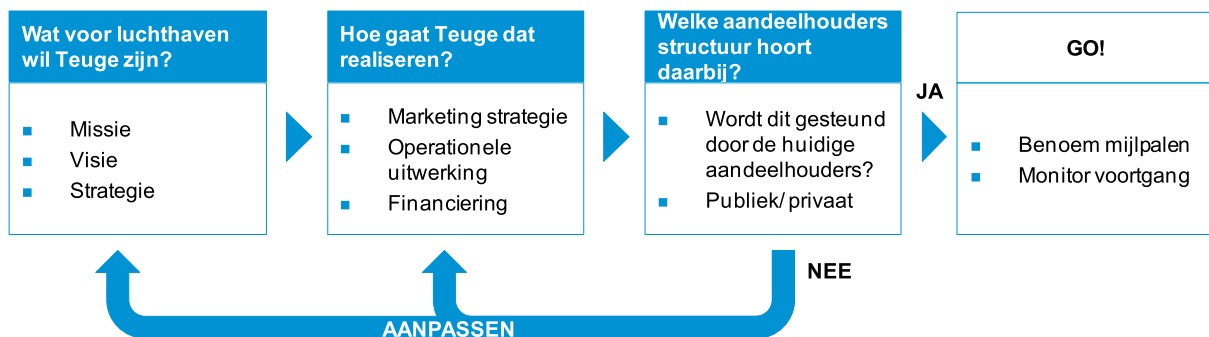


n.v. luchthaven **teuge**

Plan van Aanpak

Het plan van aanpak bevat de volgende elementen:

1. Wat voor luchthaven wil Teuge zijn: Missie, Visie, Strategie
2. Hoe gaat Teuge dat realiseren?: Businessplan voor de komende 3 jaar, waarin: Marketing strategie, Operationele uitwerking en Benodigde financiering
3. Welke aandeelhouderstructuur hoort daarbij? Wordt dit gesteund door de huidige aandeelhouders?



Wat voor luchthaven wil Teuge zijn?

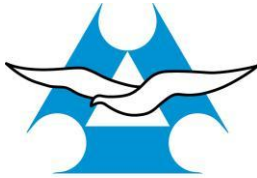
Missie

De luchthaven is een integraal onderdeel van de regionale infrastructuur en door optimale processen en dienstverlening biedt de luchthaven een toegevoegde waarde op het gebied van verbindingen, opleidingen en recreatie/toerisme en werkgelegenheid.

Visie

Over 3 jaar willen we een economisch onafhankelijke luchthaven zijn. De luchthaven bevindt zich in het groene hart van de Stedendriehoek Apeldoorn, Deventer, Zutphen. Draagvlak van deze regio is van essentieel belang voor de licence tot operate voor de luchthaven. De aviation inkomsten zullen naast lesvluchten en leisure voor een groeiend deel uit het business segment komen. De in gang gezette 'upgrading' naar een kwalitatief hoogwaardige luchthaven wordt verder gerealiseerd, waarbij het tempo mede bepaald wordt door de financieringsruimte.

De luchthaven ziet innovatie en kosten efficiency als een belangrijk speerpunten om zichzelf te onderscheiden van andere General Aviation Luchthavens.



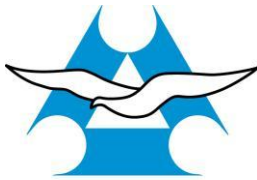
n.v. luchthaven **teuge**

Hoe gaat Teuge dat realiseren?

Om haar missie te realiseren heeft de Luchthaven 3 belangrijke strategieën geformuleerd.

1. Marketing strategie
2. Operationele strategie
3. Financieringsstrategie

Gezamenlijk leidt dit tot een levensvatbaar businessplan voor de komende jaren. Hieronder wordt de aanpak beschreven om hier invulling aan te geven. Hierbij worden de strategieën concreet uitgewerkt in deelplannen met eindproducten.



n.v. luchthaven **teuge**

Marketing strategie

Concrete communicatie en marketing aanpak. Te ontwikkelen in nauwe samenwerking met huidige en toekomstige business partners.

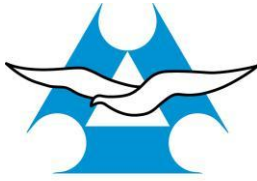
Op korte termijn wordt een Raad van Advies samengesteld om richting te geven aan het aantrekken van de (zaken)markt. Voor de Raad van Advies wordt nog gekeken naar de juiste samenstelling. Naast Stella (de grootste gebruiker van de luchthaven) worden o.a. de KvK, de directeur marketing van Schiphol, VNO NCW en een ondernemer gevraagd voor de Raad van Advies. De raad wordt aangevuld met een aantal andere betrokken actoren (zoals Vereniging voor Toerisme) die baat hebben bij een bloeiend Teuge.

De Raad van Advies zal richting geven aan twee werkgroepen (zakelijk en leisure/non-aviation). Er wordt per werkgroep 1 trekker benaderd.

Er zijn veel bedrijven op de luchthaven die vanuit hun positie een concrete bijdrage aan de marketing strategie kunnen leveren. De luchthaven organiseert een netwerkbijeenkomst (10 november) voor alle gebruikers, tijdens die bijeenkomst worden partijen opgeroepen om mee te denken in de werkgroepen. Daarnaast worden derden benaderd om in de werkgroepen mee te denken. De belangrijkste gebruikers zijn opgenomen in bijlage 1.

Aanpak

- Doel: verbeteren marketing van de luchthaven.
- Activiteiten:
 - Installeren Raad van Advies (geeft richting en advies);
 - Aanstellen projecttrekkers en oprichten werkgroepen (zakelijk en leisure/non-aviation).
- Product werkgroep 1: richt zich op het verwerven van meer zakelijk verkeer op de luchthaven. De opdracht aan deze werkgroep is o.a.:
 - Actief benaderen van nieuwe klanten;
 - Voorstellen voor nieuwe integrale producten/services;
 - Voorwaarden aangeven waaronder het aantrekkelijk is voor de zakelijke reiziger om gebruik te maken van Teuge.
- Product werkgroep 2: richt zich op het ontwikkelen en initiëren van nieuwe leisure producten. Om een goede start te geven aan deze werkgroep wordt op korte termijn een "creatieve brainstorm" georganiseerd. In bijlage 2 staan ideeën die reeds door diverse partijen zijn aangeleverd. De opdracht aan deze werkgroep is o.a.:
 - Uitwerken brainstorm en voorstellen doen voor het genereren van "nieuwe" business;
 - (laten) opstellen businessplannen inclusief voorwaarden aangeven waaronder de voorstellen haalbaar zijn.
- Planning: gereed eind februari 2012.



n.v. luchthaven **teuge**

Operationele strategie

Onder de operatie vallen alle zaken die nodig zijn om de strategie te realiseren:

- Verdere modernisering Luchthaven;
- Veiligheid;
- Inrichtingsplan Luchthaven;
- Draagvlak omgeving.

Verdere modernisering Luchthaven

Op de korte termijn staan 2 punten centraal, de vernieuwing van het havengebouw en het eventueel invoeren van baanverlichting.

Aanpak:

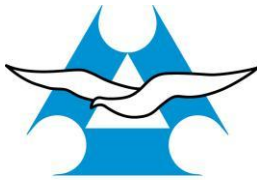
- Doel: de met de baanverlenging ingezette vernieuwing van de luchthaven te completeren met een representatief havengebouw en eventueel met een innovatief baanverlichtingssysteem.
- Het huidige havengebouw is sterk verouderd, niet representatief en voldoet niet aan de Arbo regels. Voorts is het duur voor wat betreft onderhoud en energieverbruik. Een nieuw te realiseren havengebouw moet duurzaam zijn waardoor de operationele kosten laag zijn.
- Een korte scan naar opties en mogelijkheden (huur, sale/lease back, energieneutraal) wordt door de directie uitgevoerd en meegenomen in de algemene plannen van de luchthaven.
- Baanverlichting is een voorwaarde om de zakenmarkt goed te kunnen bedienen. Er wordt bekeken wat de mogelijkheden zijn en of er bedrijven zijn die moderne verlichtingsconcepten als pilot/demonstratieproject willen installeren tegen minimale kosten.
- Planning: haalbaarheidsplannen gereed eind februari 2012.

Veiligheid

De luchthaven is veel te vaak negatief in de pers vanwege incidenten. Zowel qua beveiliging (er is gemakkelijk toegang tot het terrein) als ook qua safety. Er heerst op het vliegveld een mentaliteit dat "het vooral gezellig moet zijn". De luchthaven moet nog meer een mindset krijgen gericht op veiligheid waarbij incidenten tot het verleden horen. Op korte termijn wordt het calamiteitenplan van de luchthaven geüpdate. Daarnaast start een project gericht op het verbeteren van veiligheid op de luchthaven in brede zin.

Aanpak

- Doel: verbeteren veiligheid op de luchthaven.
- Activiteiten:
 - Benoemen projectleider ondersteunt door kleine projectgroep
 - Betrekken gebruikers luchthaven (para's, zweefvliegers, zakenverkeer).
- Product: risicoanalyse met verbeteradviezen.
- Planning: gereed eind februari 2012.



n.v. luchthaven **teuge**

Inrichtingsplan Luchthaven

Voor de huidige en nieuwe gebruikers, maar ook voor potentiële investeerders is een duidelijke, samenhangende inrichting van de Luchthaven belangrijk. Welke functies zien we graag op welke plaats? Ook uit oogpunt van veiligheid is een duidelijke scheiding tussen airside en landside functies gewenst. Het gebruik van de luchthaven voor parachute springen en zweefvliegen moet goed worden afgestemd met het overige verkeer. In het Deloitte rapport is ook geconstateerd dat de indeling van de luchthaven onvoldoende duidelijk oogt. Een helder inrichting van de luchthaven is, naast duidelijke procedures essentieel voor een veilige operatie.

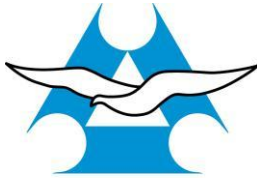
Dit inrichtingsplan zal de ontwikkeling van de luchthaven op korte termijn (West en Oost Teuge) en op langere termijn (terrein Albers) weergeven en wordt opgesteld met huidige en toekomstige gebruikers, eigenaren, de relevante gemeenten en andere belanghebbenden.

Aanpak

- Doel: verbeteren samenhang en indeling (land en luchtzijdige) luchthaven functies en inrichting t.b.v. aantrekkelijkheid voor potentiële investeerders, gebruik en veiligheid gebruikers.
- Activiteiten:
 - Benoemen projectleider (expertise Schiphol);
 - De opdracht voor de projectleider is om samen met de eigenaren, gebruikers, potentiële investeerders te komen tot een samenhangend integraal landzijdig en luchtzijdig inrichtingsplan voor de luchthaven. De belangrijkste (grond)eigenaren zijn de luchthaven, de vliegclub en een aantal investeerders. De belangrijkste gebruikers zijn het Nationaal Parachutisten Centrum, de vliegclub en Stella (vlietschool).
- Product: gedragen inrichtingsplan land en luchtzijde; inclusief fasering.
- Planning: gereed februari 2012.

Draagvlak omgeving

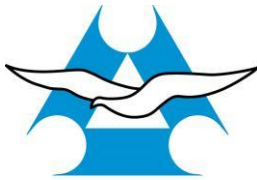
Draagvlak is naast de directe omgeving ook belangrijk voor gebruikers en de politiek. De gebruikers moeten directer worden betrokken bij de keuzes die gemaakt worden. Daarnaast blijven overlastbeperking voor omwonenden, het faciliteren van maatschappelijke functies en recreatie speerpunten. De provincie is bevoegd gezag, maar de luchthaven dient als een onafhankelijke regisseur op te treden zodat aan alle belangen voldoende recht wordt gedaan. Een en ander wordt vorm gegeven door de Commissie Regionaal Overleg Teuge (CROT), dat op korte termijn bij elkaar komt. De luchthaven wil directer met haar gebruikers en omgeving in gesprek komen. Om dit te realiseren worden in samenwerking met verschillende partners een aantal initiatieven genomen.



n.v. luchthaven **teuge**

Aanpak

- Doel: verbeteren draagvlak omgeving & gebruikers.
- Activiteiten: De volgende activiteiten worden/zijn opgestart:
 - Het komende half jaar zijn 4 netwerkbijeenkomsten gepland waarvoor alle gebruikers van het veld zijn uitgenodigd (10 november, 12 januari –nieuwjaarsreceptie-, 12 april en 12 juni). Vanuit de luchthaven wordt een toelichting gegeven op ontwikkelingen m.b.t de luchthaven. Daarnaast worden andere partijen uitgenodigd om hun verhaal te doen;
 - Samenwerking dorp Teuge en omgeving; in samenwerking met Algemeen Belang Teuge, maar ook met de verschillende gemeenten, wordt geïnvesteerd in de relatie met het dorp. Begin volgend jaar wordt het project "Kijk" gerealiseerd in samenwerking met en op het grondgebied van de luchthaven (<http://www.kijkteuge.nl/>).
 - Er wordt een aantal bijeenkomsten georganiseerd met omwonenden en gebruikers van de luchthaven om te bespreken hoe de overlast van het vliegverkeer kan worden geminimaliseerd.
- Planning: continu.



n.v. luchthaven **teuge**

Financieringsstrategie

De Financieringsstrategie bestaat uit drie onderdelen:

- Gezonde financieringsstructuur (Oplossing voor hoge rentelasten)
- Efficiënte luchthaven exploitatie
- Nieuw Businessplan

Gezonde financieringsstructuur

De huidige financiële situatie niet duurzaam. Er ontstaan constant cashflow problemen bij de NV doordat de gronduitgifte niet voorspelbaar is. De exploitatie van de luchthaven *zonder het grond dossier* is kostendekkend, maar door de crisis op markt voor projectontwikkeling en gronduitgifte wordt de luchthaven geconfronteerd met te hoge rentelasten die een bedreiging vormen voor de liquiditeit. De komende maanden wordt een voorstel gedaan voor een nieuwe financieringsstructuur. Uit een brainstorm met private financiers blijkt dat meerdere oplossingsrichtingen mogelijk zijn afhankelijk van keuzes ten aanzien van:

- de verdeling van de publiek/private inbreng (van belang hierbij is de rol huidige aandeelhouders);
- de mate waarin door de NV risico wordt gedragen en invloed op vastgoed ontwikkeling wenselijk wordt geacht.

De volgende opties worden uitgewerkt:

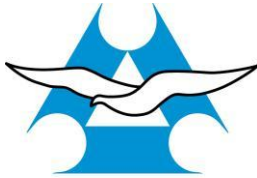
- Geheel publieke financiering voor het geheel en met splitsing ontwikkeling grond en exploitatie
- Publiek/private financiering voor het geheel en met splitsing ontwikkeling grond en exploitatie
- Geheel Private financiering

Aanpak

- Doel: nieuwe financieringsstructuur
- Activiteiten:
 - Brainstorm private financiers
 - Benchmark andere luchthavens
 - Discussie nota voorleggen aan huidige aandeelhouders (januari 2012)
 - Besluit financiering
- Planning: voorstel gereed maart 2012

Efficiënte luchthaven exploitatie

De exploitatie van de luchthaven is, zonder het grond dossier, kostendekkend, maar kwetsbaar. De winst (exclusief rente, incl. afschrijvingen) over de eerste 9 maanden van 2011 is + 45k. De omzet van de landingsrechten is over de eerste 9 maanden van 2011 12% hoger van in 2010. Om de kostendekking van de luchthaven zonder het grond dossier verder te verbeteren komt er een voorstel op welke wijze de directe exploitatielasten in 2012 kunnen worden teruggebracht met 10%. De personeelslasten zijn voor de luchthaven de belangrijkste kosten.



n.v. luchthaven **teuge**

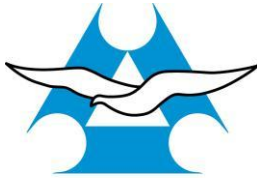
Aanpak

- Doel: exploitatielasten verlagen met minimaal 10%
- Activiteiten:
 - Benchmark exploitatie andere luchthavens
 - Voorstel voor efficiëntere organisatie
- Planning: gereed februari 2012

Nieuw businessplan

Op basis van de hierboven genoemde activiteiten wordt in maart 2012 een nieuw businessplan opgesteld. Dit plan schetst de plannen voor de komende 3 jaar, inclusief de financiële onderbouwing.

- Planning: gereed eind maart 2012



n.v. luchthaven **teuge**

Wordt dit gesteund door de huidige aandeelhouders?

Een aandeelhoudersrol brengt naast geneugten (dividend, zeggenschap) ook plichten. Het eigendom moet in staat gesteld worden om in economisch sterke en zwakke tijden goed te kunnen functioneren.

De afweging publiek/ privaat zal bij de keuzes, die gemaakt moeten worden, een rol spelen. Op verschillende fronten moeten stappen gezet worden. Daarbij worden ook private partijen betrokken. De rol van de publieke aandeelhouders in de toekomst wordt onderzocht. Daarbij dient de continuïteit van de luchthaven en het publieke belang voorop te staan. Het kan wenselijk zijn vanuit het oogpunt van risicobeperking en slagvaardigheid de publieke rol te beperken of anders vorm te geven. Uit gesprekken met private partijen moeten blijken welke voorwaarden zij stellen aan het investeren in de Luchthaven.

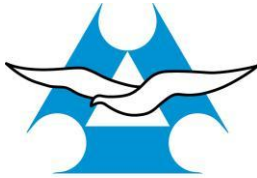
Ten slotte

Het Plan van Aanpak zorgt dat de komende 6 maanden een aantal stappen worden gezet en belangrijke besluiten genomen kunnen worden over o.a. koers, marketing en de financiering van de luchthaven.

Als bijlage bij dit Plan van Aanpak is een cashflow analyse opgesteld tot en met 30 juni 2012 (zie bijlage 2).

Er is grote betrokkenheid bij medewerkers, gebruikers en andere belanghebbenden bij het wel en wee van de Luchthaven! Ik zie goede kansen om, samen met hen, een nieuwe start te geven aan deze mooie ontmoetingsplaats voor luchtvaart en regio!

Meiltje de Groot
Directeur Luchthaven Teuge

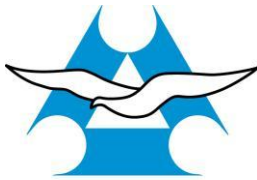


n.v. luchthaven **teuge**

Bijlage 1: Belangrijkste gebruikers Luchthaven Teuge

Zakelijk	Type bedrijf
Stella	vliegschool en onderhoudsbedrijf
Star Airservices	onderhoudsbedrijf
SA	rondvluchten
Leverco BV	business club/zakelijke vluchten
Evama	investeerder/vastgoedontwikkelaar
Rondvluchtencentrum Teuge	Rondvluchten, zakelijke vluchten
Slagboom en Peeters	luchtfotografie

Leisure/non-aviation	Type bedrijf
Vliegclub	Motor- en zweefvliegen; eigenaar van grond en opstallen
Nationaal Parachutisten Centrum	Parachute springen
Evama BV	investeerder/vastgoedontwikkelaar
De Slaapfabriek	hotel



n.v. luchthaven **teuge**

Bijlage 2: Liquiditeitenplanning tot en met juni 2012

Cashflow prognose Luchthaven Teuge (excl. verkoop grond)

Ruimte Deutsche bank	228,1
ING	7,9
Deel lening op te vragen bij Apeldoorn	46,3
Liquiditeiten per 31/8/2011	282,3

Cashflow (exclusief havengelden)	sep-11	okt-11	nov-11	dec-11	jan-12	feb-12	mrt-12	apr-12	mei-12	jun-12	progn. 10 mnd	progn. 12 mnd	def. 2010
Inkomsten													
Havengelden	37,4	48,9	45,1	33,2	26,4	18,1	17,9	21,7	33,2	45,1	326,6	425,0	424,0
Marge Brandstof	6,7	8,7	8,1	5,9	4,7	3,2	3,2	3,9	5,9	8,1	58,4	76,0	76,0
Overig	0,6	0,6	13,6	0,6	0,6	15,0	0,6	0,6	0,6	0,6	33,0	34,1	43,0
Totaal opbrengsten	44,6	58,2	66,7	39,6	31,6	36,3	21,6	26,1	39,6	53,7	418,0	535,1	543,0
Uitgaven													
Personeelskosten	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-34,0	-34,0	-34,0	-34,0	-53,7	-34,0	-271,7	-339,7	-377,0
Bedrijfskosten	-3,0	-3,5	-3,0	-11,5	-9,3	-20,0	-8,8	-16,5	-6,5	-14,5	-96,6	-112,0	-90,0
Algemene kosten	-9,1	-12,6	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0	-53,7	-61,7	-50,0
Totaal uitgaven	-24,1	-28,1	-19,0	-27,5	-47,3	-58,0	-46,8	-54,5	-64,2	-52,5	-422,0	-513,4	-517,0
Operationeel resultaat (EBITDA)	20,6	30,0	47,7	12,1	-15,7	-21,7	-25,2	-28,4	-24,6	1,2	-4,0	21,6	26,0
Liquiditeiten positie (excl. rente & inv.)	282,3	302,9	332,9	380,6	392,7	377,0	355,3	330,1	301,7	277,1	278,3	303,9	
Rente	-16,0	-20,0	-	-16,0	-20,0	-	-16,0	-20,0	-	-16,0	-124,1	-144,1	
Liquiditeiten positie (incl. rente)	286,8	296,9	344,5	340,6	304,9	283,2	242,0	193,6	169,0	154,1	154,1	159,8	
Investerings	-	-	-	-35,0	-	-10,0	-	-	-	-	-45,0	-85,0	
Liquiditeiten positie (incl. rente en inv.)	286,8	296,9	344,5	305,6	269,9	238,2	197,0	148,6	124,0	109,1	109,1	74,8	