



Keeping the Family Together

Publieksverslag



Factsheet KLM Publieksverslag 2009-2010

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 overeenk-
omst 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:
circa 34.000

Medewerkers
KLM in deeltijd
NL 37% ('09)

Verdeling KLM
Groep m/v NL:
M:58% V:42%
('09)

Aantal
passagiers
KLM NV:
22,5 miljoen

Vracht
(KLM NV):
540.000 ton

Inkomsten
KLM Groep:
7.469 miljoen
euro (-8,7%
tov '08/'09)

Aantal bestem-
mingen KLM
vanaf SPL: 125
(Europa: 62,
intercontinentaal:
63) (zomer '10)

Vloot KLM Groep
205 vliegtuigen
(gem. leeftijd
11 jaar)

Flying Blue Air
France en KLM:
ruim 17,5 miljoen
leden

¹ Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat

² Bron: IPCC

³ Bron: Europese Commissie



Inhoud

Factsheet	1
Deel 1: Bericht van de president-directeur	4
Financiële resultaten	5
Passenger Business	7
Klantgerichtheid	8
Cargo Business	8
Engineering & Maintenance Business	8
transavia.com	8
Martinair	9
Netwerk en allianties	9
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	9
Level playing field	10
Vooruitzichten	11
Deel 2: De Groep	12
Passenger Business	12
Netwerk	13
Productontwikkeling	14
Operationele kwaliteit	14
Cargo	14
Engineering & Maintenance	15
transavia.com	15
Martinair	15
Vlootontwikkeling	16
Medewerkers	16
Veiligheidscultuur	17
Part 3: Feiten en cijfers	18
Kerncijfers	20
Aandeelhoudersstructuur	21
Ontwikkeling vervoer	22
Vlootsamenstelling	23
Medewerkers	24
Geconsolideerde balans	26
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	27
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	28

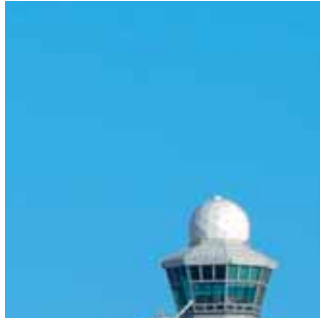
Deel 1

Bericht van de president-directeur



In 2009/10 had KLM sterk te lijden onder de wereldwijde economische crisis die in het voorgaande verslagjaar begon en slechts beperkt in kracht afnam tegen het einde van het verslagjaar 2009/10. Het was een moeilijke tijd voor de gehele luchtvaartsector. De International Air Travel Association (IATA) bevestigde in maart 2010 dat luchtvaartmaatschappijen twee tot drie jaar groei hebben verloren. Alhoewel het ergste misschien voorbij lijkt, zijn we ten minste twee jaar teruggeworpen in de tijd. Om de gevolgen van het moeilijke economische klimaat te beperken, zijn we onze koers blijven aanpassen. Aanzienlijke resultaten zijn behaald op het gebied van capaciteitsreducties en kostenbeheersing.





Liquiditeit- en kostenbeheersing waren van meet af aan focuspunten in onze aanpak van de crisis. Toen in april 2008 de eerste tekenen van de economische crisis zichtbaar werden, zijn we gestart met een financiële strategie gebaseerd op kostenbeheersing en het strategisch heroverwegen van investeringen. Het behouden en genereren van liquiditeiten is nog steeds van groot belang. Dit wordt binnen de hele organisatie onder de aandacht gebracht met het motto 'Cash is King'.

In voortdurend overleg met de ondernemingsraad hebben we ook het sociale aspect van de crisis opgepakt onder het motto 'Keeping the Family Together'. Dit unieke sociale beleid is gebaseerd op de solidariteit en flexibiliteit van onze medewerkers en bestaat uit een stop op de aanname van personeel, het afbouwen van het aantal uitzendkrachten en jaarcontractanten en een slim beheer van vacatures. Hierdoor slaagden we erin onze doelstelling te bereiken om ons personeelsbestand aanzienlijk te verlagen en toch gedwongen ontslagen in Nederland te voorkomen. We kunnen met trots zeggen dat al deze activiteiten KLM aanzienlijke besparingen hebben opgeleverd, terwijl we tegelijkertijd actief de negatieve sociale gevolgen van de economische crisis hebben kunnen beperken.

Ondanks de economische omstandigheden was 2009 een feestelijk jaar vanwege ons 90-jarig bestaan, dat we op bescheiden en passende wijze hebben gevierd. Ondanks de enorme tegenslag ten gevolge van de vulkanische aswolk in april 2010, vertrouwen wij erop dat in het nieuwe verslagjaar het economische klimaat uiteindelijk weer zal aantrekken. Wij zijn ervan overtuigd dat KLM, als onderdeel van AIR FRANCE KLM, sterker uit deze crisis zal komen: met een goed en gevarieerd product, uitmuntende dienstverlening, voortdurende aandacht voor operationele veiligheid en kwaliteit en een duidelijke focus op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Financiële resultaten

Zoals verwacht gezien het economische klimaat zijn de resultaten van de Passenger Business voor het verslagjaar 2009/10 teleurstellend. De yield van het eerste en tweede kwartaal in het verslagjaar vergeleken met die van



het jaar daarvoor toont een daling van 14%. Tegen het eind van het verslagjaar werden de eerste tekenen van (langzaam) herstel zichtbaar. In het vierde kwartaal waren de inkomsten 4,3% hoger dan in dezelfde periode van het vorige verslagjaar. Door aanpassing van onze capaciteit bleef de bezettingsgraad vergelijkbaar met die in het vorige verslagjaar. Echter, doordat bedrijven wereldwijd bezuinigen op hun reiskosten en vooral door de afgenomen vraag in de Business Class, moeten we rekening houden met aanhoudende druk op onze yields.

Ook de Cargo Business had sterk te lijden onder de aanhoudende economische crisis. De inkomsten over het hele jaar per beschikbare vrachtonkilometer waren 15% lager dan in het voorgaande verslagjaar. Dankzij de lichte stijging van de vraag die merkbaar was in de tweede helft van het verslagjaar, waren we in staat onze opbrengsten tegen het eind van het verslagjaar te verbeteren.

Engineering & Maintenance profiteerde van de economische situatie en behaalde op zowel financieel als operationeel vlak een goed resultaat. Dit leidde ook tot lagere non-performancekosten.

Vanwege de instabiele economische situatie, die onder meer leidde tot sterke fluctuaties in brandstofprijzen en wisselkoersen, heeft KLM te maken met grote onzekerheid en volatiliteit. Het is onmogelijk volledig voorbereid te zijn op dergelijke extreme omstandigheden. We hebben echter vertrouwen in onze financiële langetermijnstrategie. Vanwege de gewijzigde marktomstandigheden hebben we ons langetermijnbeleid voor inkoop van brandstof – fuel hedging – aangepast. Voor nu en in de toekomst blijft hedging essentieel om een zekere mate van stabiliteit te behouden voor brandstofprijzen.



De financiële positie van KLM heeft behoorlijk geleden onder de economische crisis. De hoogste financiële prioriteit in het verslagjaar werd gegeven aan het op een aanvaardbaar niveau houden van onze liquiditeitspositie. Dit werd voornamelijk bereikt door investeringen te beperken tot alleen de reeds gecommitteerde vloot, onderhoud en strategische IT-projecten en door ons sterk te blijven richten op ons werkkapitaal. Vanwege de economische crisis en de reductie van onze capaciteit was uitbreiding van de vloot niet nodig, maar wel hebben we ons vervanging- en modificatieprogramma voor de vloot doorgezet. Hiermee was een investering van 431 miljoen euro gemoeid. Ons motto 'Cash is King' is nog steeds van toepassing voor de hele organisatie.



Samen met Air France, en dankzij onze sterke reputatie, hebben we enkele gunstige leningen afgesloten. Onze liquiditeitspositie op 31 maart 2010 was meer dan 1,5 miljard euro. Echter, door de crisis is onze balanspositie die we in de afgelopen jaren zorgvuldig hadden opgebouwd, wel verslechterd.

Om onze liquiditeitspositie te bewaken, hebben we ons stevig en met succes ingezet om onze kosten per eenheid op een gelijk niveau te houden. Het is gelukt om binnen één jaar van het oorspronkelijke groeiscenario naar een krimpscenario te gaan en, ondanks de krimp in de capaciteit van 8%, de kosten per eenheid te stabiliseren.

Wij blijven synergiën binnen de KLM Groep zoeken om alle mogelijkheden zo goed mogelijk te benutten. Ook binnen de AIR FRANCE KLM Groep worden synergiën nog steeds in toenemende mate benut. Daarnaast zullen we maximale synergievoordelen moeten halen uit de SkyTeam alliantie en uit onze joint ventures om onze kracht in de markt te tonen. In het bijzonder de joint venture van KLM, Air France en Delta Air Lines laat optimistische resultaten voor de toekomst zien. Tevens zien we de eerste voordelen van onze gezamenlijke automatiseringsstrategie met Air France, waarin we substantieel hebben geïnvesteerd.

De meeste niet-urgente investeringen konden worden uitgesteld. Een van de grootste ontwikkelingen van de afgelopen twee jaar is dat we vijftien Fokker 100-toestellen hebben vervangen door Embraer 190-toestellen. Aan het eind van het verslagjaar hadden we dertien Embraers in onze vloot. Door deze nieuwe toestellen is de waardering van de passagiers aanzienlijk gestegen. Bovendien is een deel van onze Boeing 737-vloot vernieuwd en hebben in het verslagjaar de laatste Fokker 50-toestellen de vloot verlaten.

Passenger Business

Onder invloed van de economische crisis daalde de vervoersinkomsten van de Passenger Business in dit verslagjaar met 14% ten opzichte van het vorige verslagjaar. Het vervoer daalde met 3% tot 74 miljard passagierskilometers, maar door goed capaciteitsmanagement steeg de bezettingsgraad tot 82,2%.

De operationele betrouwbaarheid werd gedurende het verslagjaar verbeterd. Het slechte weer deze winter, dat bijna drie maanden aanhield, had echter een zeer nadelige invloed op onze activiteiten. Desalniettemin waren we in staat met weinig onderbrekingen te vliegen. Dit bleek wel een kostbare operatie, die veel eiste van ons personeel.

Het slechte weer bleef overigens niet alleen beperkt tot onze thuisbasis Schiphol, ook veel buitenstations hadden te maken met slechte weersomstandigheden. De inspanningen om de verstoringen in de planningen die daardoor optraden op te lossen, hebben onze inzet en veerkracht flink op de proef gesteld, met een succesvol

resultaat. Onze inzet op het gebied van operationele kwaliteit leverde uitstekende resultaten op. Dit verslagjaar behaalden we een IR rate (irregularity rate) van 17,2, een verbetering van 3,4%. Dit cijfer geeft aan hoeveel stuks bagage per 1.000 passagiers niet gelijktijdig met hun eigenaar aankomen. Daarnaast verbeterde onze punctualiteit voor tijdige aankomst en vertrek van onze vluchten.

Klantgerichtheid

Wij worden in toenemende mate geconfronteerd met wijzigde marktomstandigheden en veranderde klantwensen. In reactie hierop staat in onze strategie aanhoudende en versterkte aandacht voor productverbetering en klantenservice centraal. In de loop van het verslagjaar hebben we met succes Economy Comfort ingevoerd, een speciaal gedeelte voorin de Economy Class in al onze widebody-vliegtuigen. Hierbij is de stoelafstand vergroot tot 89 centimeter (in plaats van 76 of 79 centimeter) in Economy Class, wat aanzienlijk meer beenruimte oplevert tegen een geringe toename in prijs. Een andere investering met een duidelijke, positieve invloed op de klantwaardering is ons stoelvervangingsprogramma met onder meer audio/video-on-demand. Dit verslagjaar zijn de Economy Class-gedeeltes van zes van onze 22 Boeing 747-400 toestellen voorzien van nieuwe stoelen met inflight entertainment. De aanpas-

sing wordt voor eind oktober 2010 doorgevoerd in al onze Boeing 747- toestellen. Verder werden elektronische transacties eenvoudiger voor onze klanten en komen meer aanvullende diensten, zoals autoverhuur, parkeren en hotelboekingen, beschikbaar via KLM.com. Een goedkeurd moment was de invoering van ons nieuwe damesuniform voor cabine- en cockpitpersoneel en geüniformeerd grondpersoneel.

Cargo Business

De vrachtcapaciteit van KLM (exclusief Martinair) nam in het verslagjaar 2009/10 met 13,8% af tot 5,8 miljard vrachttonkilometer. Het vervoer daalde met 9,6%, waardoor de bezettingsgraad met 3,3 procentpunt steeg tot 71,2%. Hieruit blijkt wel dat de Cargo Business onder enorme druk is komen te staan door de economische crisis. Als gevolg van de crisis is de nadruk komen te liggen op het verkopen van vrachtcapaciteit in combitoestellen en in de buik van passagierstoestellen. De vrachttoestellen werden uitsluitend aanvullend ingezet. Het aantal vrachttoestellen in de KLM Groep is drastisch teruggebracht. Binnen de KLM Groep hebben we deze toestellen bovendien tijdelijk ondergebracht bij Martinair. Op die manier behalen we zoveel mogelijk voordeel uit de samenwerkingsmogelijkheden binnen de KLM Groep.

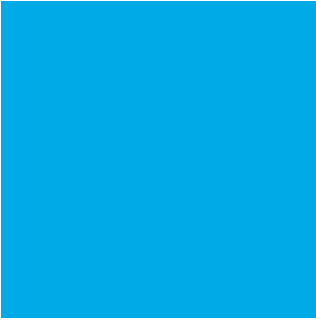
Engineering & Maintenance Business

Engineering & Maintenance boekte goede resultaten in het verslagjaar en behaalde de gestelde doelen. Ook op operationeel gebied werd een uitstekende prestatie geleverd, wat tot lagere non-performancekosten leidde. Door de lagere benutting van onze vloot in het verslagjaar was Engineering & Maintenance in staat andere activiteiten te verrichten op het gebied van productverbetering, zoals het installeren van Economy Comfort.

transavia.com

Als 100% dochter van KLM opereert transavia.com binnen de KLM Groep op de low cost, low fare markt voor Europese lijndiensten en charters. De moeilijke marktomstandigheden drukten ook de resultaten van transavia.com, die desondanks relatief goed presteerde dit verslagjaar. De resultaten van Transavia France (40% deelneming van transavia.com) verbeterden, maar hadden desalniettemin te lijden onder het economische klimaat en kwamen uit op een verlies.





Martinair

Als 100% dochter van KLM sinds 31 december 2008, zijn de resultaten van Martinair voor het hele verslagjaar meegenomen. Ook Martinair werd zwaar geraakt door de economische crisis, in zowel de Passenger Business als de Cargo Business. In de loop van het verslagjaar werden synergiën tussen Martinair en de KLM Groep verder benut. Voorbeelden zijn het nieuwe gezamenlijke hoofdkantoor van Martinair en transavia.com dat in mei 2010 werd geopend en de gezamenlijke organisatie van de verkoopteams voor Cargo van Martinair, KLM en Air France.

Netwerk en allianties

Samen met haar partners voert KLM dagelijks 715 vluchten uit naar 151 bestemmingen (waarvan 72 lange afstand en 79 middellange afstand) in 63 landen. Martinair en transavia.com vliegen samen op nog eens 71 andere bestemmingen. In de loop van het verslagjaar werden de bestemmingen Aruba en Denpasar (Bali) heropend en werd de nieuwe bestemming Calgary geopend. Op 9 mei 2010 vlogen we ook voor het eerst naar de nieuwe bestemming Hangzhou in China. Verder wordt kritisch gekeken naar de dynamiek van ons operationele blokkensysteem op Schiphol, terwijl we ons blijven richten op verbetering van de service voor onze passagiers.

Het behoud van marktpositie is cruciaal. De joint venture van Air France, KLM en Delta Airlines geeft ons een sterke positie op de Noord-Atlantische markt, waarvan we al de eerste veelbelovende resultaten zien. Ook willen we onze samenwerking en joint venture met Alitalia, waarin AIR FRANCE KLM in het voorgaande verslagjaar een belang van 25% verwierf, optimaliseren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onlangs de economische crisis en onze financiële resultaten blijft duurzame ontwikkeling een speerpunt op onze agenda. Gedurende het verslagjaar was het reduceren van de CO₂-uitstoot opnieuw een belangrijk aspect van ons streven naar duurzaamheid. We beperken de CO₂-uitstoot door initiatieven, zoals de door geperste lucht aangedreven voertuigen ('Air Pods') en het 'Scrap'-project, waarbij oude vliegtuigonderdelen worden gerecycled om daar weer nieuwe van te maken. Daarnaast wordt voortdurend gezocht naar mogelijkheden om gewicht te besparen aan boord, wat op zijn beurt leidt tot minder brandstofgebruik en dus ook minder CO₂-uitstoot. Om soortgelijke redenen blijven we aandringen op de snelle invoering van een gemeenschappelijk Europees luchtruim (Single European Sky) dat naar verwachting de uitstoot van CO₂ emissies met 10% zal verminderen.

Daarnaast trachten wij een bijdrage te leveren aan het verduurzamen van de luchtvaart in het algemeen. In dat kader hebben we op 23 november 2009 als eerste ter wereld een testvlucht uitgevoerd deels op biobrandstof, met 40 geselecteerde passagiers aan boord. Samen met verschillende partners willen wij voorop lopen door te werken aan de ontwikkeling en productie van bio-brandstoffen voor de luchtvaart. Daarbij is ook de inzet van andere spelers nodig, zoals overheden en leveranciers in de keten.

De Nederlandse afdeling van het WNF (Wereldnatuurfonds) ondersteunt KLM als actieve partner bij het nastreven van haar milieudoelen en verdere duurzame ontwikkeling. Het WNF in Nederland heeft KLM uitgeroepen tot bedrijfspartner van het jaar 2009. Onze klanten bieden wij programma's om de CO₂-uitstoot van hun reis of hun vracht te compenseren.

We blijven in gesprek met onze stakeholders, bijvoorbeeld via de 'Alderstafel', een intensief Nederlands overleg over de ontwikkeling van Schiphol, waarbij de luchtvaartautoriteiten, KLM, de luchtverkeersleiding, het Rijk, lokale en regionale overheden en omwonenden betrokken zijn.

Een mooie kroon op onze voortdurende inspanningen op het gebied van duurzaamheid is dat KLM in september voor het vijfde achtereenvolgende jaar, als luchtvaartgroep samen met Air France, op de eerste plaats is geïndigd in de Dow Jones Sustainability Index in de sector Airlines. We hebben bovendien de Environmental Award van Airline Business in ontvangst mogen nemen als nummer 1 van alle luchtvaartmaatschappijen op het gebied van "environmental strategy".

Level playing field

KLM heeft te maken met uiteenlopende factoren die ons "level playing field" beïnvloeden. De vliegticketbelasting, die door de Nederlandse overheid was opgelegd, is terecht afgeschaft per 1 juli 2009. We blijven echter toenemende druk ondervinden op het gebied van wet- en regelgeving. Op 19 november 2009 deed het Europese Hof van Justitie uitspraak in verband met Verordening 261/2004 inzake compensatie voor passagiers bij vertraging van vluchten. Wat de financiële gevolgen van dit vonnis zijn is nog niet bekend, aangezien het vonnis wordt aangevochten, maar deze zouden aanzienlijk kunnen zijn. Samen met de Association of European Airlines (AEA) en anderen brengen wij advies uit aan Europese en nationale overheidsinstellingen inzake de contra-



productieve elementen van dit vonnis en de gevolgen die het zou kunnen hebben voor KLM.

Een ander regelgevingsinitiatief dat duidelijke gevolgen zal hebben voor KLM en de Europese luchtvaartsector is de invoering van een systeem van onderling verhandelbare CO₂-emissierechten (ETS) in 2012. KLM denkt dat ETS een nuttig, financieel instrument kan zijn om de CO₂-uitstoot te beperken, mits het effectief en betaalbaar wordt opgezet en er een “level playing field” blijft bestaan voor Europese en niet-Europese luchtvaartmaatschappijen.

Vooruitzichten

In het kort kunnen we zeggen dat we niet alleen twee jaar teruggeworpen zijn in de tijd qua vervoer, maar dat we daarnaast ook te maken hebben met turbulente omstandigheden wereldwijd. De financiële gevolgen van de problemen ten gevolge van de vulkanische aswolk zijn nog onduidelijk, maar zullen naar verwachting aanzienlijk zijn. Vanwege de structureel lagere inkomsten en voortdurende druk op onze kosten zullen we onze processen moeten herzien en steeds meer energie moeten steken in het behoud van onze klantenkring. Naast kostenbeheersing en productiviteitsverbetering omvatten andere kernelementen van onze aanpak alertheid, flexibiliteit en de voortdurende inzet van ons personeel.

Mits de vulkanische aswolk niet voor verdere ernstige onderbrekingen zorgt, verwachten we een verbetering in het nieuwe verslagjaar. Allereerst hebben we een licht positieve trend waargenomen met betrekking tot zowel passagiersaantallen als vracht, zelfs al zijn de totalen nog steeds aanzienlijk lager dan enkele jaren geleden. Ten tweede hebben we de kosten van het bedrijf afgestemd op de lagere inkomsten; en ten derde houden we, gezien de huidige marktsituatie, het capaciteitsniveau stabiel.

Een onderneming kent altijd goede en slechte tijden. We hebben een extreme crisis doorgemaakt, maar zelfs nu is er ook goed nieuws: namelijk de manier waarop we omgaan met de sociale aspecten van de crisis en we de ‘blauwe familie’ bij elkaar hebben gehouden. KLM ziet, als onderdeel van AIR FRANCE KLM, de toekomst met vertrouwen tegemoet. Zoals altijd vertrouwen wij op het enthousiasme en de toewijding van onze medewerkers om de service voor onze klanten te blijven verbeteren en onze concurrentiepositie te versterken.

Peter Hartman

President-directeur KLM



Deel 2

De Groep



Passenger Business

Onder invloed van de economische crisis daalden de inkomsten van Passenger Business in het boekjaar 2009/10 met 13% ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Dankzij de snelle en effectieve capaciteitsreductie sinds het begin van de crisis bleef de bezettingsgraad op een redelijk niveau, maar net als in het boekjaar 2008/09 bleef de vraag in het premium passagierssegment sterk achter. Hierdoor kwam de yield verder onder druk te staan. Het aantal passagierskilometers daalde met 3,3% van 77 tot 74 miljard. Met een capaciteitsvermindering van 4% werd een bezettingsgraad van 82,2% behaald, wat neerkomt op een stijging van 0,6 procentpunten in vergelijking met 2008/09.

Een belangrijke, zichtbare stap vooruit was de invoering, op 29 maart 2010, van het nieuwe damesuniform voor al ons cabine- en cockpitpersoneel en ons geüniformeerde grondpersoneel. Het nieuwe damesuniform werd ontworpen door de Nederlandse ontwerper Mart Visser en draagt bij aan de moderne en professionele uitstraling van KLM.

Netwerk

In het boekjaar 2009/10 vlogen KLM en zijn partners vanuit Amsterdam naar 151 bestemmingen, waarvan 72 op lange en 79 op middellange afstand. Onze dienstregeling kenmerkte zich door een grote mate van flexibiliteit, met een aangepaste frequentie van vluchten naar bepaalde bestemmingen. In deze moeilijke periode, die begon in het boekjaar 2008/09, houdt KLM zijn wereldwijde netwerk in stand door vluchtschema's en de inzet van vliegtuigen aan te passen, met behoud van een aantrekkelijk netwerk voor de klant.



In het boekjaar 2009/10 werd ons netwerk versterkt met enkele nieuwe bestemmingen, namelijk Denpasar (Bali), Aruba en Calgary. Op de laatste twee bestemmingen vloog KLM ook al eerder. KLM bleef zich richten op het realiseren van strategische groei in China, waar de capaciteit werd verhoogd. In het begin van het boekjaar 2010/11 werd ons netwerk uitgebreid met een nieuwe bestemming in China, te weten Hangzhou.

Productontwikkeling

Zelfs midden in de economische crisis bleef KLM investeren in productontwikkeling. In het boekjaar 2009/10 werd Economy Comfort geïntroduceerd, een zone vooraan in de Economy Class met meer comfort voor de passagiers. In Economy Comfort hebben de passagiers voor een iets hogere prijs meer beenruimte en kan de rugleuning van de stoel verder naar achteren. Op Amsterdam Airport Schiphol worden nieuwe ideeën voor de gates van de vol-

gende generatie uitgetoetst, die moeten leiden tot een snellere service en meer comfort voor de passagiers. Er is ook een speciale "priority lane" en een eigen wachtruimte voor premium passagiers.

Economy Class-passagiers kunnen na de veiligheidscontroles sneller plaatsnemen in een comfortabele wachtruimte. De C-pier op Schiphol is al voor het grootste deel volgens dit concept aangepast. Binnen enkele jaren zullen alle gates zijn vernieuwd. De gates van de volgende generatie zijn onderdeel van een samenwerkingsprogramma met de luchthaven Schiphol dat gericht is op verdere verbeteringen voor de passagiers. Het instaproces wordt volgend jaar verbeterd door vaste bankline-opstellingen in alle pieren, wat het gemakkelijker maakt om onderscheid te maken tussen premium en non-premium passagiers. Tot slot werken wij met Air France nauw samen aan een nieuw computersysteem voor boekingen, reserveringen en check-in; ook dit zal bijdragen aan een snellere service voor onze klanten.

Op bagagegebied is het '70 Million Bags'-programma van KLM, Amsterdam Airport Schiphol en leveranciers een belangrijk project om in de toekomst de groeiende stroom bagage (tot 70 miljoen stuks per jaar) efficiënter af te handelen. Een belangrijk element in dat project is de nieuwe bagagekelder die eind 2010 in gebruik wordt genomen. Om te kunnen voldoen aan de nieuwe EU-regel die verplicht om alle transferbagage 100 procent te screenen, zorgen wij ervoor dat in deze nieuwe faciliteit voldoende screeningscapaciteit wordt ingebouwd.

Twee belangrijke factoren hebben het gemakkelijker gemaakt om elektronisch zaken te doen met KLM: de nieuwe booking tool die het online boeken voor klanten verder vereenvoudigt, en de uitrol in 133 landen van de website van KLM (KLM.com) in de nieuwe look & feel die aansluit bij de KLM-huisstijl. Ook werden nieuwe diensten aan de website toegevoegd, zoals de mogelijkheid om tegelijk met de vlucht een hotel te boeken, een auto te huren of een parkeerplaats te reserveren op de luchthaven.

De catering aan boord kreeg ook een impuls met de bijdragen van topchefs zoals Sergio Herman en Margot



Janse. In februari 2010 introduceerde KLM in de Economy Class op intercontinentale vluchten een nieuw private label, Delicious genaamd, dat staat voor verse en duurzame maaltijden van hoge kwaliteit.

Onze inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen werden beloond met de Seafood Champion Award voor het gebruik van duurzame vis in onze maaltijden. Bij de inkoop van verse vis let KLM erop dat het gaat om vis die gecertificeerd is door de MSC (Marine Stewardship Council) of die op de groene lijst van het WWF (World Wildlife Fund) staat. Als er geen vis van de groene lijst beschikbaar is, let KLM erop dat geen vis van de rode lijst van het WWF wordt ingekocht.

Operationele kwaliteit

Vliegveiligheid is de rode draad in de KLM-operatie. In het boekjaar 2009/10 gingen we door met het ontwikkelen van activiteiten op het gebied van onder andere training om onze hoge veiligheidsnormen te handhaven. Dat geldt natuurlijk niet alleen voor de vliegoperatie. Overal in het bedrijf wordt gewerkt om de veiligheid continu op de hoge standaarden van zowel KLM als IOSA (IATA Operational Safety Audits) te houden.

Vanwege het kosteneffect en ons sterke gevoel van verantwoordelijkheid jegens het milieu is brandstofefficiëntie van groot belang voor KLM. Dit geldt met name nu we in een economische crisis verkeren. We hebben schitterende resultaten geboekt op terreinen zoals brandstof- en gewichtsbesparing. Zo hebben we een brandstofbewustmakingsprogramma gestart voor het cockpit- en grondafhandelingspersoneel. Het cockpitpersoneel doet zelf steeds meer om zo bewust mogelijk met brandstof om te gaan, bijvoorbeeld door maar met één motor te taxiën en het starten van de motoren uit te stellen als dat mogelijk is.

Cargo

Door de aanhoudende economische crisis is de vraag naar luchtvrachtvervoer in 2009 sterk afgenomen. Wij hebben hierop gereageerd door de capaciteit met 14% te verminderen en een aantal vrachttoestellen aan de grond te houden. De nadruk is komen te liggen op vrachtvervoer via de buik van passagiersvliegtuigen ('belly') en via onze combitoestellen. De vrachttoestellen worden uitsluitend aanvullend ingezet op bestemmingen met grote vrachtstromen. Er zijn netwerk-synergievoordelen tot stand gebracht dankzij afspraken tussen AIR FRANCE KLM Cargo en Martinair Cargo en door de vermindering van overlappende bestemmingen.

Cargo heeft verschillende maatregelen genomen als reactie op de aanzienlijke daling van de inkomsten, zoals het radicaal beheersen van de kosten, het terugbrengen van het aantal werknemers via interne mobiliteit en natuurlijk verloop, het uitstellen van grote investeringen en het implementeren van efficiencyverbeteringen in de gehele organisatie. Dankzij een beter evenwicht tussen capaciteit en vraag konden in de tweede helft van het boekjaar 2009/10 kleine margeverbeteringen worden gerealiseerd. In het laatste kwartaal van 2009 waren de eerste tekenen van een voorzichtig herstel merkbaar, maar de inkomsten liggen nog steeds ver onder het niveau van vóór de crisis. De economische situatie zal ook in 2010 nog invloed hebben op de luchtvracht. Er zijn structurele verbeteringen in het gehele vrachtproces nodig, en deze zijn in het boekjaar 2009/10 ingezet.

Tegelijkertijd blijft innovatie in de logistieke keten van het allergrootste belang. Wij streven ernaar om grote voordelen te behalen uit het verbeteren van de verschillende processen, onder meer door het gebruik van e-freight (vrachtvervoer met elektronische vrachtbrieven) en de ontwikkeling van 'green lanes'. Green lanes zorgen voor



een snellere afhandeling omdat de douanericisico's op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu binnen de gehele keten, inclusief de vlucht, van producent tot importeur zijn afgedekt. Een ander initiatief voor een snellere afhandeling van luchtvracht op Schiphol is het Cargo Checkpoint: een drive-through scanstraat waar de vracht in één keer wordt gecontroleerd op onder meer explosieven en smokkelwaar.

Engineering & Maintenance

KLM Engineering & Maintenance liet in het boekjaar 2009/10 – net als in het voorgaande boekjaar – een ander beeld zien dan de rest van KLM, in die zin dat het ondanks de economische crisis zijn doelstellingen wist te bereiken. De financiële resultaten waren bevredigend en ook op operationeel gebied werden goede prestaties neergezet. Als gevolg van de verbeterde operationele prestaties werden de “non-quality” kosten verlaagd.

Het vliegtuigonderhoud aan zowel de narrowbody als widebody vloot is op alle fronten aanzienlijk en blijvend verbeterd. Engineering & Maintenance streeft bewust naar een afgeslankt productieproces. Dat wil zeggen dat alle overbodige stappen en handelingen uit het proces worden gehaald. Het resultaat is een organisatie die van binnenuit continu verbetert en efficiënter wordt. Om de operationele prestaties nog verder te verbeteren, is gestart met het vervangen van het bestaande onderhoudssysteem. Het nieuwe systeem werd in het boekjaar 2009/10 in gebruik genomen voor het onderhoud van de Boeing 737-vloot.

transavia.com

Ondanks de crisis slaagde transavia.com erin winst te boeken. De impact van de slechte marktomstandigheden werd echter wel gevoeld en leidde tot een daling van zowel het aantal passagiers als het aantal verhuurde

vliegtuigen tijdens de winter. In het boekjaar 2009/10 vervoerde transavia.com 5,2 miljoen passagiers, 4,8% minder dan in het voorgaande boekjaar.

transavia.com heeft op de daling van de vraag gereageerd met aanpassingen in het routenetwerk, extra commerciële inspanningen en een pakket kostenbeperkende maatregelen.

De intensieve samenwerking binnen de Groep wierp het afgelopen jaar vrucht af voor transavia.com. Met name met KLM zijn op operationeel gebied een aantal synergievoordelen gerealiseerd, zoals het aan elkaar verhuren van vliegtuigen, de uitwisseling van cockpit-, cabine- en grondpersoneel, het onderbrengen van gewone onderhoudscontroles bij KLM en het onderbrengen van een deel van het datacenter van transavia.com in het datacenter van KLM op Schiphol Rijk.

Het hybride businessmodel (charters en lijndiensten vanuit één stoelenvoorraad) slaat ook aan in andere markten. transavia.com opereert nu buiten Nederland vanuit Frankrijk en Denemarken en blijft uitkijken naar mogelijkheden om dit businessconcept verder uit te rollen in Europa.

Martinair

In het eerste volledige boekjaar dat Martinair tot de KLM Groep behoorde, werden veel synergievoordelen gerealiseerd. In het boekjaar 2010/11 zal verder invulling worden gegeven aan een optimale samenwerking binnen de Groep om zo efficiënt mogelijk te opereren. Als gevolg van de crisis heeft Martinair in overleg met de Groep zijn capaciteit teruggeschoefd, met behoud van zijn netwerk voor de klant.

Na de herstructurering in 2007/08 leidde het onderbrengen van diverse activiteiten bij KLM tot een nog efficiëntere werking van Martinair. Martinair Cargo heeft zich

binnen de KLM Groep gespecialiseerd in de exploitatie van vrachtoestellen vanuit Schiphol. Het passagiersvervoer van Martinair richt zich op vakantiebestemmingen in het Caribisch gebied en Kenia.

Vlootontwikkeling

Als gevolg van de economische crisis werd de vloot in het boekjaar 2009/10 niet uitgebreid. De vervanging van toestellen ging echter door, omdat vlootontwikkeling bijdraagt aan enerzijds de hoge kwaliteit van de dienstverlening aan onze passagiers en anderzijds de efficiëntie van onze activiteiten in het algemeen. In het boekjaar 2009/10 werden vijftien nieuwe toestellen verwelkomd: twee Boeing 777-300ER's, één Boeing 737-800, twee Boeing 737-700's en tien Embraer 190's. De Boeing 737-800 en de Boeing 737-700's vervangen de Boeing 737-300- en Boeing 737-400-toestellen, en de Embraer-toestellen vervangen bij KLM Cityhopper een deel van de Fokker 100-vloot. In het boekjaar 2009/10 verlieten drie Boeing 737-400's, drie Boeing 737-300's, elf Fokker 100's, twaalf Fokker 50's van KLM/KLM Cityhopper en twee Boeing 767-300ER's van Martinair de vloot.

Daarnaast werd een aantal verbeteringen aan de bestaande vloot uitgevoerd. Alle intercontinentale vliegtuigtypen (Boeing 747, Boeing 777, MD11 en Airbus A330) werden voorzien van Economy Comfort. Daarnaast werd de Economy Class van een aantal Boeing 747-400's voorzien van nieuwe stoelen met persoonlijke schermen. Deze overgang zal in het boekjaar 2010/11 worden voltooid. Ten slotte werden twee nieuwe Boeing 777-300ER's volledig 'e-enabled' afgeleverd, met drie operationele

e-enabled applicaties: het elektronische klachtenlogboek, e-reports en de mogelijkheid om documenten elektronisch en draadloos te uploaden. Doordat gedurende de vlucht met de grond over deze processen kan worden gecommuniceerd, kunnen bepaalde handelingen (bijvoorbeeld ongepland onderhoud) sneller na landing van het toestel worden afgehandeld.

Medewerkers

Per 31 maart 2010 had de KLM Groep circa 31.787 werknemers. KLM is al jarenlang een favoriete werkgever in Nederland. Medewerkers blijven vaak een groot deel van hun loopbaan bij KLM. Samen staan we voor de professionaliteit, de spirit en de blauwe familie waarop we zo trots zijn.

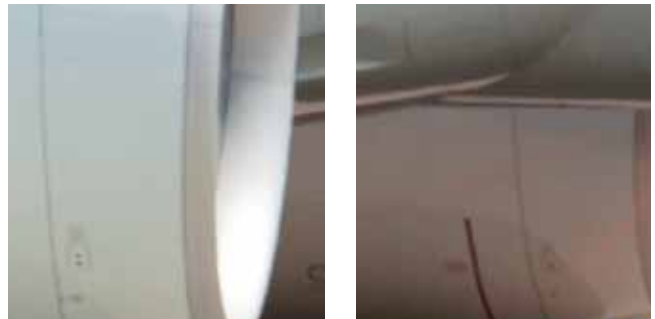
KLM doet er alles aan om tijdens deze crisis de KLM-familie bij elkaar te houden en gedwongen ontslagen in Nederland te voorkomen. In het boekjaar 2009/10 werd een deel van de tijdelijke contracten niet verlengd en werden vacatures die ontstonden intern door werknemers van KLM ingevuld. Aangezien deze werknemers op hun oude werkplek niet werden vervangen, nam het totale aantal banen af. Sinds september 2008 zijn op die manier meer dan 3.500 FTE's afgebouwd.



Medewerkers van KLM werden bovendien gevraagd om – naast hun eigen werk – te helpen bij de operationele afdelingen om zo de kosten van uitzendkrachten te drukken. Zo'n achthonderd werknemers, waaronder zowel vliegend als grondpersoneel, gaven hieraan gehoor. Zij werden op piekmomenten ingezet, waardoor aanmerkelijk minder uitzendkrachten hoefden te worden ingehuurd. Ook zijn medewerkers binnen de KLM Groep overgeplaatst. In de zomer van 2009 vloog KLM-cabinepersoneel zes maanden bij transavia.com. KLM-piloten vlogen voor zowel Martinair als transavia.com. Ook wordt grondpersoneel gevraagd om één jaar als cabin attendant bij KLM Cityhopper te gaan vliegen. Hun eigen functie wordt gedurende dat jaar niet vervuld.

Veiligheidscultuur

KLM streeft naar de hoogst mogelijke veiligheid in de luchtvaartsector. Een belangrijk element van onze operatie is om nooit concessies te doen aan de veiligheid. KLM besteedt continu aandacht aan de opleiding van zijn piloten en spaart daarbij kosten noch moeite. Ook gaat veel aandacht uit naar de opleiding van andere medewerkers, zoals degenen die werkzaam zijn in operationele en technische functies. De campagnes om medewerkers meer bewust te maken van arbeidsveiligheid werden in het boekjaar 2009/10 voortgezet.



Deel 3

Feiten en cijfers





Kerncijfers

Geconsolideerde cijfers in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2009/10	2008/09*	2007/08	2006/07
Inkomsten	7.469	8.182	8.028	7.698
Bedrijfslasten	7.754	8.023	7.277	7.095
Resultaat uit lopende bedrijfsuitoefening	(285)	159	751	603
In % van de inkomsten	(3,8)	1,9	9,4	7,8
(Verlies)/Winst	(383)	(193)	291	516
Werkzaam vermogen	4.398	4.490	4.675	4.612
Rendement op het werkzaam vermogen (%)	(7,0)	1,7	8,3	10,4
Netto rentedragende schulden in % van het groepsvermogen	118	72	57	87

*Inclusief Martinair januari t/m maart 2009

Vervoercijfers

Passagiers				
Vervoer (in miljoenen passagierskilometers)	74.129	76.667	75.073	72.367
Productie (in miljoenen beschikbare stoelkilometers)	90.168	93.992	90.563	86.478
Bezettingsgraad (%)	82,2	81,6	82,9	83,7
Vracht				
Vervoer (in miljoenen vracht tonkilometers)	6.301	5.163	4.947	4.823
Productie (in miljoenen beschikbare vracht tonkilometers)	8.712	7.603	6.675	6.511
Benuttingsgraad (%)	72,3	67,9	74,1	74,1

Financiële positie

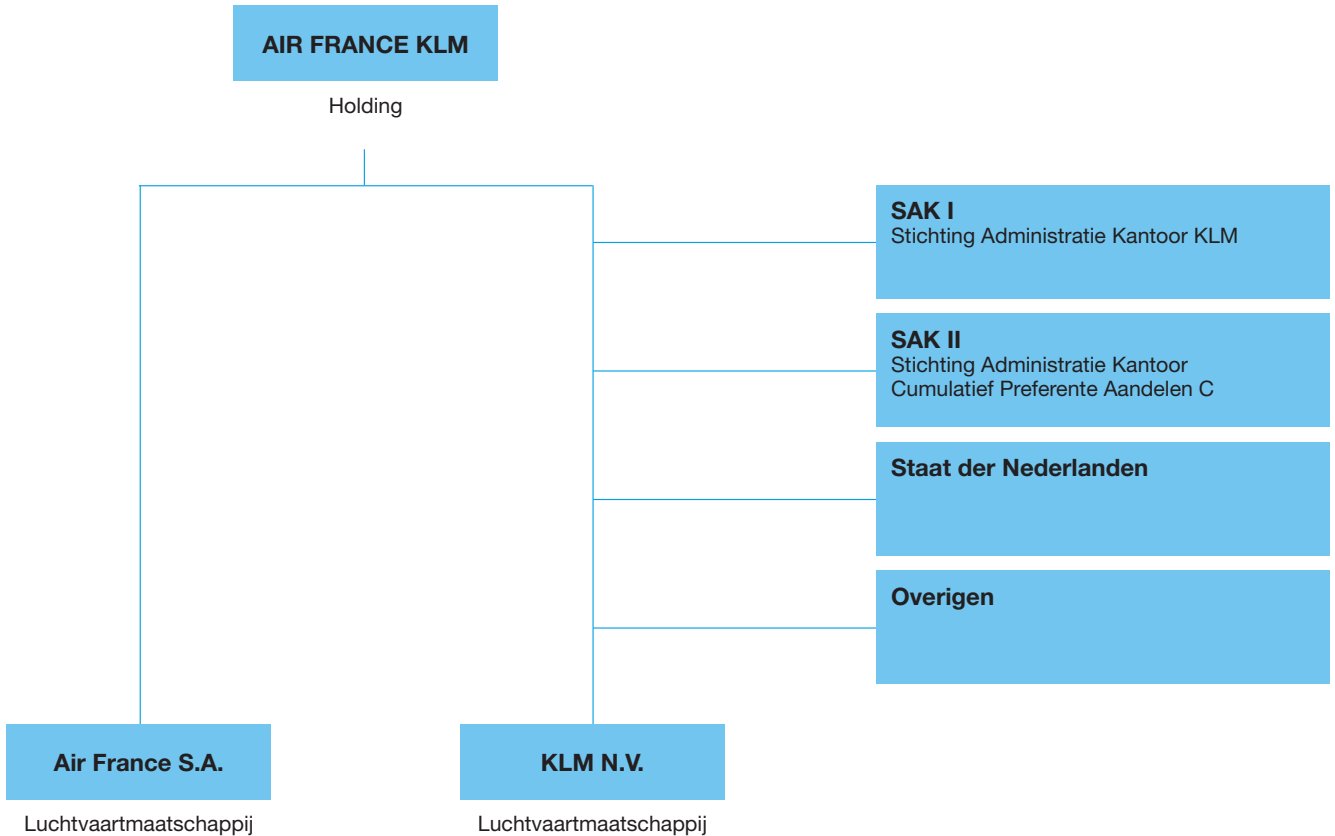
Kasstroom uit operationele activiteiten	(259)	503	999	754
Kasstroom uit investeringsactiviteiten (exclusief (toename)/afname kortlopende deposito's en commercial paper)	(481)	(493)	(460)	(616)

Gemiddeld aantal fte's KLM Groep

		**		
Vast	30.888	31.445	28.508	28.740
Tijdelijk	1.689	2.512	2.497	1.781
In dienst van KLM	32.577	33.957	31.005	30.521
Inhuur	1.455	2.049	1.997	2.034
Totaal KLM	34.032	36.006	33.002	32.555

**(Martinair op jaarbasis 2008/09)

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.

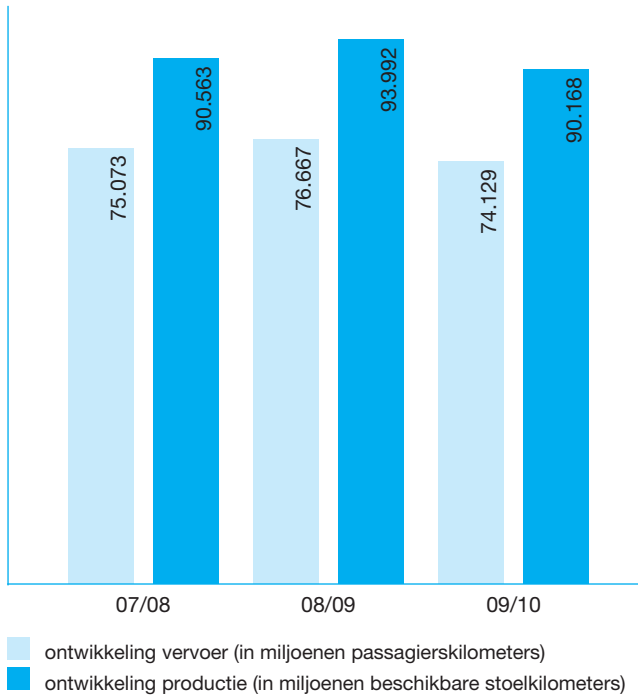
Stichting Administratie Kantoor (SAK I) heeft op grond van gewone aandelen en cumulatief preferente aandelen A 33,16% van het stemrecht in KLM.

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

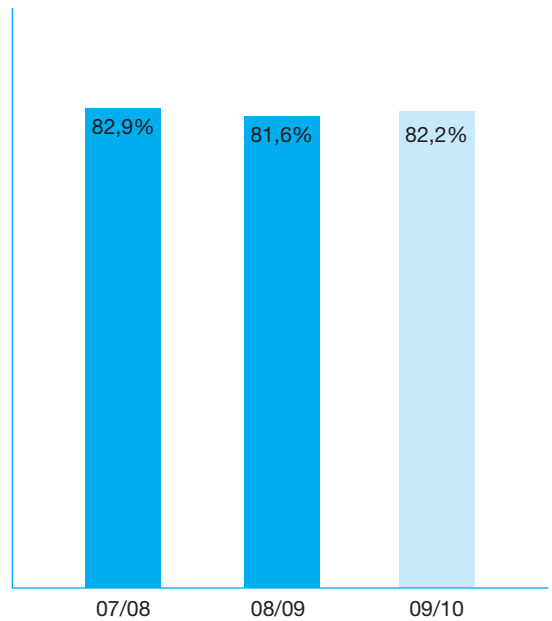
De Nederlandse Staat heeft de cumulatief preferente aandelen A die 5,92% van het stemrecht en economische recht in KLM vertegenwoordigen. Bovendien heeft de Nederlandse Staat het optierecht gehad om in bepaalde luchtvaartpolitiieke omstandigheden een belang van maximaal 50,1% in het geplaatste kapitaal van KLM te verkrijgen. De Nederlandse Staat heeft de mogelijkheden voor vernieuwing van het optierecht volledig benut.

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

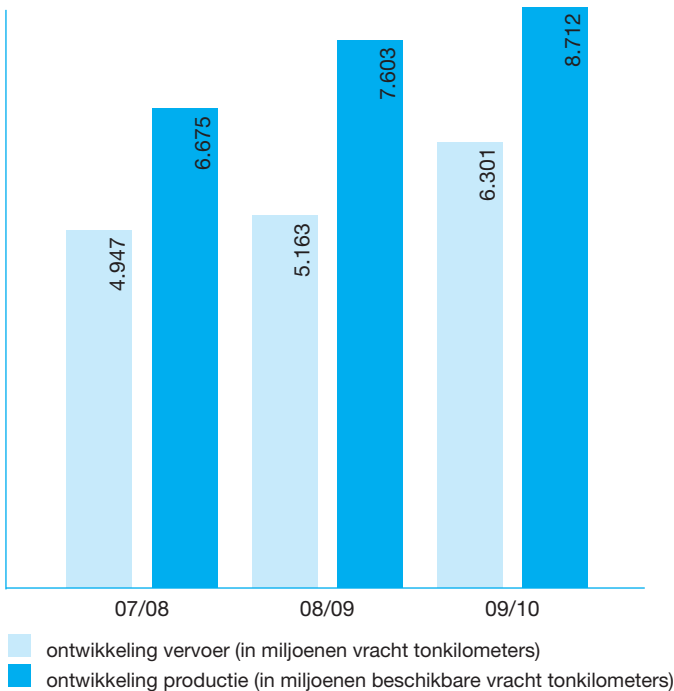
Ontwikkeling passagiersvervoer



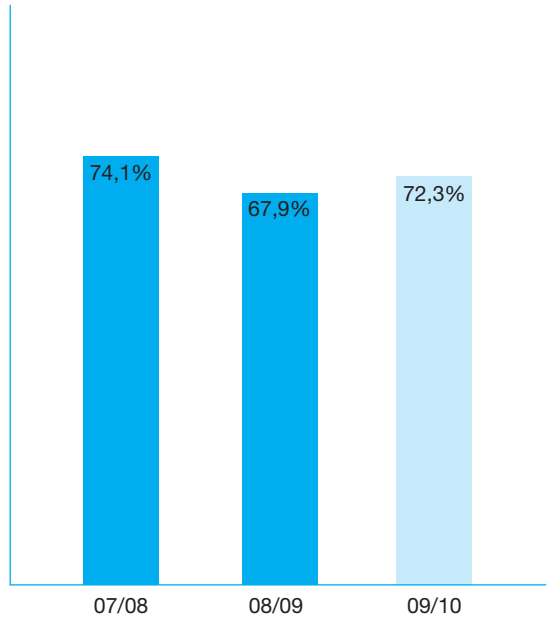
Passagiersvervoer bezettingsgraad



Ontwikkeling vrachtovervoer



Benuttingsgraad



08/09 inclusief 3 maanden Martinair Cargo

09/10 inclusief vol jaar Martinair Cargo

Vlootsamenstelling KLM Groep

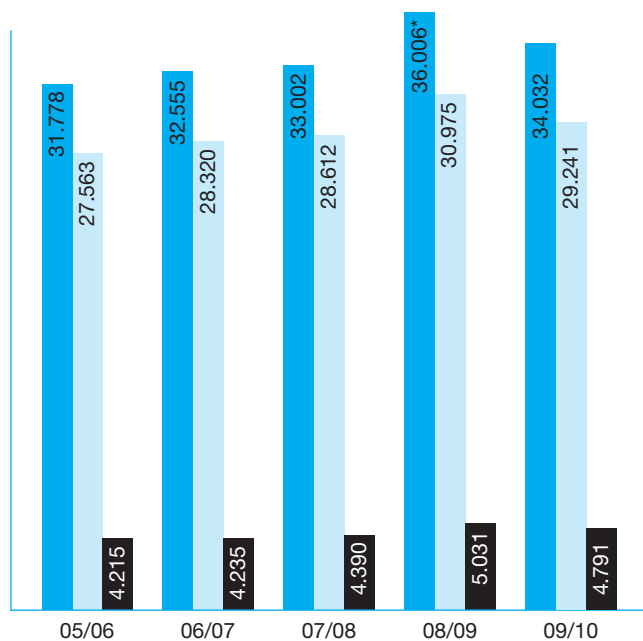
		Gemiddelde leeftijd in jaren*	Totaal aantal vliegtuigen
Boeing 747-400 PAX	wide body	20,0	6
Boeing 747-400 Combi	wide body	15,9	16
Boeing 747-400 ER Freighter	wide body	6,7	4
Boeing 747-400 BC Freighter	wide body	-	1
Boeing 777-300 ER	wide body	1,5	4
Boeing 777-200 ER	wide body	5,5	15
MD-11	wide body	15,1	10
MD-11 Freighter	wide body	14,1	7
Boeing 767-300 ER	wide body	-	4
Airbus A330-200	wide body	4,1	10
Boeing 737-900	narrow body	7,2	5
Boeing 737-800	narrow body	9,8	40
Boeing 737-700	narrow body	3,6	16
Boeing 737-400	narrow body	18,4	9
Boeing 737-300	narrow body	17,6	7
Embraer 190	regional	0,6	13
Fokker 100	regional	15,9	5
Fokker 70	regional	14,3	26
Lesvliegtuigen			7
Totaal KLM Groep		11,0	205

* Exclusief operating leases en lesvliegtuigen. De gemiddelde leeftijd inclusief operating leases is 10,3 jaar.

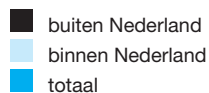


Aantal medewerkers KLM Groep

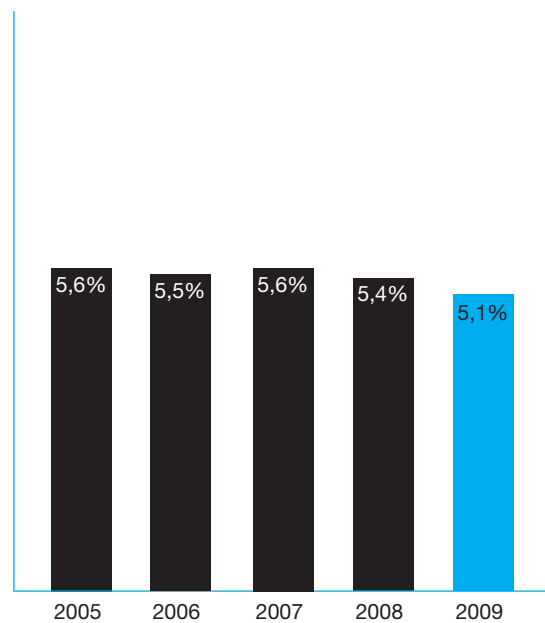
(in gemiddelde full-time equivalenten, inclusief tijdelijk personeel binnen en buiten Nederland)



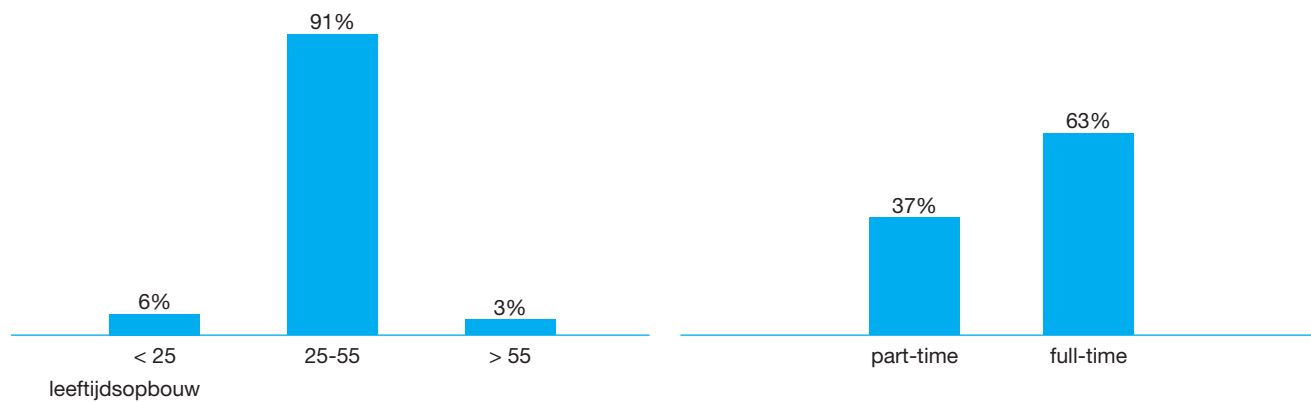
* Cijfers inclusief Martinair op jaarbasis



Arbeidsverzuim



Diversiteit 2009



Geconsolideerde balans

In miljoenen euro's na voorgestelde winstbestemming		31 maart 2010	31 maart 2009
Activa	Vaste activa		
	Materiële vaste activa	4,632	4,756
	Immateriële vaste activa	119	103
	Investerings in geassocieerde deelnemingen	78	95
	Overige financiële vaste activa	312	431
	Derivaten	127	112
	Latente belastingvorderingen	44	57
	Pensioenoverschot	2,707	2,472
		8,019	8,026
	Vlottende activa		
	Overige financiële vlottende activa	287	499
	Derivaten	238	134
	Voorraden	192	194
	Debiteuren en overige vorderingen	978	1,047
	Liquide middelen en kasequivalenten	1,085	1,117
		2,780	2,991
Totale activa		10,799	11,017
Eigen Vermogen	Kapitaal en reserves		
	Aandelenkapitaal	94	94
	Agio reserve	474	474
	Overige reserves	(3)	(533)
	Onverdeelde winsten	1,673	2,063
	Totaal toerekenbaar aan aandeelhouders	2,238	2,098
	Minderheidsbelang	2	1
	Groepsvermogen	2,240	2,099
Verplichtingen	Langlopende verplichtingen		
	Overige financieringsverplichtingen	1,488	1,491
	Intercompany leningen	388	-
	Financiële-leaseverplichtingen	2,002	2,096
	Derivaten	312	691
	Vooruitontvangen inkomsten	206	408
	Latente belastingverplichtingen	308	254
	Personeelsvoorzieningen	167	147
	Overige voorzieningen	222	204
		5,093	5,291
	Kortlopende schulden		
	Crediteuren en overige schulden	1,601	1,705
	Overige financieringsverplichtingen	102	48
	Financiële-leaseverplichtingen	451	381
	Derivaten	279	696
	Vooruitontvangen inkomsten	811	563
	Personeelsvoorzieningen	40	38
	Overige voorzieningen	182	196
		3,466	3,627
	Totale schulden	8,559	8,918
Totale groepsvermogen en schulden		10,799	11,017

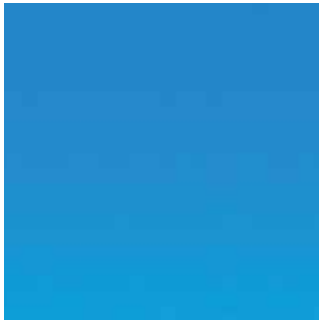
Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2009/10	2008/09
Inkomsten	7,469	8,182
Kosten		
Externe kosten	(5,119)	(5,526)
Personeelskosten	(2,150)	(1,919)
Afschrijvingen en amortisatie	(546)	(510)
Overige baten en lasten	61	(68)
Totale kosten	(7,754)	(8,023)
Resultaat uit lopende bedrijfsuitoefening	(285)	159
Resultaat verkoop vaste activa en éénmalige posten	(91)	(11)
Bedrijfsresultaat	(376)	148
Bruto financieringslasten	(165)	(202)
Inkomsten van liquide middelen en kasequivalenten	67	132
Netto financieringslasten	(98)	(70)
Overige financiële baten en lasten	(16)	(286)
Geconsolideerd resultaat vóór belasting	(490)	(208)
Belastingen	114	62
Geconsolideerd resultaat na belasting	(376)	(146)
Aandeel in resultaat van geassocieerde deelnemingen	(7)	(47)
Verlies	(383)	(193)
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de Vennootschap	(383)	(194)
Minderheidsbelangen	-	1
	(383)	(194)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	2009/10	2008/09
Verlies	(383)	(193)
Afschrijvingen en amortisatie	546	510
Mutaties voorzieningen	14	44
Resultaat van geassocieerde deelnemingen	6	47
Mutaties in het pensioenoverschot	(226)	(247)
Mutaties in latente belastingen	(114)	41
Overige mutaties	10	(58)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten vóór mutaties werkkapitaal	(147)	144
(Toename) / afname voorraden	(15)	45
(Toename) / afname debiteuren	58	136
Toename / (afname) crediteuren	108	(84)
(Toename) / afname overige vorderingen en schulden	(263)	262
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	(259)	503
Investeringen in immateriële vaste activa	(38)	(39)
Investeringen in vloot	(593)	(492)
Desinvesteringen in vloot	181	97
Investeringen in overige materiële vaste activa	(37)	(65)
Desinvesteringen in overige materiële vaste activa	4	2
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	-	(13)
Verkoop geconsolideerde dochters	1	-
Ontvangen dividend	1	1
Mutaties in geconsolideerde dochters	-	16
(Toename) / afname kortlopende deposito's en commercial paper	250	(275)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(231)	(768)
Toename langlopende schulden	834	484
Afname langlopende schulden	(461)	(503)
Toename langlopende vorderingen	(26)	(25)
Afname langlopende vorderingen	108	114
Betaald dividend	-	(28)
Overige mutaties	1	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	456	42
Koersverschillen liquide middelen en kasequivalenten	2	8
Mutatie liquide middelen en kasequivalenten	(32)	(215)
Liquide middelen en kasequivalenten begin verslagjaar	1,117	1,332
Liquide middelen en kasequivalenten einde verslagjaar *	1,085	1,117
Mutatie liquide middelen en kasequivalenten	(32)	(215)

*Inclusief Triple A bonds, deposito's en commercial paper bedraagt de liquiditeitspositie per 31 maart 2010 EUR 1.533 miljoen (per 31 maart 2009: EUR 1.869 miljoen)



Colophon

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.

Hoofdkantoor

Amsterdamseweg 55
1182 GP Amstelveen

Postal address

Postbus 7700
1117 ZL Luchthaven Schiphol

T 020 - 649 21 16

F 020 - 648 80 91

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

'Keeping the Family Together' is digitaal beschikbaar via
[MyKLM.com](https://myklm.com) en www.klm.com

Graphic design & printing

Thieme, Almere