

**strategy&**

*Part of the PwC network*

---

# Evaluatie herstart Schiphol

**Mei 2023**



## Disclaimer

Op 21 december 2022 heeft Schiphol Nederland B.V. (hierna: Cliënt) PwC Advisory N.V. verzocht om een externe evaluatie van Schiphol over de periode april–oktober 2022 uit te voeren. In januari, februari en maart 2023 heeft PwC Advisory N.V. (hierna: PwC, PwC Strategy&, 'wij' of 'ons') een onderzoek uitgevoerd met betrekking tot deze evaluatie.

PwC heeft zich bij het opstellen van het rapport (mede) gebaseerd op documenten en informatie die PwC die van verschillende partijen (inclusief de Cliënt) heeft ontvangen (hierna: Informatie van Derden). PwC heeft de Informatie van Derden gebruikt onder de aanname dat deze informatie juist, volledig en niet misleidend is. PwC heeft de betrouwbaarheid van de Informatie van Derden niet geverifieerd of vastgesteld. PwC heeft geen accountantscontrole uitgevoerd met betrekking tot de Informatie van Derden, noch een beoordeling gericht op het vaststellen van volledigheid en juistheid daarvan conform internationale audit- of reviewstandaarden. PwC verstrekt geen enkele expliciete of impliciete verklaring of garantie ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de Informatie van Derden of de daaraan gerelateerde referenties in het rapport.

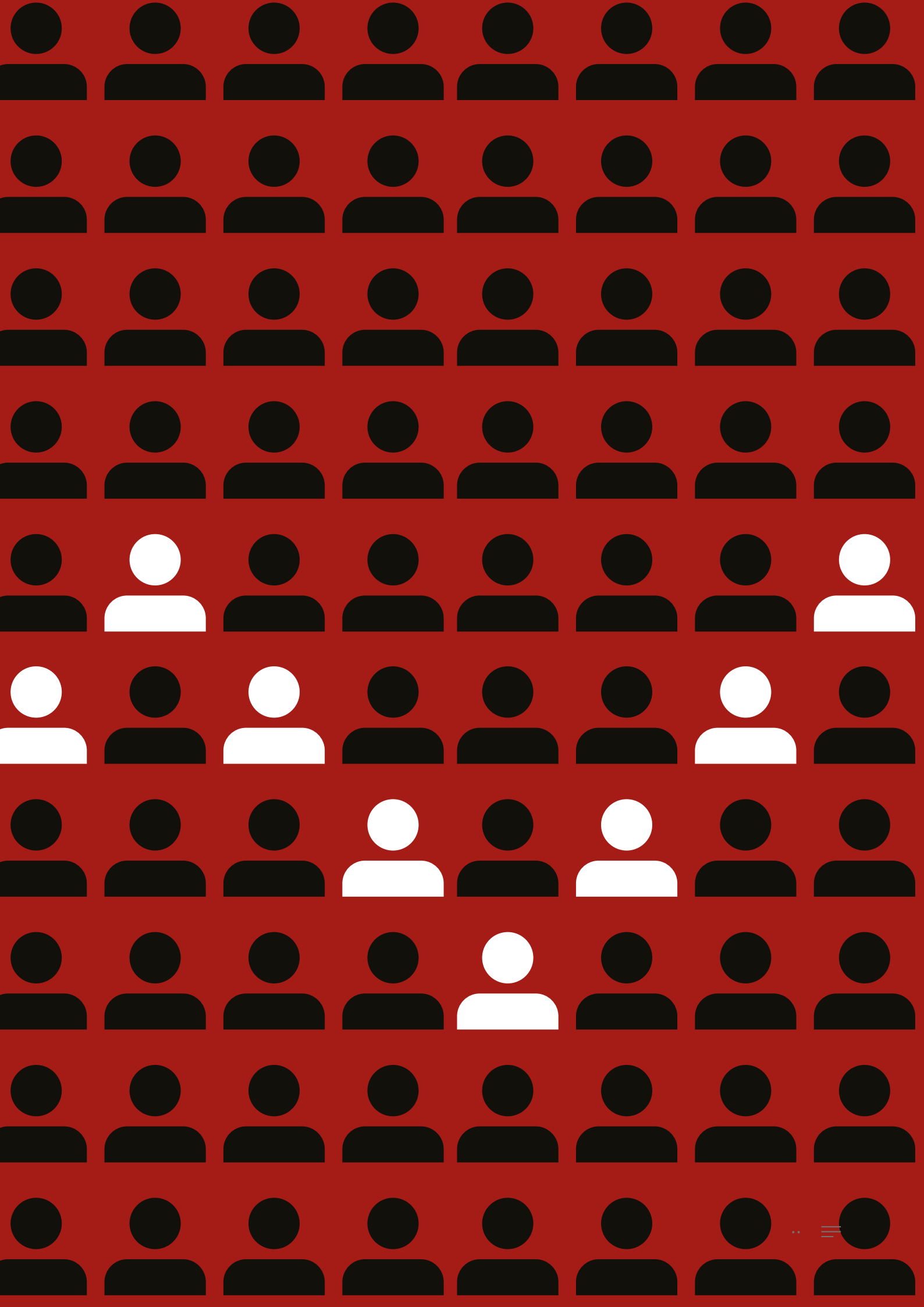
In het rapport zijn het kader en de beperkingen van de uitgevoerde werkzaamheden expliciet vermeld. Het rapport is uitsluitend uitgebracht ten behoeve van de onafhankelijke beantwoording van de door de Cliënt gestelde onderzoeksvragen. Op het rapport kan daarom niet door anderen dan de Cliënt worden gesteund. Voor het gebruik van het rapport door andere partijen dan de Cliënt aanvaarden wij dan ook geen verantwoordelijkheid, zorgplicht of aansprakelijkheid – contractueel, op basis van onrechtmatige daad (inclusief nalatigheid) of anderszins. De reikwijdte van het rapport is beperkt tot de situatie en de directe invloedssfeer van Cliënt. Andere partijen worden niet geëvalueerd. Een onderzoek met een bredere reikwijdte kan tot andere bevindingen en conclusies leiden.

Het rapport en enig geschil voortvloeiende uit of verband houdend met (de inhoud van) het rapport worden uitsluitend beheerst door Nederlands recht.

---

# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1. Introductie	15
1.1 Onderzoeksaanpak en opbouw rapport	15
1.2 Onderzoeksdata	17
2. Planning en organisatie van passagiers- en bagagestromen	19
2.1 Rol en verantwoordelijkheden van SNBV en relatie met samenwerkingspartners	19
2.2 Organisatie SNBV en verantwoordelijkheden voor passagiers- en bagageproces	24
2.3 Werkwijze passagiers- en bagageproces SNBV en externe partners	25
2.4 De impact van COVID-19 op SNBV	30
3. Reconstructie operationele situatie	35
3.1 Operationele situatie van AAS tussen 21 april en 30 september 2022	35
3.2 (Voorspelbaarheid) passagiersaantallen	38
3.3 Beschikbaarheid en productiviteit medewerkers	42
3.4 Beschikbaarheid en productiviteit assets	46
3.5 Vergelijking met meivakantie uit vorige jaren en andere luchthavens	48
4. Reconstructie handelen SNBV	55
4.1 Voorbereiding op de meivakantie van 2022	55
4.2 Meivakantie en zomerperiode van 2022	57
5. Oorzaken van de operationele situatie 2022	71
5.1 Externe samenwerking	71
5.2 Interne organisatie	74
5.3 Beschikbare signalen	75
6. Aanbevelingen	79
Bijlagen	85
1. Hoofdvragen en bijbehorende subvragen	85
2. Crisisorganisatie SNBV	86
3. Details bij de ontwikkelingen bij SNBV voorafgaande aan de herstart na COVID-19	87
4. Details bij overlegstructuren 21 april–30 september 2022	89
5. Communicatie van SNBV naar de passagiers	94
6. Media-aandacht voor de operationele situatie	96
7. Additionele figuren	97
8. Bronnen- en documentenlijst	98
9. Interviews	104
10. Verklarende woordenlijst	105
Over de auteurs	108



---

# VOORWOORD

Dit rapport bevat de onafhankelijke evaluatie van de Schiphol-organisatie (Schiphol Nederland B.V., hierna: SNBV) in relatie tot de operationele problemen op de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol (hierna: AAS) in de meivakantie en de zomerperiode van 2022, direct na de post-COVID-heropstart.

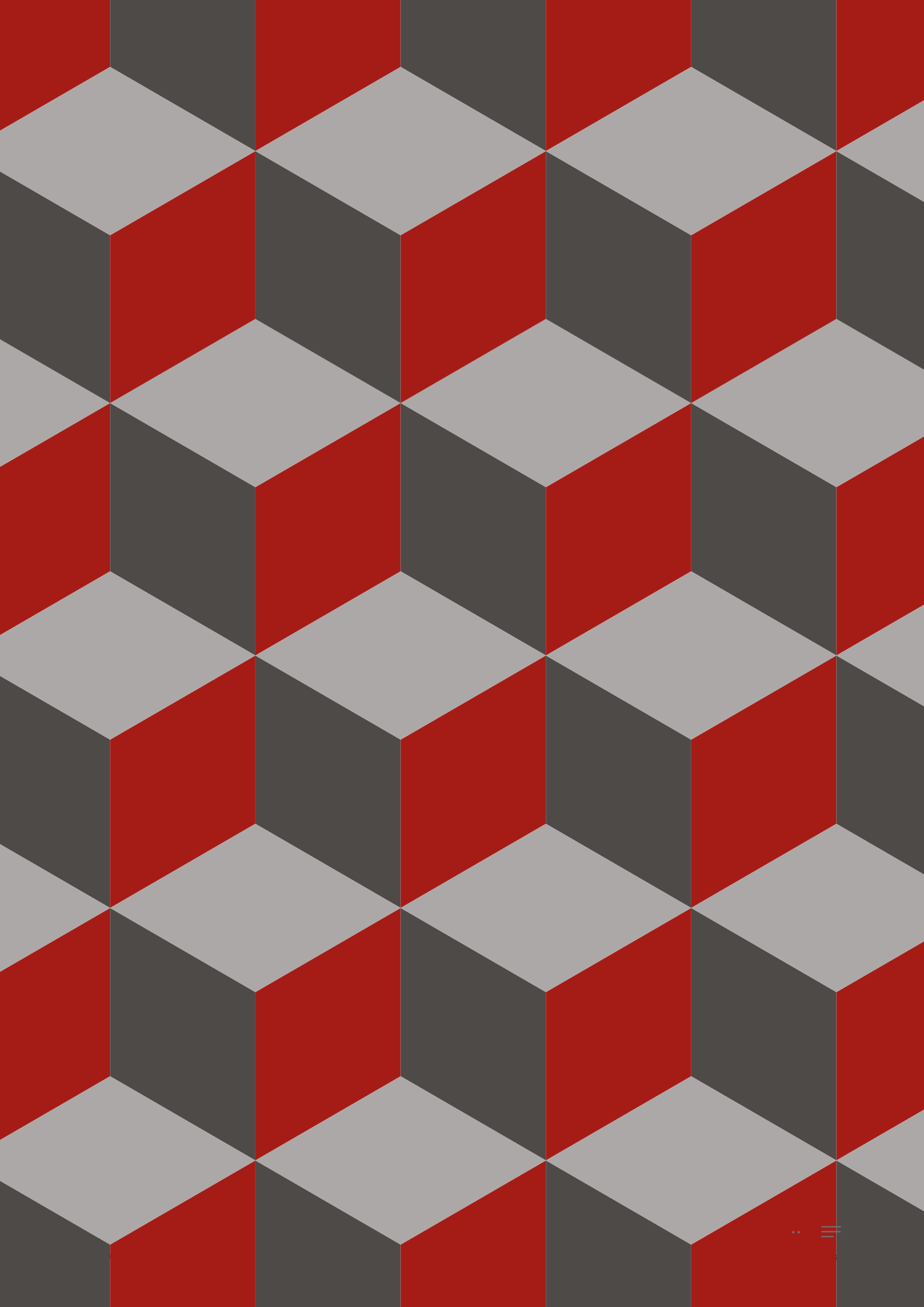
Wij hebben onafhankelijk onderzoek gedaan op basis van brondocumenten, data-analyse, interviews en vele aanvullende vragen. Wij hebben onze eigen conclusies getrokken.

Tijdens de evaluatie periode is door vele Schiphol medewerkers keihard gewerkt om de problemen op te lossen. Deze periode is ook (of misschien wel juist) voor hen zeer belastend geweest. Wij ondervonden een hoge mate van openheid bij SNBV in de reflectie op de operationele problemen. Wij hebben de medewerking van de organisatie aan ons onderzoek in algemene zin dan ook als uitermate positief ervaren. Veertig medewerkers van SNBV hebben ons uitgebreid te woord gestaan en hebben gereageerd op interviewverslagen.

Wij wijzen er uitdrukkelijk op dat het doel van deze evaluatie is te komen tot leerpunten voor de toekomst. De operationele lens van het onderzoek leidt tot een heldere duiding van de oorzaken van de problemen. De omstandigheden waarin de operationele problemen naar boven kwamen, waren deels uniek en niet of nauwelijks te anticiperen (bijv. de COVID-19 pandemie, de impact daarvan op de arbeidsmarkt, en de staking van de afhandelaren aan het begin van de meivakantie van 2022). Door deze incidentele omstandigheden zijn wel structurele kwetsbaarheden naar boven gekomen die bredere implicaties hebben dan alleen voor de voorbereiding op een eventuele volgende pandemie.

In een evaluatie als deze is een mate van hindsight bias altijd aanwezig. Wij zijn ons ervan bewust dat wij in de wetenschap dat het mis is gegaan op een andere manier naar informatie kijken dan anderen voorafgaand aan de gebeurtenissen. In deze evaluatie geven wij geen oordeel over het handelen van SNBV en beantwoorden wij niet de vraag of SNBV anders had moeten handelen, gegeven de informatie beschikbaar op dat moment en gegeven de omstandigheden van dat moment. Daartoe zou ook andere factoren moeten worden gewogen, zoals bijvoorbeeld de bovengenoemde COVID-19 omstandigheden, de beperkingen aan SNBV gesteld door de regulering, de druk op lage kosten, en het gegeven dat het huidige model tot op dat moment nog weinig grote problemen had gekend.

Onze evaluatie trekt een aantal lessen voor de toekomst. Vooruitkijkend dus, en om een bijdrage te leveren aan het voorkomen van toekomstige problemen.



---

## SAMENVATTING

COVID-19 heeft het vliegverkeer hard geraakt. De Schiphol-organisatie (hierna: SNBV), luchtvaartmaatschappijen, beveiligingsbedrijven, en andere partners op de luchthaven Amsterdam Airport Schiphol (hierna: AAS) hebben de operatie als gevolg hiervan zwaar moeten terugschalen. Eind maart 2020 lag het aantal passagiers op AAS met 97% lager dan het jaar ervoor<sup>1</sup>. Het toepassen van de COVID-19-maatregelen (1,5 meter afstand, COVID-19-reispapieren, et cetera) heeft veel gevraagd van SNBV. De twee COVID-19-jaren kenmerken zich door onzekerheid over zowel de duur en aard van de maatregelen, als over de snelheid waarmee en het niveau waarop het vliegverkeer weer zou opschalen.

Na de afschaffing van de meeste van de COVID-19-maatregelen leidt het herstel van het vliegverkeer in de meivakantie en de zomerperiode van 2022 tot lange wachtrijen, vertragingen en zoekgeraakte bagage op AAS. SNBV heeft PwC Strategy& gevraagd een evaluatie uit te voeren van de operationele problemen in de periode van 21 april tot en met 30 september 2022. De evaluatie reconstrueert de gebeurtenissen, identificeert achterliggende oorzaken en resulteert in aanbevelingen.

### Reconstructie

*De meivakantie en de zomerperiode van 2022: 106 dagen met wachtrijen tot buiten de terminal, meer dan 50% van de vluchten vertraagd en ophoping van bagage in de terminal*

Op de eerste zaterdag van de meivakantie van 2022 staakt het grondpersoneel van KLM. Op 106 van de 163 dagen tussen 21 april en 30 september 2022 zijn de wachtrijen zo lang dat passagiers tot buiten de terminal staan. Over de gehele periode is meer dan de helft van de vluchten vertraagd. Een van de zwaarste dagen is 4 juni 2022: zeker 15% van de vluchten wordt geannuleerd en 83% van de vluchten is vertraagd, met een gemiddelde vertraging van 85 minuten. Er zijn ook problemen met bagage. Medio juli 2022 staan er 13.000 koffers op AAS.

Ook andere Europese luchthavens hebben operationele problemen in de evaluatieperiode. Zo is het aantal vertraagde vluchten vergelijkbaar met het aantal vertraagde vluchten van enkele andere grote luchthavens zoals Frankfurt Airport, Charles de Gaulle Parijs en Londen Heathrow.

De directe oorzaak van de operationele problemen is het personeelstekort bij beveiligingsbedrijven. De tekorten worden verergerd doordat passagiers in reactie op berichtgeving over de rijen en op aanraden van luchtvaartmaatschappijen vroeger naar AAS komen om hun vlucht niet te missen. Het wordt dan extra druk op de momenten dat de bezetting van beveiligingsbedrijven nog laag is.

*De operationele knelpunten uit de meivakantie en de zomerperiode van 2022 waren al voor 2022 gesignaleerd*

De operationele knelpunten die in 2022 zichtbaar worden, waren al voor 2022 gesignaleerd. Zo is ook de meivakantie van 2017 erg druk met lange rijen voor security. In de evaluatie van de meivakantie van 2017 constateert SNBV dat er sprake was van (1) onderlevering van beveiligingsbedrijven, (2) te optimistische verwachtingen over de productiviteit, (3) hoge

---

<sup>1</sup> De daling van 97% vindt plaats op 30 maart 2020, Traffic Update 30 maart 2020.

---

gevoeligheid voor verstoringen in de drukke periode, (4) versturende verschuivingen van aanmeldpatronen van passagiers, en (5) gebrek aan zicht op de wachtrijperformance.

In de strategie 'Vision 2050' uit 2019 benoemt SNBV de ambitie van meer controle op de operatie als reactie op kwetsbaarheden in het operationele model. Het accent verschuift in 'Vision 2050' van kostenbeheersing, groei van vliegbewegingen en het faciliteren van luchtvaartmaatschappijen naar meer focus op kwaliteit en de bredere maatschappelijke positie van AAS.

In de zomer van 2021 was al sprake van consistente onderlevering door beveiligingsbedrijven. De tekorten bij de beveiligingsbedrijven komen dan nog beperkt aan de oppervlakte vanwege lagere gerealiseerde passagiersaantallen dan verwacht en vanwege additionele handelingen bij de check-in vanwege de COVID-19-restricties. Als resultaat hiervan zijn de pieken bij security vlakker dan in een 'normale' situatie, waardoor minder snel rijen ontstaan.

In reactie op de operationele problemen in 2021 start SNBV een werkgroep op om een arbeidsmarktanalyse uit te voeren, de dialoog met vakbonden te versterken, en om het organisatiemodel voor de afhandelaren te evalueren. De werkgroep identificeert de krapte op de arbeidsmarkt als een groot risico voor de operatie.

Om de operatie draaiende te houden en gegeven de leeftijd en levensduur van de assets van SNBV is al langer bekend dat intensivering van onderhoud en investeringen noodzakelijk zijn. In interviews komt naar voren dat de fysieke infrastructuur zwaar is belast.

*De voorspellingen over de passagiersaantallen zijn in lijn met de realisatie in de meivakantie van 2022 en fors boven de realisatie in de zomerperiode van 2022*

Ondanks de onzekerheid over het moment waarop en de snelheid waarmee het vliegverkeer weer zou terugveren, heeft SNBV de passagiersaantallen voor de meivakantie en de zomerperiode van 2022 niet te laag ingeschat. Vanaf oktober 2021 gebruikt SNBV een scenario voor verwachte passagiersaantallen tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022 dat uiteindelijk in lijn blijkt te liggen met de realisaties in de meivakantie van 2022, en gemiddeld 16% hoger is dan de realisaties in juli tot en met september 2022. Uit interviews blijkt dat het afgegeven scenario – althans tot februari 2022 – als hoog wordt ingeschat. SNBV gaat ervan uit dat er een marge zit in de getallen.

Voor de kortetermijnvoorspelling (acht weken vooruit) van het aantal passagiers met als vertrekpunt AAS geldt dat de gemiddelde realisatie in de meivakantie van 2022 3% lager en in de zomerperiode van 2022 20% lager ligt dan de voorspelling. De kortetermijnvoorspellingen over passagiersaantallen voor de meivakantie van 2022 blijken van vergelijkbare betrouwbaarheid als de voorspellingen voor de meivakanties van 2017, 2018 en 2019.

*Vanaf het najaar 2021 geven de beveiligingsbedrijven aan niet de medewerkers te kunnen leveren die gegeven de passagiersverwachtingen voor 2022 noodzakelijk zijn*

Vanaf oktober 2021 geven beveiligingsbedrijven aan dat zij verwachten niet aan de leveringsverzoeken van SNBV voor de meivakantie van 2022 te kunnen voldoen. Op 22 maart en 19 april 2022 wordt de meivakantie van 2022 in het Directie Team ('DT')<sup>2</sup> besproken. Tijdens het DT-overleg op 22 maart 2022 wordt een verwacht tekort van 18% voor de eerste week van de meivakantie van 2022 gerapporteerd, en op 19 april 2022 een verwacht tekort van 11%. In de operationele risicorapportage van maart 2022 wordt de bezetting van de beveiligingsbedrijven, de afhandelaren en de Koninklijke Marechaussee ('KMar') op oranje gezet. In april 2022 staan de afhandelaren binnen het Aircraftproces op rood, de afhandelaren

---

2 Directie Team bestaat uit alle leden van de raad van bestuur van SNBV.



---

binnen het passagiers- en bagageproces op groen, en de paspoortcontrole en security op rood. De totale status wordt beoordeeld als 'strak maar maakbaar', waarbij 'kleine verstoringen groot effect' hebben.

*Het crisismanagement van SNBV voorkomt grote veiligheidsincidenten en verbetert het inzicht in de operationele problemen, maar kan problemen niet oplossen*

Vanaf 22 april 2022 worden de verschillende onderdelen van de crisisstructuur geactiveerd. De crisisorganisatie gaat aan de slag met de uitdaging van de grote drukte in de terminals. Deze organisatie is van origine bedoeld voor grote (veiligheids)calamiteiten. Op 23 april 2022 wordt gedurende de dag besloten tot het tijdelijk sluiten van AAS voor landende vliegtuigen. Vanaf 24 april 2022 wordt het scenario 'buitenom' met rijen buiten de terminal ingezet. De veiligheid van passagiers komt mede door het crisismanagement van SNBV niet in het geding.

Met het voortduren van de drukte krijgt SNBV beter zicht op de personeelsleveringen (onder andere door gebruik van het Secure Summer-model waarin de status van de beschikbaarheid, het werven en opleiden van beveiligingsmedewerkers meer gedetailleerd inzichtelijk wordt gemaakt).

Het crisismanagement kan de operationele problemen niet oplossen. In de crisioverleggen van DT, de raad van commissarissen ('rvc') en de crisisteams wordt veel gesproken over de operationele informatie en actiepunten, maar lukt het niet om maatregelen te nemen die de oorzaken van de problemen voldoende aanpakken.

*Het plan om personeelstekorten aan te pakken en de inzet van de regulerende parameter<sup>3</sup> geven weinig verlichting aan de operatie*

Eind mei 2022 presenteert SNBV een plan met vier actielijnen om de operationele situatie te verbeteren. SNBV wil daarin onder meer de personeelstekorten aanpakken met het oog op de zomerperiode van 2022. Het plan bestaat uit het werven van medewerkers, het aantrekkelijk maken van werken op AAS, het optimaliseren van de doorstroom van passagiers en het planmatig passend maken van de operatie. Het plan raakt de juiste thema's. Gedurende de zomerperiode van 2022 wordt er in toenemende mate kwantitatief op de doelen gestuurd (bijvoorbeeld door Secure Summer). Het behalen van doelen wordt niet gekoppeld aan de mate waarin vluchten vooruitkijkend moeten worden beperkt.

In het kader van het bovengenoemde plan probeert SNBV in mei en juni 2022 met de luchtvaartmaatschappijen overeen te komen het aantal vluchten te beperken via een zogenaamde regulerende parameter. Luchtvaartmaatschappijen geven consequent aan het reguleren tot een minimum te willen beperken. Ook vanuit de rvc is de boodschap, tot in juni 2022, dat vluchten reguleren als laatste redmiddel wordt gezien. De rvc ziet veel verbeterpotentieel in andere maatregelen (bijvoorbeeld verbeteren informatiebasis en crowdmanagement) en ziet daarmee de mogelijkheid om inzet van de parameter nog te voorkomen. Vanaf 1 juni 2022 wordt wel de temporary operational limit (het 'slot op de deur') ingezet, voor de periode tot en met 28 augustus 2022. Deze maatregel voorkomt de heruitgave van vrijwillig teruggegeven slots van luchtvaartmaatschappijen.

Vanaf 7 juli 2022 treedt de temporary terminal parameter ('regulerende parameter') in werking, waarmee het aantal vertrekkende passagiers per dag toch wordt gemaximeerd. Doel van deze parameter is ervoor te zorgen dat alle passagiers aan het eind van de dag door de vertrekfilters heen zijn, niet dat er geen wachtrijen zullen ontstaan. De parameter wordt vastgesteld onder een optimistische productiviteitsaansname en realisatie van de

---

<sup>3</sup> Wanneer wij de 'regulerende parameter' noemen refereren wij hiermee aan de temporary terminal parameter die vanaf 7 juli in werking is getreden.

---

leveringsprognoses van de beveiligingsbedrijven. Een parameter per uur heeft de voorkeur vanuit de operatie, maar wordt niet toegepast omdat het tot grote verschillen zou leiden in de mate waarin luchtvaartmaatschappijen worden geraakt. De ingezette parameter werkt op dagbasis, en is dus niet gericht op dagelijkse piekmomenten.

De regulerende parameter wordt te hoog vastgesteld om de operationele problemen op te lossen. Het maximumaantal vertrekkende passagiers per dag binnen de afgegeven parameter ligt ruim boven de uiteindelijke realisatie. De maanden juli en augustus 2022 blijven operationeel uitdagend, ondanks dat het gerealiseerde aantal passagiers meer dan 20% onder de afgegeven parameter zit.

Pas in de tweede helft van augustus 2022 lopen de wachtrijen terug en wordt het buitenomscenario nog maar beperkt ingezet (3 op 16 dagen). Het passagiersaantal ligt in deze periode gemiddeld 32% onder de afgegeven parameter. In september 2022 neemt het aantal passagiers toe, hoewel de aantallen gemiddeld 20% onder de parameter blijven. Het buitenomscenario wordt 19 van de 30 dagen ingezet en de wachtrijen lopen op. In reactie op deze verslechtering verlaagt SNBV de parameter vanaf 16 september 2022<sup>4</sup> van 67.500 naar 54.500 passagiers voor de rest van de maand.

#### *Gebrek aan grip op de crisis leidt tot frustraties en toenemende detaildiscussies*

Het DT en de rvc – in haar toezichhoudende rol – treden actief naar voren in het operationele proces om de problemen onder controle te krijgen. De rvc is tijdens de evaluatieperiode bij veel overleggen betrokken waarin de operationele situatie en verbetermaatregelen zijn geagendeerd - bijvoorbeeld extra ingestelde rvc-overleggen en de overleggen van de CPO&I en tijdelijke Operations commissies (beide commissies van de rvc) – en hield toezicht bij het vormgeven van bijvoorbeeld de regulerende parameter en het actieplan voor de zomerperiode van 2022.

De crisisstructuur heeft van begin af aan een beperkt aantal mogelijkheden om de operationele situatie bij te kunnen sturen. Personele tekorten blijken lastig op te lossen op de korte termijn wegens een krappe arbeidsmarkt en de lange trainingsduur die nodig is voordat mensen op AAS mogen werken (12 tot 16 weken). De belangen om luchtvaartmaatschappijen na een aantal verlieslatende jaren goed te bedienen zijn groot en het precieze inzicht in waar in te grijpen ontbreekt. In deze complexe situatie, waarbij dagelijks het aantal klachten over AAS vanuit passagiers toeneemt en de maatschappelijke roep om maatregelen steeds luider wordt, ervaart de werkvloer een toenemende druk en een toenemende hoeveelheid detaildiscussies. De geïnterviewde medewerkers stellen dat veel van hen werd gevraagd in termen van uitleg, onderbouwing en verantwoording – in lijn met een zoektocht naar meer grip op de situatie. De intensieve betrokkenheid van externe adviseurs draagt voor velen uit de operatie bij aan dit beeld.

## **Oorzaken van de operationele problemen**

#### *De wijze waarop de samenwerking met partners in de keten is ingericht maakt het operationele proces kwetsbaar bij schokken*

Op grond van de statuten is SNBV als luchthavenexploitant verantwoordelijk voor zowel de capaciteit van de infrastructuur als voor de processen die passagiers, luchtvaartmaatschappijen, vracht en bagage faciliteren. SNBV vult haar statutaire verantwoordelijkheid in door een regiefunctie op de operatie te nemen. Veel van de operationele processen op de luchthaven die onder deze verantwoordelijkheid vallen, zijn buiten de eigen organisatie geplaatst. SNBV contracteert de beveiligingsbedrijven en de

---

<sup>4</sup> Het addendum op de capaciteitsdeclaratie waarmee deze verlaging is afgegeven is gepubliceerd op 19 september 2022, maar treedt met terugwerkende kracht in werking vanaf 16 september 2022. De verlaging naar 54.500 is dus in werking getreden vanaf 16 september 2022.

---

luchtvaartmaatschappijen contracteren de afhandelaren. Het werken met externe partijen is op zichzelf niet afwijkend van de praktijk op veel internationale luchthavens.

Voor de beveiligingsbedrijven en de afhandelaren is het offeren van een scherpe prijs noodzakelijk om de contracten te winnen. De afhandelaren (verantwoordelijk voor onder andere de check-in en het bagagevervoer) en de KMar (verantwoordelijk voor de paspoortcontroles en de veiligheid in de terminal) zijn procespartners. SNBV is in het proces wel van hen afhankelijk, maar er bestaat geen contractuele relatie.

Een eerste consequentie van dit model is dat zodra de operatie om een forse bijsturing vraagt, SNBV vaak alleen indirect grip heeft op de operationele processen. SNBV wordt aangesproken op de wachtrijen en zoekgeraakte bagage, maar het 'runnen' van de processen op AAS ligt in de praktijk bij andere partijen. SNBV kan in gesprek gaan met de partner of sturen op de contractuele relatie. Zelf kan SNBV operationeel alleen ingrijpen door het aantal stoelen of vluchten te beperken. Structurele capaciteitsbeperkende maatregelen worden echter gezien als een allerlaatste redmiddel, omdat hiermee de belangen van luchtvaartmaatschappijen en passagiers hard geraakt worden. Structurele capaciteitsbeperkende maatregelen kunnen ook alleen worden ingezet en aangepast na verplicht overleg met de andere belanghebbenden bij die maatregelen.

Een tweede consequentie is dat de opdrachtnemers zich door de prijs gedreven contracten weinig operationele weerbaarheid kunnen veroorloven. In 2022 werd dit vooral zichtbaar bij de beveiligingsbedrijven. Het beeld van SNBV is dat er een grote efficiencydruk op de beveiligingsbedrijven ligt. Dat drukt de prijs, maar zorgt er ook voor dat de beveiligingsbedrijven zich maar beperkt veiligheidsmarges in de planning kunnen veroorloven en weinig menskracht kunnen zetten op ondersteunende HR-processen die noodzakelijk zijn in een situatie van bijvoorbeeld het opschalen na COVID-19. De arbeidsomstandigheden en de voorwaarden waren bovendien niet aantrekkelijk genoeg om de arbeidsbehoefte snel te kunnen vervullen in de krappe arbeidsmarkt.

Het operationele model heeft geleid tot een hoge mate van kostenbeheersing. De beperkte operationele sturingsmogelijkheden van SNBV leiden niet tot problemen bij een voorspelbare bedrijfsvoering die niet onder hoogspanning staat. Maar het operationele model blijkt kwetsbaar zodra in de operatie naar een hogere versnelling moet worden geschakeld. Dit was zeer duidelijk in de opschaling na COVID-19 – maar is ook in de jaren voor COVID-19 als kwetsbaarheid bekend. Met contracten sturen op levering door de beveiligingsbedrijven blijkt beperkt effectief. De financiële sturingselementen zijn bedoeld om de laatste procenten van de medewerkersuitvraag te realiseren en zijn als prikkel onvoldoende effectief bij grote onderlevering. Bovendien kan de financiële sturing alleen effectief zijn, als de de beveiligingsbedrijven voldoende mogelijkheden hebben om problemen zelf op te lossen.

### *De SNBV-organisatie is niet ingericht op integraal sturen op operationele processen*

Het hoogste belang in de SNBV-cultuur is de veiligheid van de luchthaven. SNBV ziet de luchtvaartmaatschappijen als haar primaire gebruikers, en weegt hun belangen dus zwaar. SNBV heeft een lange periode achter de rug van focus op kosten.

De financiën wogen dominant in de keuze voor (bijvoorbeeld) de beveiligingsbedrijven en SNBV benoemt zelf achterstallig onderhoud en achterblijvende investeringen. Ook tijdens COVID-19 blijft kostenbeheersing belangrijk. Tijdens de consultatie- en klachtenprocedure in 2021 over de luchthaventarieven van 2022-2024 benadrukken verschillende luchtvaartmaatschappijen bijvoorbeeld nog de noodzaak tot kostenefficiëntie, en spreken SNBV aan op de verwachte tariefstijging als gevolg van hogere operationele kosten<sup>5</sup>.

---

5 Op basis van passages uit de consultatiemeeting van 2021 over de tarieven voor 2022-2024.

---

De passagierservaring is minder goed geborgd in de organisatie. De passagiers zijn geen directe klanten van SNBV en de belangen van passagiers worden maar in beperkte mate vertegenwoordigd in het DT<sup>6</sup>.

De integrale blik op het operationele proces is in de eigen organisatiestructuur maar beperkt verankerd. De governance en organisatie van SNBV in relatie tot het operationele proces is geordend en geoptimaliseerd naar de verschillende partijen waarmee SNBV samenwerkt, en niet naar de onderlinge afstemming. De afdelingen Operations en Security werkten ten tijde van deze evaluatie ieder in een eigen proces en ritme voor de plannings- en uitvoeringsprocessen.

### *De managementinformatie van SNBV is onvolledig en van onvoldoende niveau voor sturing op het operationele proces*

De managementinformatie van SNBV mist precisie en diepgang voor een adequate risicosignalering en sturing. Het DT had bijvoorbeeld alleen informatie over een meerdaagsgemiddelde van onderlevering per week, en geen informatie over pieklocaties en piekmomenten. In week 28 2022 was de gemiddelde onderlevering 29%, maar op piekmomenten was deze 40%. Deze 40% was ten tijde van de crisis geen onderdeel van de managementinformatie maar is wel cruciaal om een goede inschatting van de haalbaarheid van het verwerken van voorspelde passagiersaantallen te maken.

De weging van de informatie en de vertaling ervan in een stoplichtkleur gebeuren zonder duidelijke definities en zijn niet consistent op verschillende momenten en tussen de verschillende onderdelen in het proces. Daardoor geeft het proces veel ruimte voor een te optimistische interpretatie. Er is geen schatting van wachtrijen op piekmomenten of bij verstoringen, zodat de impact van het risico bij het signaleren niet direct te duiden is. Tijdens een crisis is informatie over de rijlengte niet beschikbaar. Daarnaast heeft SNBV geen inzicht in de bezetting van de KMar (om veiligheidsredenen) en de afhandelaren waardoor een groot deel van het operationele proces zich aan het zicht van SNBV onttrekt.

### *De organisatie van SNBV was bij aanvang van de herstart na COVID-19 niet op sterkte*

De reorganisatie naar aanleiding van COVID-19 (genaamd Project RESET) heeft de operationele kennis en capaciteit verzwakt. Project RESET is in 2020 ingezet om de kostenbasis van SNBV, en tegelijkertijd de complexiteit in de organisatie te verminderen. Het financiële doel was de operationele kosten per passagier gelijk te houden bij een daling van 71 miljoen passagiers in 2019 naar een prognose op dat moment van 59 miljoen passagiers voor 2022. Dat was een forse taakstelling omdat de kosten maar een beperkte relatie hebben met het aantal passagiers, de verwachte passagiersaantallen op dat moment nog een grote onzekerheid waren, en het herstel van de SNBV-operatie veel aandacht zou vereisen. In operationele (sleutel)functies is tot 25% van de medewerkers vertrokken. Het herbeleggen van taken en verantwoordelijkheden was in het voorjaar 2022 nog niet afgerond. Ook op MT- en DT-niveau is door personele wisselingen en reductie ervaring weggevalen.

### *SNBV bouwt onvoldoende buffer in het systeem in om passagiersaantallen te verwerken*

SNBV hanteert te weinig buffers in het planproces om schokken op te vangen. De verbetering van de verwachte onderlevering van beveiligingsbedrijven tussen 22 maart en 19 april 2022 van 18% naar 11% blijkt vooral een modelmatige verbetering te zijn, waarbij een meer optimistisch beeld ontstaat bij dezelfde passagiersaantallen en leveringscapaciteit maar er in de praktijk niets verandert.

---

<sup>6</sup> In 2019 worden voor de verschillende belanghebbenden, waaronder passagiers, een of meerdere KPI's gekozen en wordt de verantwoordelijkheid hiervoor belegd bij een DT-lid.

---

Ook het moment waarop SNBV afnamezekerheid geeft aan de beveiligingsbedrijven, geeft weinig ruimte voor aanpassingen. Zeven weken van tevoren worden de aantallen afgegeven waaraan de beveiligingsbedrijven rechten kunnen ontlenuen. Dat is te laat om nog te kunnen werven en is maar enkele weken voor de definitieve roosters.

In het algemeen is SNBV optimistisch over de verwachte inzetbaarheid van assets op AAS, in het licht van het achterstallig onderhoud en de achterstallige investeringen. Een landingsbaan ondergaat bijvoorbeeld groot onderhoud tijdens de meivakantie van 2022, waardoor een aangrenzende baan ook een aantal dagen buiten gebruik is. AAS is daardoor afhankelijk van gunstige windcondities om voldoende capaciteit te hebben.

## Aanbevelingen

De aanbevelingen zien op het beperken van de operationele kwetsbaarheid van AAS. Zij passen deels bij thema's die SNBV heeft benoemd en waarmee is gestart voorafgaand aan de meivakantie en de zomerperiode van 2022 en de actielijnen die sinds de evaluatieperiode zijn opgepakt.

### *1. Evalueer het operationele model op AAS en de verantwoordelijkheid van SNBV om de passagiersprocessen goed te laten verlopen*

SNBV heeft de verantwoordelijkheid om de passagiersprocessen goed te laten verlopen. Van SNBV mag daarom integrale regie worden verwacht. SNBV heeft maar een beperkt deel van de processen in eigen beheer. De beveiliging is uitbesteed en met de beveiligingsbedrijven heeft SNBV contractuele relaties. Met de afhandelaren en de luchtvaartmaatschappijen is geen sprake van contractuele relaties. De KMar heeft een eigenstandige verantwoordelijkheid. Deze evaluatie heeft laten zien dat de regierol van SNBV over de evaluatieperiode niet effectief is.

Een evaluatie van het operationele model op AAS en een heroverweging van de rol van SNBV moeten als doel hebben de effectiviteit van de passagiersprocessen te verhogen. Dat vraagt onder meer om (1) een heroverweging van de activiteiten die binnen en buiten SNBV moeten plaatsvinden, (2) een evaluatie van de contractuele afspraken, en (3) een evaluatie van de governance op alle passagiersprocessen met alle betrokken partijen.

### *2. Herijk de balans tussen robuustheid en efficiency van het operationele model*

De operationele problemen van 2022 hebben aangetoond dat het huidige operationele model op AAS niet bestand is tegen grote schokken in passagiersstromen. Het model is gevormd gedurende een periode van focus op efficiency om de concurrentiepositie van AAS sterk te houden en om aan de rendementsverwachtingen van SNBV te voldoen.

Deze evaluatie laat zien dat de balans tussen de robuustheid en de efficiency van het operationele model moet worden herijkt. Meer robuustheid zal de kwaliteit van het passagiersproces ten goede komen, maar kan ook tot hogere kosten leiden.

### *3. Baseer de planning op goed inzicht in de grenzen van de capaciteit van het systeem*

Uit de evaluatie blijkt dat SNBV in de planningsprocessen zo dicht mogelijk probeert aan te sluiten op het verwachte aantal passagiers. Een goede aansluiting voorkomt zowel onder- als overcapaciteit. Daarbij vormen onjuiste en vaak te optimistische inschattingen over de (grenzen van de) productiviteit van de medewerkers en de infrastructuur een risico voor SNBV. Vaak zijn de inschattingen gebaseerd op gemiddelden, terwijl juist de schattingen op piekmomenten voor knelpunten in het proces van groot belang zijn.

---

Het beheersen en managen van de piekbelasting van de capaciteit op AAS moet ook de komende jaren prioriteit krijgen van SNBV. De veranderde arbeidsmarkt maakt het voor SNBV en partners structureel moeilijker om in het piekseizoen en op de piekmomenten voldoende mensen aan te trekken. Daarnaast zijn er noodzakelijke investeringen in de fysieke infrastructuur die bij uitblijven een risico vormen op verstoringen in het operationele proces. De planningsprocessen zijn erbij gebaat om meer vanuit de inzetbare capaciteit te redeneren dan vanuit de gedetailleerde voorspellingen over het aantal passagiers. Een realistisch beeld over de grenzen van de capaciteit van het systeem is cruciaal en zal naar alle waarschijnlijkheid leiden tot meer conservatieve plannings (met meer buffers). Gegeven het grote belang van de productiviteitsaannames in alle operationele processen is het zaak deze cijfers voldoende beschikbaar te hebben en scherp te stellen en er meer op te monitoren en te sturen.

#### *4. Gebruik het inzicht in de grenzen van het systeem om het maximaal toelaatbare aantal passagiers op AAS vast te stellen*

SNBV kan in overleg met belanghebbenden een regulerende parameter inzetten om de piekdruktes op AAS af te vlakken, als blijkt dat de afgegeven vluchtcapaciteit niet haalbaar is. De ingezette regulerende parameter is in de evaluatieperiode echter te hoog ingesteld om de operationele problematiek op te lossen.

Zowel SNBV zelf als de andere belanghebbenden zien het als de rol van SNBV om de markt vraag te accommoderen, niet om deze te beperken. Het beperken van de capaciteit leidt dan ook tot weerstand omdat het de belangen van andere stakeholders (luchtvaartmaatschappijen, passagiers) hard raakt. Daarbij geldt dat hoe later het middel wordt ingezet, hoe groter de problemen zijn voor de luchtvaartmaatschappijen en passagiers.

In een systeem dat regelmatig onder hoogspanning staat, is een instrument om op piekvraag te sturen noodzakelijk. Voor een effectievere inzet van het instrument is het van belang dat SNBV meer 'aan de voorkant' van de discussie over de inzet komt te staan. De inzet van capaciteitsbeperkende maatregelen moet zijn gebaseerd op een reële inschatting van de capaciteit van AAS. Door tijdig de grenzen van het systeem aan te geven, kan de beschikbare capaciteit in overleg met de luchtvaartmaatschappijen worden ingevuld en worden de luchtvaartmaatschappijen in staat gesteld hier rekening mee te houden in hun aanbod richting de passagiers.

Dit vereist heldere spelregels voor de inzet van een regulerende parameter, bijvoorbeeld (1) ruim vooraf gecommuniceerd (minstens drie maanden), (2) transparant gebaseerd op de verwachte capaciteit en dus de maximale hoeveelheid passagiers die AAS zou kunnen verwerken, (3) zo gericht mogelijk op de operationele knelpunten, en (4) voor extreme situaties, als blijkt dat AAS toch in de problemen komt met het aantal passagiers, zou ook op het laatste moment nog additionele capaciteit moeten kunnen worden gekort. Dat moet een allerlaatste redmiddel blijven, omdat hierdoor de belangen van de luchtvaartmaatschappijen en passagiers hard worden geraakt.

Om draagvlak te creëren voor de spelregels is het wenselijk dat deze in nauw overleg met de luchtvaartmaatschappijen, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat ('IenW') en anderen op worden gesteld.



---

## *5. Breng de informatiehuishouding en -duiding op orde*

Er is gedurende de zomer van 2022 veel energie en inspanning gestoken in het ontginnen van informatie en het begrijpen daarvan. De weging van de beschikbare informatie was tussen de bedrijfsonderdelen niet gelijk. Om nieuwe operationele problemen te voorkomen is het bevorderlijk als binnen SNBV meer gewerkt wordt met een data-infrastructuur waarin alle partners systematisch van een gezamenlijke kernset aan informatie worden voorzien.

## *6. Investeer in operationele capaciteit. SNBV is deels nog herstellende van de lockdownperiode van 2020 en 2021 en de meivakantie en de zomerperiode van 2022*

Als gevolg van Project RESET en de problematisch verlopen meivakantie en zomerperiode van 2022 hebben in 2020, 2021 en 2022 veel ervaren medewerkers SNBV verlaten, zowel binnen het operationele proces als binnen bedrijfsvoeringsfuncties en op DT- en MT-niveau. Als gevolg hiervan zijn afdelingen opgeheven of samengevoegd. Sleutelfuncties stonden ook na de zomerperiode van 2022 nog open of waren recentelijk ingevuld. Het weer opbouwen van kennis en ervaring kost tijd terwijl van het operationele proces gevraagd wordt dat dit op nagenoeg hetzelfde niveau presteert als voor de lockdownperiode.

De situatie van heropbouw van kennis en ervaring waarin SNBV zich bevindt, moet tot uitdrukking komen in de eisen en ambities die aan de organisatie gesteld worden in het licht van de naderende vakanties in 2023. Daarnaast is het van belang dat wordt geïnvesteerd in het op orde krijgen van de bezetting en de juiste ondersteuning van mensen. Het kan daarbij noodzakelijk zijn operationele functies in te vullen met zeer ervaren mensen die eerder de organisatie verlaten hebben.

## *7. Maak passagiersbelang expliciet onderdeel van de portefeuilles van het DT en de rvc*

SNBV kent vele en mondige stakeholders. Deze stakeholders hebben grote (financiële) belangen bij SNBV en de organisatie en het management van SNBV zijn ingericht langs de lijnen van het onderhouden van de relatie met de grote stakeholders en het coördineren van hun processen. Daar komt bij dat SNBV meer denkt in operationele en logistieke processen dan in passagierservaring. Sinds 2019 is er al wel meer aandacht voor de passagierservaring, maar de belangen van passagiers blijven toch nog op de achtergrond. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in het ontbreken van concrete doelstellingen op passagiersstromen in drukke periodes, het ontbreken van vertegenwoordiging van passagiers in de governance, en de beperkte aandacht voor het verbeteren van de passagierservaring in de wachtrij.



---

# 1. Introductie

---



---

# 1. INTRODUCTIE

Na de afschaffing van de meeste van de COVID-19-maatregelen leidt het herstel van het vliegverkeer in de meivakantie en zomerperiode van 2022 tot lange wachtrijen, vertragingen en zoekgeraakte bagage op AAS. SNBV heeft PwC Strategy& gevraagd een evaluatie uit te voeren van de operationele problemen in de periode van 21 april tot en met 30 september 2022. De evaluatie reconstrueert de gebeurtenissen, identificeert achterliggende oorzaken en resulteert in aanbevelingen.

De evaluatie heeft als doel inzicht te bieden in de oorzaken van de operationele problemen in de periode van 21 april tot en met 30 september 2022, en op basis daarvan leerpunten op te stellen. Hierbij wordt zowel de voorbereiding op de periode als de reactie van SNBV in de periode zelf geëvalueerd.

SNBV heeft vooraf een aantal hoofdvragen aan de evaluatie meegegeven:

1. Hoe verliep de voorbereiding van SNBV richting de meivakantie en zomerperiode van 2022?
2. Welke impact hebben externe factoren gehad op de wachtrijproblematiek (zoals de organisatiestructuur op AAS, de staking van de afhandelaren, de drukte op externe luchthavens)?
3. Hoe hebben de lange wachtrijen de passagiers, de luchtvaartmaatschappijen en de andere relevante belanghebbenden beïnvloed?
4. Wat was de aanpak van SNBV in reactie op de situatie in de meivakantie en de zomerperiode van 2022, vanuit het perspectief van SNBV en de belanghebbenden?
5. Hoe heeft SNBV gecommuniceerd in de aanloop naar en tijdens deze periode?

Binnen elk van deze hoofdvragen heeft SNBV een aantal subvragen aangedragen. Een volledig overzicht van deze vragen waarop in dit rapport antwoord wordt gegeven is opgenomen in bijlage 1.

## 1.1 Onderzoeksaanpak en opbouw rapport

Onze aanpak neemt als beginpunt een beschrijving van het planningsproces van passagiers- en bagagestromen en een reconstructie van de wachtrijproblematiek. In essentie is het ontstaan van een wachtrij te wijten aan een mismatch tussen de vraag naar een dienst (zoals beveiligingscontrole, paspoortcontrole) en het aanbod daarvan vanuit het operationele proces op AAS. Wij evalueren daarom de match van enerzijds de planning en anderzijds de realisatie op de verschillende procesonderdelen, en evalueren de achterliggende oorzaken van de (mis) match om daaruit lessen te kunnen trekken.

---

Daarvoor hebben wij de volgende vijf stappen doorlopen:

1. **Beschrijving van de wijze waarop SNBV de passagiers- en bagagestromen plant en verwerkt en de impact van COVID-19 op SNBV (hoofdstuk 2).** De basis van de evaluatie is een goed begrip van de operationele processen van SNBV die raken aan de wachtrijproblematiek zoals deze zich voordeed in de meivakantie en zomerperiode van 2022. Wij beschrijven welke delen van het proces binnen de SNBV-organisatie vallen en welke delen van het proces worden uitgevoerd door partners. Wij beschrijven verder welke veranderingen hebben plaatsgevonden tijdens de COVID-19-crisis in de organisatieonderdelen verantwoordelijk voor de passagiersstromen en op welke wijze tijdens COVID-19 werd gekeken naar de wederopbouw.
2. **Beschrijving van de operationele situatie en evaluatie van de voorspelde en werkelijke omvang van passagiersstromen en de inzet van capaciteit (hoofdstuk 3).** Wij schetsen de operationele situatie op AAS tussen 21 april en 30 september 2022: op welke dagen ontstonden lange wachtrijen, en hoe presteerde SNBV ten opzichte van de eigen doelstellingen? Vervolgens evalueren wij de voorspelde en werkelijke omvang van passagiersstromen en de inzet van capaciteit. De kern van de planning voor de verwerking van de passagiersstromen en de bagage bestaat uit het matchen van de personeelsinzet op de verwachte passagiersomvang, gegeven de productiviteit van de assets (zoals bagagebanden en securitypoorten). Wij identificeren of en waar er in de keten een mismatch is geweest tussen de planning en de realisatie. Verdiepend is daarbij gekeken naar de betrouwbaarheid en het proces van het plannen, de beschikbaarheid en de productie van de medewerkers en de beschikbaarheid en de productiviteit van de assets.
3. **Reconstructie van het handelen van SNBV (hoofdstuk 4).** De derde stap van de evaluatie is het reconstrueren van de besluiten, handelingen en gebeurtenissen in de voorbereiding op en tijdens de evaluatieperiode.
4. **Identificatie van de oorzaken van de operationele problemen (hoofdstuk 5).** In de volgende stap evalueren wij de achterliggende oorzaken van de wachtrijen. Wij duiden het ontstaan van de operationele situatie en identificeren oorzaken door te kijken vanuit drie invalshoeken:
  - evaluatie van de beschikbare informatie<sup>7</sup>;
  - evaluatie van de effectiviteit van de interne organisatie in het plannen en het verwerken van passagiersstromen;
  - evaluatie van de effectiviteit van de externe samenwerking bij het plannen voor en het verwerken van passagiersstromen.
5. **Aanbevelingen (hoofdstuk 6).** De laatste stap geeft aanbevelingen: geleerde lessen op basis van de uitkomst van de evaluatie.

Op grond van bovenstaande analyses beantwoorden wij de onderzoeksvragen.

Als afbakening geldt dat deze evaluatie gericht is op de handelingen en invloedssfeer van SNBV en de informatie die beschikbaar was op het moment van de gebeurtenissen.

Wij wijzen er uitdrukkelijk op dat het doel van deze evaluatie is te komen tot leerpunten voor de toekomst. De kern van onze analyse richt zich daarom op structurele kwetsbaarheden die voor SNBV zijn te adresseren. In deze evaluatie geven wij geen oordeel over het handelen van SNBV en beantwoorden wij niet de vraag of SNBV anders had moeten handelen, gegeven de informatie beschikbaar op dat moment en gegeven de omstandigheden van dat moment.

De evaluatie gaat niet over andere partijen die actief zijn binnen het operationele proces op AAS.

---

<sup>7</sup> De focus ligt op signalen die gerelateerd zijn aan de drijvers van het vastlopen van het operationele proces, (de voorspelbaarheid van) het aantal passagiers en de beschikbaarheid en productiviteit van de medewerkers en de assets.

---

## 1.2 Onderzoeksdata

De evaluatie is gebaseerd op kwantitatieve en kwalitatieve data. Op hoofdlijnen betreft dit de volgende typen data:

- de kwantitatieve data over wachtrijen en de operationele processen van SNBV;
- de kwalitatieve data over de verslaglegging van de rvc, het DT, de crisisorganisatie, et cetera, ten tijde van de voorbereiding en herstart van de SNBV-operatie na COVID-19;
- de kwalitatieve data vanuit de informatie die in veertig interviews is opgehaald.
- algemene (beleids)documenten (zoals strategische koers van SNBV, openbare stukken over het verloop van de COVID-19-pandemie en de bijbehorende maatregelen).

In de uitvoering van de evaluatie is PwC Strategy& bijgestaan door een begeleidingscommissie waarin de dagelijkse leiding en de rvc van SNBV waren vertegenwoordigd. De rol van de begeleidingscommissie was de verificatie van feiten en het toelichten van onduidelijkheden ten behoeve van de evaluatie. Een conceptrapport is besproken in de begeleidingscommissie op 15 maart 2022 en SNBV heeft de mogelijkheid gehad om hier een schriftelijke reactie op te geven.



---

## 2. Planning en organisatie van passagiers- en bagagestromen

---



## 2. PLANNING EN ORGANISATIE VAN PASSAGIERS- EN BAGAGESTROMEN

Dit hoofdstuk bevat uitleg over de inrichting van en samenwerking binnen het passagiers- en bagageproces op AAS. Hierbij zoomen wij in op de (contractuele) relatie tussen SNBV en de beveiligingsbedrijven, afhandelaren en luchtvaartmaatschappijen. Daarnaast besteden wij aandacht aan de belangrijkste interne afdelingen en de vertaling van de voorspellingen van vliegbewegingen en passagiers naar de inzet van medewerkers en de operationele voorbereiding.

### 2.1 Rol en verantwoordelijkheden van SNBV en relatie met samenwerkingspartners

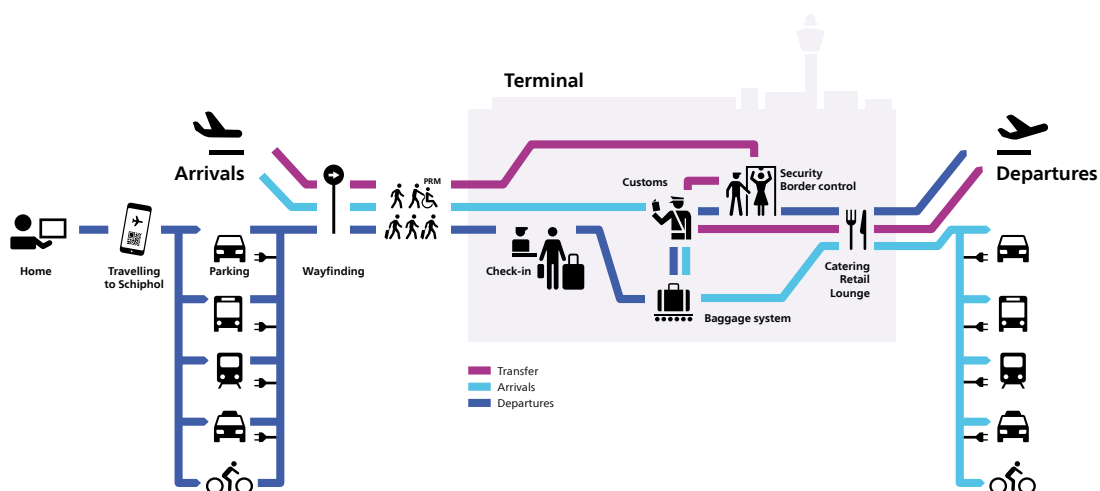
SNBV's missie luidt: 'Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld. Zo leveren wij een bijdrage aan de welvaart en het welzijn – in Nederland en ook daarbuiten'<sup>8</sup>. Vanuit de statuten is SNBV als luchthavenexploitant verantwoordelijk voor zowel de capaciteit van de infrastructuur als de processen die passagiers, luchtvaartmaatschappijen, vracht en bagage faciliteren.

De primaire processen van SNBV bestaan uit:

1. het landen en vertrekken van het vliegtuig (Aircraft);
2. het begeleiden van passagiers naar het vliegtuig (PAX);
3. het tijdig plaatsen van bagage in het vliegtuig of op de bagageband (BAX); en
4. het faciliteren van passagiers buiten de terminal (Landside).

Deze processen zijn schematisch weergegeven in de passenger journey van figuur 1.

**Figuur 1. Primaire proces SNBV en partners op AAS, de 'passenger journey'**



Bron: Jaarverslag 2020 RSG, p.12

In de evaluatie richten wij ons op het passagiersproces en het bagageproces. De lokaal vertrekkende passagier (vertrekkende OD PAX<sup>9</sup>) komt aan in de terminal en meldt zich bij de incheckbalie, waar eventuele ruimbagage wordt afgegeven. De incheckbalie wordt bemenst door een afhandelaar die is gecontracteerd door een luchtvaartmaatschappij. Ruimbagage wordt door diezelfde afhandelaar naar het vliegtuig vervoerd. Na de check-in loopt de passagier naar de vertrekfilter. Hier voeren beveiligingsbedrijven een veiligheidscontrole uit. Vervolgens gaat de passagier met een niet-Schengenbestemming langs de grenspost, waar de KMar de paspoortcontrole uitvoert. Ten slotte loopt de passagier naar de gate, stapt in het vliegtuig en vertrekt. Dit proces en de uitvoerende partij per processtap zijn samengevat in de onderstaande figuur.

**Figuur 2. Versimpelde weergave passagiers- en bagageproces, inclusief uitvoerende partij**



Bron: Bewerking van Operating Model Integral Report Management Board, 11 januari 2022, p. 11

Passagiers die een transfer maken op AAS (TRF PAX) arriveren bij de aankomstgate en gaan vervolgens – afhankelijk van de plek van vertrek en de bestemming – door een (niet-) Schengenveiligheidscontrole en/of -paspoortcontrole. Na afronding van de vereiste controles loopt de passagier naar de gate, stapt in het vliegtuig en vertrekt. Gelijktijdig plaatst de afhandelaar de ruimbagage van de passagier in het juiste vliegtuig.

Passagiers die AAS als plaats van bestemming hebben (aankomende OD PAX), arriveren bij de aankomstgate en gaan vervolgens – afhankelijk van de plek van vertrek – door een niet-Schengenpaspoortcontrole. Hierna halen zij eventuele ruimbagage van de bagageband waarna zij AAS verlaten.

Voor deze processen heeft SNBV de rol van ‘regievoerder’ en coördineert verschillende partners in de uitvoering van de processen op AAS. Als regievoerder kent SNBV gebruikers, businesspartners en procespartners. Met businesspartners zoals beveiligingsbedrijven heeft een SNBV een contractuele relatie. Met luchtvaartmaatschappijen en procespartners zoals de afhandelaren en de KMar is geen sprake van contractuele relaties, maar zijn er wel directe afhankelijkheden en gelden regelingen waaraan voldaan moet worden. In het kader van het passagiers- en bagageproces worden zaken op tactisch en operationeel niveau afgestemd. De verantwoordelijkheden van de bovengenoemde partijen zijn nader toegelicht in figuur 3.

In ‘Vision 2050’ die vanaf 2019 is ingezet, wordt een voorschot genomen op een andere invulling van de regiefunctie. SNBV beoogt te verschuiven van een focus op luchtvaartmaatschappijen en aandeelhouders naar een perspectief met meerdere belanghebbenden: passagiers, luchtvaartmaatschappijen, de maatschappij, werknemers en aandeelhouders. In het verlengde daarvan verschoof de focus van maximale groei van de sector naar een ‘maatschappelijk optimum’, en van een focus op concurrentievermogen naar kwaliteit van de dienstverlening – inclusief het inhalen van onderhoudsachterstanden om de betrouwbaarheid te verbeteren. In 2019 zijn voor de verschillende belanghebbenden KPI’s gekozen, en is de verantwoordelijkheid hiervoor belegd bij een DT-lid. De net promotor score (NPS) wordt gekozen als de KPI voor passagiers, met als focusgebieden gemak, procesefficiency, sfeer en navigatie.

<sup>9</sup> OD PAX staat voor “Origin-Destination Passenger” en refereert naar passagiers die als startpunt of eindpunt AAS als luchthaven hebben (en dus niet transfer passagiers die overstappen op AAS).

**Figuur 3. Verantwoordelijkheden partners SNBV**

Partner	Aard relatie	Verantwoordelijkheden in het passagiers- en bagageproces
Luchtvaartmaatschappijen	Gebruiker	Coördinatie incheckbalies en door hen gecontracteerde afhandelaren, en directe communicatie met passagiers.
Beveiligingsbedrijven	Business-partner	Werven, opleiden, inroosteren, aansturen en invullen arbeidsvoorwaarden beveiligingsmedewerkers; verzorgen passagiers- en bagagecontrole.
KMar	Procespartner	Verzorgen grensbewaking en bewaken openbare orde.
Afhandelaren	Procespartner	Werven, opleiden, inroosteren, operationeel aansturen en invullen arbeidsvoorwaarden grondpersoneel bij check-in-, BAX- en Aircraftproces.

Bron: Operating Model Integral Report Management Board, 11 januari 2022, p. 11

### *Inrichting van de contractuele relatie tussen SNBV en de beveiligingsbedrijven*

Security voor passagiers op AAS wordt uitgevoerd door drie partijen, die elk één ‘perceel’ (contract) hebben gewonnen via inschrijving op een nadere overeenkomst. De percelen bestaan uit een combinatie van filters: locaties op AAS waar lokaal vertrekkende passagiers, transferpassagiers, en bijvoorbeeld de crew van de luchtvaartmaatschappijen zoals piloten en stewards worden gecontroleerd.

Lokaal vertrekkende passagiers passeren door vertrekfilter 1 tot en met 4. Vertrekfilters 1 en 4 zijn voor vluchten binnen het Schengengebied, en filters 2 en 3 voor vluchten buiten het Schengengebied. Bij de vertrekfilters vindt er een controle plaats van de passagier en de handbagage voordat de passagier toegang heeft tot het begrensde gedeelte van AAS, waar zich bijvoorbeeld de duty-free en de gates bevinden. Bij vertrekfilter 2 en 3 vindt er ook een paspoortcontrole door de KMar plaats, waar de reisdocumenten van de passagier worden gecontroleerd.

Bij de meeste vertrekfilters werken twee verschillende beveiligingsbedrijven. Op die manier kan SNBV de effectiviteit van de bedrijven met elkaar vergelijken. De capaciteitsvraag aan een beveiligingsbedrijf is afhankelijk van de procentuele toedeling van het filter naar dat bedrijf via het contract (perceel). Het onderstaande figuur geeft inzicht in de verdeling van de vertrekfilters over de percelen.

**Figuur 4. Verdeling van filterlocaties over percelen<sup>10</sup>**

	Perceel 1	Perceel 2	Perceel 3
Vertrekfilter 1	50%	50%	
Vertrekfilter 2	50%	50%	
Vertrekfilter 3	50%		50%
Vertrekfilter 4			100%
Transfer EF	50%		50%
Overige	VK-teams	BMC, VK-teams	TRGH, TR S/NS, PSD, VIP, Crew VF3, GAT, VK-teams

Bron: SNBV Security Tender 2020 Programma van Eisen Perceel 1 t/m 7, 12 december 2019, p. 14

<sup>10</sup> VK-teams zijn vliegende-keepeteams, uitvraag is niet gebonden aan een specifieke locatie, zodat deze medewerkers op de dag van uitvoering waar nodig kunnen worden ingezet; BMC is de toegangs- en veiligheidscontrole van vanaf AAS vertrekkende crew; TRGH, TR S/NS en Transfer EF zijn transferfilters, voor de veiligheidscontrole van overstappende passagiers en handbagage; PSD is de combinatie van een Explosieven Detectie Hond en een geleider; GAT is een filter ten behoeve van de afhandeling van kleine en private/corporate luchtvaart.

Beveiligingsbedrijven bepalen op basis van de uitvraag onafhankelijk van elkaar waar en hoeveel uren zij leveren. Als er sprake is van pieken die (ook met inzet van de flexibele schil/ uitzendbureaus) lastig in te vullen zijn, maakt het bedrijf een afweging tussen het risico op een boete vanwege onderlevering op een specifiek moment, en het aantrekken van een ruimere pool aan medewerkers met een hoger risico van overbezetting.

SNBV heeft een aantal sturingsinstrumenten tot haar beschikking. Deze zijn contractueel onderverdeeld in reguliere instrumenten en financiële prikkels. Reguliere instrumenten zijn bijvoorbeeld het opleggen van verbetermaatregelen, het (laten) uitvoeren van een audit, het (tijdelijk) onderbrengen van een gedeelte van de opdracht bij een andere opdrachtnemer, en in het uiterste geval het overgaan tot ontbinding van de overeenkomst. Financiële prikkels zijn het opleggen van een boete ter hoogte van 0,5% van de maandomzet van de desbetreffende maand bij een levering die lager is dan 97,5%, en het in mindering brengen van vier uur op de te betalen vergoeding bij elke constatering van niet-gemelde onderlevering.

### *Monitoren van het behalen van de contractdoelstellingen door de beveiligingsbedrijven*

Beveiligingsbedrijven voeren alle uitvoerende beveiligings- en ondersteunende werkzaamheden zelfstandig uit. SNBV voert hierover de regie, en monitort via contractdoelstellingen de kwaliteit van de uitvoering van elk bedrijf. Contractdoelstellingen zijn vastgelegd in meerdere documenten, waaronder de Raamovereenkomst, de Nadere Overeenkomst, Nota's van Inlichtingen, het Programma van Eisen, en het Handboek Security. De prestaties op contractdoelstellingen worden getoetst door inspecties die worden uitgevoerd door de afdeling Security Quality & Compliance. Ten behoeve van contractmanagement zijn er daarnaast periodieke overlegmomenten tussen SNBV en de opdrachtnemer, deze worden weergegeven in figuur 5. Contractdoelstellingen worden gecategoriseerd als Critical Performance Indicators (CPI's, resultaatgericht), Key Performance Indicators (KPI's, procesgericht), en Performance Indicators (PI's, inputgericht), binnen drie resultaatgebieden: 'costs', 'customer', en 'compliance'. Voorbeelden van KPI's zijn klanttevredenheid, levering van capaciteit, en productiviteit.

**Figuur 5. Overlegstructuren monitoring contractdoelstellingen security**

Overleg	Aanwezige SNBV	Omschrijving
Dagelijks Operationeel Overleg	Schiphol Security-manager	Verloop dag van uitvoering, inclusief incidenten, dagrapportage, leveringsgegevens, aandachtspunten, et cetera.
Wekelijks Operationeel Overleg	Manager 24/7 Security Operations	Verloop week van uitvoering, inclusief incidenten, weekrapportage, leveringsgegevens, et cetera.
Maandelijks Contract Prestatie Overleg	Contractmanager	Bespreken van behaalde resultaten en prestaties op CPI's, KPI's en PI's, en bespreken trends en afwijkingen. Reflectie op het naleven van contractdoelstellingen en de mogelijke inzet van beschikbare stuurinstrumenten.
Kwartaal Vendor Management Overleg	Directeur Security	Bespreken van de relatie tussen SNBV en de opdrachtnemer, strategische ontwikkelingen bij SNBV en de opdrachtnemer, eventuele escalaties vanuit het Contract Prestatie Overleg, het vaststellen en bespreken van de voortgang van de doelstellingen.

Bron: SNBV Security Tender 2020 Programma van Eisen Perceel 1 t/m 7, 12 december 2019

### *Inrichting van de relatie tussen SNBV, de luchtvaartmaatschappijen en de afhandelaren*

Tijdens de evaluatieperiode was het afhandelingsmodel op AAS een vrije markt met beperkte toegangsbeperking voor afhandelaren – de enige voorwaarden zijn dat een afhandelaar een luchtvaartmaatschappij als klant heeft, en voldoet aan de Regeling Toelating Schiphol ('RTS'). In deze regeling staan voorwaarden voor bedrijven die toegang willen tot beperkt toegankelijke en beschermde gebieden om daar luchthavengerelateerde werkzaamheden



---

te verrichten. Deze voorwaarden hebben onder andere betrekking op registratie bij SNBV en het efficiënte en veilige gebruik van faciliteiten van AAS. Luchtvaartmaatschappijen hebben eigen contracten met afhandelaren. SNBV ziet toe op het naleven van de RTS via het incidentensysteem. In dit systeem worden incidenten bijgehouden en indien nodig opgevolgd om de samenwerking op AAS te faciliteren. Afhandelaren hebben daarnaast op tactisch en operationeel niveau contact met SNBV om de dagelijkse operatie voor te bereiden en uit te voeren.

#### *Inrichting van de relatie tussen SNBV en de luchtvaartmaatschappijen*

Luchtvaartmaatschappijen moeten zich naast de RTS houden aan regelingen voor het toewijzen van incheckfaciliteiten (CIDAR) en vliegtuigparkeerplaatsen en gates (RASAS). Deze regelingen zijn onderdeel van de algemeen geldende Tarieven en Voorwaarden, die elk kwartaal tijdens het 'handhavingoverleg' met de luchtvaartmaatschappijen worden afgestemd. Als SNBV deze regelingen wil wijzigen is consultatie met de luchtvaartmaatschappijen vereist. Ook voor de luchtvaartmaatschappijen geldt dat incidenten worden vastgelegd in het incidentensysteem, en indien nodig worden opgevolgd om de samenwerking op AAS te faciliteren. Luchtvaartmaatschappijen hebben daarnaast op tactisch en operationeel niveau contact met SNBV om de dagelijkse operatie voor te bereiden en uit te voeren. De afdeling Toezicht en Handhaving ziet toe op naleving van de regelingen.

#### *Invoeren van capaciteitsbeperkende maatregelen*

Het is SNBV in principe toegestaan de capaciteit van de luchthaven (tijdelijk) te beperken wanneer hiertoe een acute noodzaak ontstaat, bijvoorbeeld als gevolg van weersomstandigheden of wanneer de openbare orde in het geding lijkt te komen. SNBV kan dan zelfstandig besluiten om baancapaciteit te beperken door middel van een inbound- of outboundrestrictie. Dit betekent dat er minder of geen vliegtuigen meer mogen landen op of vertrekken vanaf AAS voor een bepaald gedeelte van de dag. SNBV kan in deze situatie niet reguleren door het beperken van stoelcapaciteit – zoals bij sommige luchthavens wel het geval is<sup>11</sup>.

Als SNBV een andere capaciteitsbeperkende maatregel wil inzetten nadat de slotuitgifte heeft plaatsgevonden, is hiervoor consultatie nodig met de belanghebbenden via het Coordination Committee Netherlands ('CCN'). Het CCN is een onafhankelijk adviesorgaan. Luchtvaartmaatschappijen hebben na uitgifte in principe het recht om de uitgegeven slots te gebruiken zoals toegewezen. Het CCN bestaat uit (vertegenwoordigende organisatie van) luchtvaartmaatschappijen die op één van de drie gecoördineerde luchthavens in Nederland vliegen, LVNL, en de luchthavenexploitanten van de drie gecoördineerde luchthavens (waaronder SNBV voor AAS). ACNL en het ministerie van IenW nemen deel als waarnemer. Dit ligt vast in de Wet besluit slotallocatie.

Regulering middels een capaciteitsbeperkende maatregel kan op meerdere manieren worden ingezet. Het ontwerp van de maatregel moet aansluiten bij de capaciteitsbeperking die de maatregel nodig maakt, zodat de regulering alleen ingrijpt op de problematiek en zo fijnmazig mogelijk kan worden toegepast. Tijdens de evaluatieperiode is ervoor gekozen een regulerende parameter in te zetten die reguleert op het aantal vertrekkende stoelen. Binnen deze maatregel kan geen onderscheid gemaakt worden tussen lokaal vertrekkende passagiers en vertrekkende transferpassagiers. Wel kan gekozen worden voor een beperking van het aantal stoelen gedurende de dag, of een beperking van het aantal stoelen op bepaalde momenten. Andere vormen van regulering zijn bijvoorbeeld reguleren op baancapaciteit wanneer er onvoldoende landingsbanen beschikbaar zijn (aantal vliegtuigen), of reguleren op vliegtuigtype wanneer er niet genoeg capaciteit is voor de afhandeling van grote vliegtuigen (bijvoorbeeld wide bodies).

---

<sup>11</sup> Heathrow kan bijvoorbeeld (vlak voor of tijdens de dag van uitvoering) indien nodig ingrijpen, gelegitimeerd vanuit een Local Rule.

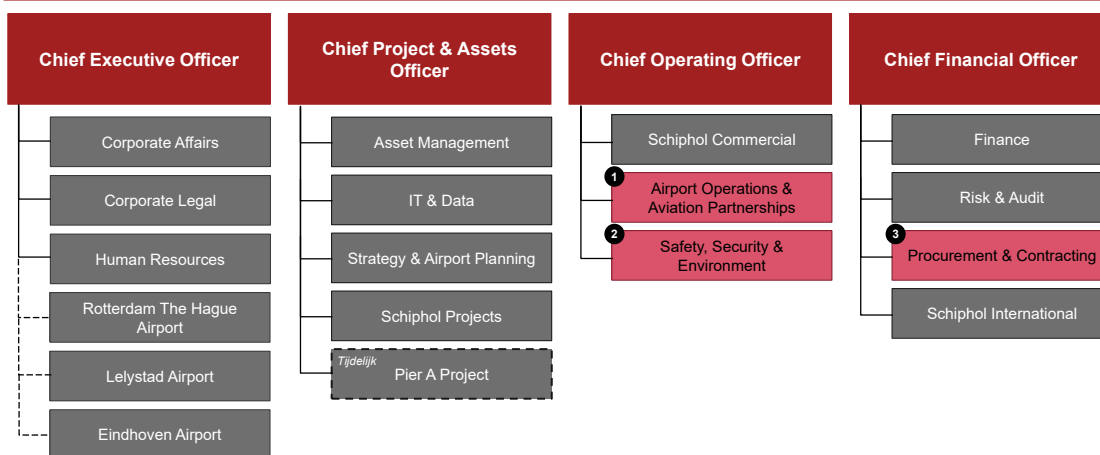
## 2.2 Organisatie SNBV en verantwoordelijkheden voor passagiers- en bagageproces

SNBV is een dochteronderneming van Royal Schiphol Group N.V. ('RSG'). RSG is een naamloze vennootschap, waarin de staat 69,77% van de aandelen houdt. De andere aandeelhouders zijn de gemeenten Amsterdam (20,03%) en Rotterdam (2,2%) en tot eind 2022 het Franse Groupe ADP (8%).

Figuur 6 geeft de organisatiestructuur van SNBV tijdens de voorbereiding op de meivakantie en de zomerperiode van 2022 weer<sup>12</sup>. De bedrijfsonderdelen die een belangrijke rol spelen in het plannen en verwerken van passagiersstromen zijn roze gekleurd. Relevante afdelingen binnen deze onderdelen worden onder het figuur nader beschreven.

Het DT van SNBV bestond bij aanvang van de meivakantie van 2022 uit vier leden: Dick Benschop (Chief Executive Officer, per 1 mei 2018), Robert Carsouw (Chief Financial Officer, per 1 april 2021), Birgit Otto (Chief Operating Officer, per 1 september 2014, 21 jaar in dienst), en Hanne Buis (Chief Projects & Assets Officer, per 1 juni 2020, 12 jaar in dienst). Birgit Otto trad in juni 2022 officieel af als COO, waarna Hanne Buis de COO-functie overnam; de portefeuille van Birgit Otto is per 1 februari 2022 al verdeeld over de overige directieleden. Schiphol Commercial is naar de portefeuille van de CFO verplaatst, de rest van de portefeuille (Safety, Security & Environment en Airport Operations & Aviation Partnerships) is door Hanne Buis overgenomen.

Figuur 6. Organisatiestructuur SNBV tijdens voorbereiding 21 april–31 mei 2022



Bron: Order Letter Project Reset: appendix 2. organizational chart SNBV, oktober 2020

**1. Airport Operations & Aviation Partnerships ('AO&AP')** is verantwoordelijk voor de operationele processen op het gebied van afhandeling van passagiers, vliegtuigen en bagage. Airport Operations bestaat uit:

- Process Performance & Improvement ('PPI'): verantwoordelijk voor het inrichten van processen en diensten op basis van de vraag van luchtvaartmaatschappijen; hierbij wordt gekeken naar het aanbod en de capaciteit in de gehele luchtvaartketen.
- Aviation Business Development ('ABD') is de afdeling waar de vraag van de luchtvaartmaatschappijen binnenkomt en wordt geanalyseerd – Forecasting, Analysis & Capacity Management ('FACT') is onderdeel van ABD en stelt forecasts op van aantallen passagiers en vliegbewegingen en deelt deze met interne en externe betrokkenen.
- Airport Operation Centre ('APOC'): stelt in overleg met de luchtverkeersleiding,

<sup>12</sup> De organisatiestructuur is gedurende de evaluatieperiode twee keer gewijzigd: in juni 2022 (portefeuilleverdeling COO over nieuwe COO en CFO), en in september 2022 (de afdeling Safety, Security & Environment wordt opgesplitst in twee afdelingen: Security en Safety & Environment).

---

luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren het operationeel afhandelingsplan op waarmee de dagelijkse operatie op AAS wordt voorbereid.

- Day2Day Operations ('DDO') voert het operationeel afhandelingsplan vanuit APOC uit en is verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing en uitvoering van processen. Hieronder valt onder andere flowregulatie, en toezicht en handhaving van de passenger operations.
- Compliance, Continuity & Risk ('CCR') bewaakt en stuurt de operationele naleving, met als doel continuïteit en het beheersen van de risico's binnen Airport Operations.

**2. Safety, Security & Environment (SSE)** ) bestaat uit verschillende afdelingen, waarbij Security Operations (SO) verantwoordelijk is voor de operationele aansturing van de beveiligingsmedewerkers . De afdeling Tactisch Capaciteits Management (TCM) houdt zich bezig met het plannen en uitvoeren van beveiligingscapaciteit.

**3. Procurement & Contracting** bestaat uit verschillende afdelingen, waarbij Contract Management (CM) verantwoordelijk is voor de sturing op de realisatie van de contractdoelstellingen met de samenwerkingspartners in de keten, waaronder beveiligingsbedrijven maar bijvoorbeeld ook schoonmaakbedrijven.

#### **Crisisorganisatie**

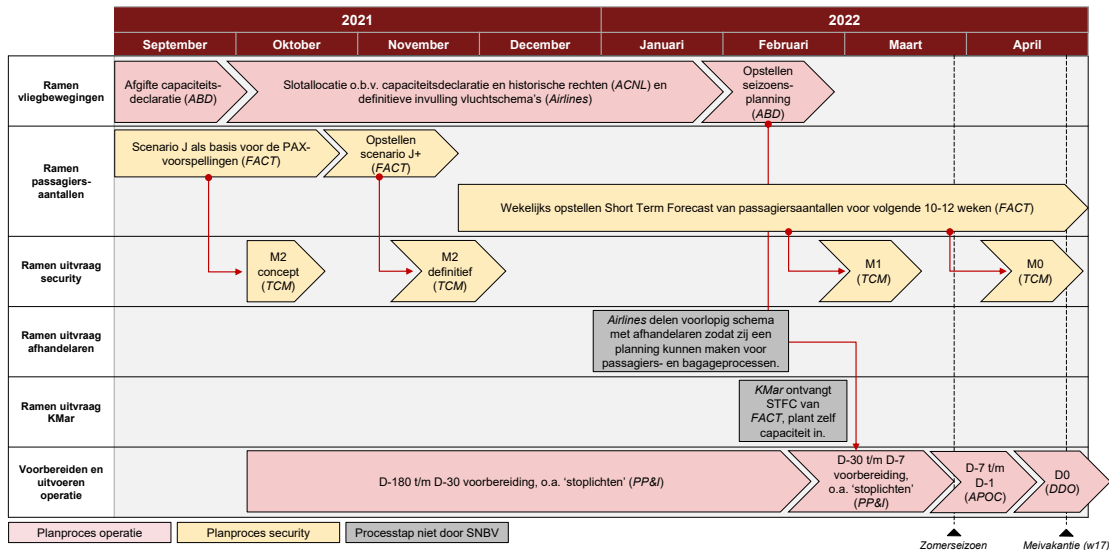
Naast bovenstaande organisatiestructuur heeft SNBV een standaard crisisstructuur klaarstaan voor crisissituaties die gedurende een dag kunnen ontstaan. Afhankelijk van de ernst van de situatie wordt er intern of extern opgeschaald. Bij interne opschaling vindt er additioneel overleg plaats tussen de relevante betrokken functionarissen. Bij externe opschaling worden bijvoorbeeld ook de burgemeester, de veiligheidsregio, of de overheid betrokken. Een crisis wordt gekwalificeerd op basis van de ernst van het incident, waarna er een voorbereid opschalingsplan in werking treedt om alle relevante partijen er tijdig bij te betrekken. De opzet is nader toegelicht in bijlage 2.

### **2.3 Werkwijze passagiers- en bagageproces SNBV en externe partners**

Om zicht te krijgen op de operationele problemen zoomen wij in op die processen die invloed hebben op het omgaan met de passagiersaantallen dan wel de voorspellingen over de passagiersaantallen. Specifiek gaan wij in op de voorspelling van het aantal vliegbewegingen, de voorspelling van de passagiersaantallen, de vertaling van deze voorspellingen naar de uitvraag aan de beveiligingsbedrijven, de afhandelaren en de KMar en de gezamenlijke beoordeling van de operational readiness voor een bepaalde dag of periode en de operationele voorbereidingen.

De (timing van) processen en de onderlinge samenhang is weergegeven in figuur 7, waarbij (de voorbereiding van) de evaluatieperiode als uitgangspunt is genomen. Onder de figuur zijn de verschillende processen nader toegelicht.

Figuur 7. Werkwijze passagiers- en bagageproces SNBV en externe partners<sup>13</sup>



Bron: PwC Strategy& analyse op basis van verschillende stukken en interviews

### Vaststellen van het aantal en de timing van vliegbewegingen

De afdeling AO&AP is verantwoordelijk voor het opstellen van de capaciteits- en seizoenplanning op het gebied van slots. Hiertoe werken verschillende afdelingen en externe organisaties samen:

- Het slotteam van de afdeling Strategy & Airport Planning (S&AP) adviseert over de interne slotstrategie. Zij hebben in algemene zin contact met luchtvaartmaatschappijen, de slotcoördinator en ministerie van IenW over de slotallocatie.
- De integrale capaciteitsplanning ('ICP') is de basis voor de planning van het vliegverkeer op AAS. De ICP wordt elk jaar rond februari opgesteld door ABD op basis van informatie van SNBV, de luchtvaartmaatschappijen en LVNL. Hierbij wordt drie jaar vooruit gekeken om een inschatting te maken van de middelen en de infrastructuur (assets) die nodig zijn om aan de gewenste marktvrage te kunnen voldoen bij een bepaalde productiviteit. Het doel is een gemeenschappelijk begrip van de capaciteitsuitdagingen op AAS, specifiek vanuit assets. De benodigde medewerkers worden hierbij wel in beeld gebracht maar niet meegewogen in de bepaling van de beschikbare capaciteit.
- De ICP vormt de basis voor de capaciteitsdeclaratie die ABD opstelt. Hierin wordt aangegeven hoeveel capaciteit AAS beschikbaar heeft voor een bepaald seizoen. De beschikbare capaciteit is leidend voor de uitgifte van slots: er kunnen niet meer slots worden uitgegeven dan er capaciteit is. De declaratie voor de zomerperiode (eind maart tot eind oktober) wordt in september van het jaar daarvoor opgesteld. De declaratie voor de winterperiode (eind oktober tot eind maart) wordt in mei van het lopende jaar opgesteld.
- De capaciteitsdeclaratie is de basis voor de slotallocatie door de slotcoördinator ACNL. Begin november ontvangen de luchtvaartmaatschappijen van ACNL de voorwaardelijk aan hen gealloceerde slots voor het komende zomerseizoen (zogenaamde Slot Allocation List). Zij dienen uiterlijk half januari de slotreeksen terug te geven die ze niet zullen uitvoeren (zogenaamde Series Return Deadline). Daarna alloceert de slotcoördinator de teruggeven slotreeksen. Op 31 januari vindt de vaststelling van de slotallocatie plaats (de zogenaamde Historic Baseline Date). Dat is de lijst waarop de historische aanspraak op slotreeksen na afloop van het (zomer)seizoen voor het eerstvolgende vergelijkbare (zomer)seizoen wordt bepaald. Hierbij geldt dat luchtvaartmaatschappijen aanspraak maken op

<sup>13</sup> Er wordt onderscheid gemaakt tussen het planproces van de operatie en het planproces voor security omdat deze processen grotendeels afzonderlijk van elkaar plaatsvinden en tijdens de evaluatieperiode zeer beperkt lijken samen te komen.

---

historische rechten op een slotreeks (in het eerstvolgende vergelijkbare seizoen) als ze de slotreeks voor minimaal 80% zoals toegewezen hebben gebruikt.

- Nadat luchtvaartmaatschappijen definitief aangeven welke slots ze gaan gebruiken stelt ABD de seizoensplanning op. Deze planning gaat in op het aantal vliegbewegingen en het type vliegtuig en wordt normaliter kort na de definitiefstelling van slots opgeleverd (bijvoorbeeld: begin februari).

### *Ramen van passagiersaantallen*

Het FACT-team ontvangt van de meeste luchtvaartmaatschappijen vluchtschema's, en van sommige luchtvaartmaatschappijen ook passagiersvoorspellingen per vlucht. Indien er geen vluchtschema wordt ontvangen of indien informatie ontbreekt gelden de uitgegeven slots als indicatie voor het vluchtschema. Op basis van deze informatie stelt het FACT-team wekelijks een Short Term Forecast ('STFC') op, met daarin het verwachte aantal passagiers en de verdeling lokaal vertrekkende en transferpassagiers per vlucht voor de daaropvolgende tien tot twaalf weken, inclusief de geplande vertrektijd. Voor COVID-19 gebeurde dit eenmaal per zes weken in plaats van wekelijks, omdat de planhorizon en de robuustheid van de forecast destijds groter waren. Door middel van het Flow4Cast-model vertaalt de afdeling FACT de STFC op basis van vluchtinformatie en aanmeldprofielen naar passagiersverwachting per vertrekfilter per kwartier. Het aanmeldprofiel vertaalt de vertrektijd van een vlucht naar een aankomsttijd van een passagier op een locatie binnen AAS. De output van Flow4Cast bevat bijvoorbeeld het verwachte aantal passagiers bij vertrekfilter 1 op een bepaald tijdstip van de dag. Vluchten krijgen een aanmeldprofiel toegewezen op basis van bestemming en luchtvaartmaatschappij. Elke week wordt gekeken of de aanmeldprofielen nog volstaan of dat er aanpassingen nodig zijn voor bepaalde typen vluchten.

Daarnaast stelt het FACT-team twee keer per jaar middellange-termijnsscenario's op. Vanaf maart 2020 heeft FACT in dit kader de verschillende recoveryscenario's opgesteld. Deze scenario's ramen per maand voor de komende vijf jaar het verwachte aantal passagiers en vluchten. FACT stelt per ronde vier scenario's op, en voor een periode van circa zes maanden selecteert het DT één scenario als leidend planscenario. Dit scenario vormt de basis voor de voorbereiding van de operatie voor de hieropvolgende periode. Elk halfjaar wordt geëvalueerd of de scenario's nog steeds volstaan, of dat een update nodig is.

### *Ramen van de benodigde inzet van beveiligingsmedewerkers en het uitvragen bij beveiligingsbedrijven*

TCM gebruikt de verwachte passagiersaantallen vanuit FACT en de productiviteit van de securitylanes om de inzet van beveiligingsmedewerkers te ramen en uit te vragen richting de beveiligingsbedrijven (percelen). TCM geeft drie planningen af richting de beveiligingsbedrijven:

- De M2-planning geeft een totaaloverzicht van de verwachte weekvolumes, zodat de beveiligingsbedrijven tijdig kunnen anticiperen op eventuele op- en afschaling. Aan deze planning kunnen de beveiligingsbedrijven geen rechten ontfen. De M2-planning voor week 1 tot en met 35 wordt rond oktober/november van het voorgaande jaar afgegeven. De M2-planning voor week 36 tot en met 52 wordt over het algemeen rond juni afgegeven. Als sprake is van een significante aanpassing wordt deze planning eerder afgegeven.
- De M1-planning wordt zeven weken voor een bepaalde kalenderweek gedeeld. Hierin wordt de capaciteitsvraag inclusief de benodigde uren per type agent (zoals beveiligers, teamleider), per tijdseenheid en per filter voor die kalenderweek gespecificeerd.
- De M0-planning wordt twee weken voor een bepaalde kalenderweek in het M1-format gedeeld.

Tussen M1 en M0 kan SNBV maximaal 5% afwijken op de totale uren per week, zonder financiële gevolgen. Bij een afwijking naar beneden (minder dan 95% van M1) moet SNBV

.. ≡

---

met het beveiligingsbedrijf in overleg over compensatie voor de reductie. Bij een afwijking naar boven (meer dan 105% van M1) geldt geen leveringsverplichting voor de boventallige uren, en moet SNBV het meerwerkstarief betalen voor uren die gerealiseerd worden. Ervan uitgaande dat SNBV niet meer dan 5% afwijkt van de M1 hebben de beveiligingsbedrijven een 100% leveringsplicht op M0.

Daarnaast heeft SNBV contractueel vastgelegd dat de beveiligingsbedrijven zich in de levering van uren houden aan de geldende cao-afspraken 'particuliere beveiliging'. In deze afspraken staat onder andere dat de beveiligingsbedrijven het rooster van medewerkers vier weken van tevoren vastleggen. Hierbij worden diensten gepland in tijdvakken van tien uur; de medewerker weet dan in welke tijdvakken van tien uur een dienst zal vallen, maar nog niet de exacte start- of eindtijd. Per medewerker kan acht keer per jaar zonder overleg worden afgeweken van het tijdvak. Als dit gebeurt heeft de medewerker recht op overwerktoeslag. Alleen in overleg met de medewerkers kunnen verdere aanpassingen doorgevoerd worden.

In de praktijk betekent dit dat beveiligingsbedrijven binnen vier weken voor de operatie zeer beperkte mogelijkheden hebben om roosters van medewerkers aan te passen, en een verschuiving van pieken op te vangen, zonder inzet van additionele medewerkers.

Het is contractueel vastgelegd dat SNBV de M1 zeven weken, en de M0 twee weken van tevoren verstuurt. De M1 is bedoeld om beveiligingsbedrijven te ondersteunen bij de middellange-termijnresourceplanning, en de M0 is bedoeld om de definitieve roosters vast te stellen. Na M0 ligt de planning vast en kan SNBV geen wijzigingen meer maken. Na de M0 hebben beveiligingsbedrijven maximaal twee kalenderdagen om de definitieve roosters en werktijden vast te stellen. Dit betekent dat medewerkers uiterlijk elf dagen voor de maandag van de week in kwestie exact weten wanneer hun dienst start en eindigt.

Beveiligingsbedrijven koppelen op basis van de ontvangen M2-, M1- en M0-planning terug wat zij verwachten te kunnen leveren. In de basis verwacht SNBV dat een beveiligingsbedrijf voldoet aan de 100%-leveringsplicht. Wanneer een bedrijf verwacht hier niet aan te kunnen voldoen is dit bedrijf verplicht dit onmiddellijk schriftelijk mee te delen aan SNBV en vervolgens SNBV op de hoogte te houden. Na het afgeven van de M2 gaat SNBV met de beveiligingsbedrijven in gesprek over de beschikbare capaciteit. De beveiligingsbedrijven geven een prognose af van de hoeveelheid uren die ze verwachten te leveren per week voor de looptijd van de M2-planning. Deze prognose gaat over het totaal aantal uren dat een beveiligingsbedrijf per week verwacht te kunnen leveren op het gehele perceel; er is geen communicatie over de verwachte bezetting op verschillende vertrekkers of uren op de dag. Deze prognose over de M2 wordt meerdere keren per jaar afgegeven. Voor de zomerperiode van 2022 hebben de beveiligingsbedrijven in december 2021, en in maart en mei 2022 een prognose afgegeven. Er wordt niet specifiek geprognosticeerd op de M1- en M0-uitvragen, wel vinden er regelmatig gesprekken plaats met de beveiligingsbedrijven om de verwachte bezetting te bespreken.

Op grond van de indicaties die SNBV op de M2 en M1 van de beveiligingsbedrijven ontvangt worden prognoses gemaakt over de mate waarin er tekorten ontstaan. Wanneer er tekorten worden gesignaleerd, start Contractmanagement gesprekken met de beveiligingsbedrijven om te sturen op additionele levering. Na oplevering van de M0-indicatie vanuit de beveiligingsbedrijven werkt SNBV een knelpuntenanalyse uit, en verzoekt de beveiligingsbedrijven extra in te zetten op die momenten waarop de grootste knelpunten vastgesteld zijn. SNBV stemt voorafgaand aan een operationele week samen met de beveiligingsbedrijven af hoe de situatie is. Hiertoe staan twee standaardoverleggen in de agenda's: één aan het begin, en één aan het einde van de week. Als tijdens het eerste overleg blijkt dat de situatie onder controle is, wordt het tweede overleg uit de agenda gehaald.



---

### *Ramen van de benodigde inzet van afhandelaars*

Luchtvaartmaatschappijen delen zodra zij een redelijk beeld hebben van de slots een voorlopig schema met de afhandelaar waarmee zij werken, op basis waarvan deze een initiële planning opstelt. Zodra updates beschikbaar komen (bijvoorbeeld als gevolg van de Historic Baseline Dates) worden deze door luchtvaartmaatschappijen met afhandelaars gedeeld zodat ook zij hun planning hierop kunnen aanpassen. Op AAS zijn zes afhandelaars werkzaam, die het check-in-, bagage- en Aircraftproces organiseren voor 104 luchtvaartmaatschappijen. Nadat afhandelaars een beeld hebben van de planning starten zij met de werving van medewerkers voor de zomerperiode.

SNBV heeft één keer per maand een individueel overleg met de verschillende afhandelaars, waarin een terugkoppeling wordt gegeven over de verwachte bezetting. Hierbij is aandacht voor check-in, bagage en Aircraft. Afhandelaars geven op 'stoplichtniveau' (groen, oranje, rood) een indicatie van de mate waarin de organisatie klaar is voor een bepaalde week. Als een afhandelaar aangeeft binnen een proces 'op groen' te staan terwijl in dit proces in de afgelopen periode structurele problemen zijn ontstaan, stelt SNBV kritische vragen om de situatie scherper in beeld te krijgen. Structurele en incidentele knelpunten worden tijdens de voorbereiding opgenomen in het incidentenrapportagesysteem. Dit systeem geeft een overzicht van knelpunten en de status ervan. Knelpunten worden continu gemonitord en waar nodig opgevolgd met de desbetreffende partijen. SNBV is continu in gesprek met afhandelaars om knelpunten op te lossen, maar heeft geen stuurinstrumenten om de inzet of prestaties af te dwingen. Dit systeem wordt binnen SNBV overgedragen van PPI via APOC naar DDO.

### *Ramen van de benodigde KMar-inzet*

De KMar ontvangt zeven weken voor een operationele week de passagiersaantallen vanuit FACT. In de voorbereiding op de meivakantie van 2022 zijn ook de passagiersscenario's gedeeld met de KMar. De KMar plant de capaciteit op basis van het totale passagiersaanbod gedurende de dag. Exacte informatie over de verwachte en werkelijke personele inzet van de KMar is onbekend; deze informatie werd en wordt niet gedeeld vanwege veiligheidsoverwegingen. De mate waarin balies afdoende bezet zijn wordt gedeeld via het 'stoplichtmodel' (groen, oranje, rood) en niet nader toegelicht op momenten gedurende de dag.

### *Voorbereiden en uitvoeren van de operatie*

De voorbereiding en uitvoering van de operatie werkt volgens de operationele plancyclus (D-cyclus), waaraan verschillende afdelingen bijdragen. PPI is verantwoordelijk voor de werkvoorbereiding en de processen van dertig dagen tot zeven dagen voor de uitvoering (D-30 t/m D-7) en neemt daarbij de seizoensplanning als uitgangspunt. PPI ontvangt de verwachte vraag voor wat betreft de passagiers, bagage en vliegtuigbewegingen en inventariseert de beschikbare capaciteit, waarbij de focus ligt op assets. Op basis daarvan maakt PPI de inschatting of de vraag en de beschikbare capaciteit passend zijn. De beschikbare personele capaciteit wordt intern en bij ketenpartners opgevraagd. Niet iedere partij kan of wil deze capaciteit op detailniveau verstrekken. Hierdoor kunnen voor sommige procesonderdelen geen gedetailleerd inzicht gegeven worden over of en waar er voldoende capaciteit is om de verwachte vraag te kunnen verwerken. Sinds 2019 werkt SNBV in aanvulling hierop met het APOC, dat zich richt op de periode van zeven dagen voor de uitvoering tot de dag van uitvoering (D-7 t/m D0). Het APOC ontvangt werkvoorbereidingen van PPI; hierin is voor elke stap in elk proces van de luchtvaartketen aangegeven waar mogelijke knelpunten zitten. Het APOC publiceert op basis van de input van keten- en sectorpartners dagelijks een Airport Operation Plan ('AOP'). Dit plan geeft onder andere het primaire aanbod (passagiers, vliegtuigen en bagage) en de daarop afgestemde gateplanning en beveiligingscapaciteit op verschillende filters weer. Op D0

---

draagt het APOC de monitoring en uitvoering over aan DDO. Deze afdeling ziet erop toe dat de operatie op de dag zelf goed verloopt. Hiertoe zijn er voor elk proces flowmanagers op de werkvloer. Deze flowmanagers monitoren het processtreven naar maximale flow.

Alle vluchtinformatie wordt in de aanloop naar en tijdens de dag van uitvoering bijgehouden in het Centraal Informatie Systeem Schiphol ('CISS'). Luchtvaartmaatschappijen, de KMar, de afhandelaren en andere partijen hebben allemaal een eigen koppeling (interface) met het CISS. Het CISS geeft voor elke vlucht relevante informatie zoals aankomst- of vertrektijd, de bestemming of herkomst, de incheckbalie, de gate en de toegewezen bagageband. De informatie in dit systeem wordt onder andere gebruikt voor de informatie op de borden op AAS.

### *Duiden van de mate waarin de operatie klaar is voor een specifieke periode*

PPI maakt in de voorbereiding van de meivakantie en de zomerperiode een overzicht van maatregelen en bezetting per hoofdproces. Dit overzicht geeft per proces (bijvoorbeeld het passagiersproces) aan wat de status is van de diverse maatregelen en de bezetting via een stoplichtlegenda:

- rood: niet op orde en/of nog niet ingeregeld;
- oranje: knelpunt/nog niet opgelost;
- groen: ingeregeld/bezetting op orde.

De kleur van het stoplicht wordt bepaald op basis van gesprekken met de diverse partners. Bijvoorbeeld, bij de afhandelaren wordt over het passagiersproces gevraagd hoe zij de bezetting inschatten voor de meivakantie (groen/oranje/rood) en waar zij knelpunten verwachten. Elke afhandelaar maakt een eigen inschatting van de verwachte personele beschikbaarheid en de knelpunten en bespreekt dit met zijn aanspreekpunt binnen SNBV. Vervolgens brengen de diverse managers binnen SNBV (die bij een of meerdere partners input hebben opgehaald) dit samen tot één stoplicht per resource per proces (bijvoorbeeld het passagiersproces bij de afhandelaren). Hetzelfde geldt voor de KMar, LVNL en de afhandelaren in de andere processen. Voor de (stoplicht)inschatting van securitymaatregelen en resources wordt input opgehaald bij de Security-afdeling, die dit vaststelt op basis van input van de beveiligingsbedrijven. PPI bevrageert de ontvangen input en gezamenlijk wordt de kleur van het stoplicht bepaald.

## **2.4 De impact van COVID-19 op SNBV**

### *Impact COVID-19*

Als gevolg van COVID-19 daalde het aantal passagiers in het voorjaar van 2020 van circa 200.000 naar circa 45.000, en op dalmomenten naar circa 6.000 passagiers per dag. Deze dalmomenten betekenden een daling van 97% ten opzichte van het gangbare niveau (eenzelfde dag in 2019). Het operationele proces op AAS moest anders ingericht worden, waarbij de focus lag op het minimaliseren van het besmettingsrisico en het bieden van continuïteit voor het vliegverkeer dat nog wel plaatsvond, onder andere door te werken met schaduwteams binnen twee derde van de reguliere operatie (de ondergrens om continuïteit te kunnen bieden). Deze aanpassing van het operationele proces was binnen twee weken gerealiseerd. De verwachting binnen de operatie was dat de heropbouw veel complexer zou zijn, en tot twee jaar in beslag zou nemen. De belangrijkste reden hiervoor was de werving en het inwerken van externe medewerkers; specifiek bij beveiligingsbedrijven duurt het twaalf tot zestien weken voor een nieuwe medewerker operationeel inzetbaar is, waarbij het aantal medewerkers dat tegelijkertijd opgeleid kan worden beperkt is.



---

Van april tot december 2020 werd binnen het DT op basis van interne voorspellingen verwacht dat het vliegverkeer in de EU in 2023 weer op het niveau van 2019 zou zijn<sup>14</sup>. In 2021 is meerdere malen sprake geweest van een versoepeling van de maatregelen en mogelijke toestroom van passagiers. Deze toestroom is in 2021 echter beperkt gebleven. De laatste lockdownmaatregelen als gevolg van COVID-19 werden op 19 december 2021 ingesteld vanwege de snel oprukkende Omikron-variant. Deze maatregelen werden vanaf januari 2022 stapsgewijs weer verlicht. Ter context: 15 maart 2022 werden de COVID-19-regels omgezet in adviezen. Ook waren er geen regels en adviezen meer om thuis te werken. Per 20 mei 2022 waren mondkapjes op de luchthaven niet meer verplicht (RIVM, 2023).

### *Project RESET*

In mei 2020 initieerde SNBV Project RESET. De doelen waren het verminderen van kosten, zodat SNBV op eigen kracht en zonder aanvullend beroep op aandeelhouders door de crisis zou kunnen komen, en het versimpelen van de interne structuur om zo de onderlinge communicatie en de besluitvorming te verbeteren<sup>15</sup>. OPEX-kostenbesparingen waren gericht op contracten, onderhoud en medewerkersbestand. Het beoogde resultaat op het medewerkersbestand was een vermindering van 400 fte's op het interne medewerkersbestand van in totaal 2477 fte's. De doelstelling kwam voort uit de verwachte passagiersaantallen van 37 miljoen in 2021 en 59 miljoen in 2022 (op basis van het toen geldende scenario), en het uitgangspunt de KPI operationele kosten per passagier gelijk te houden aan het niveau van 2019 toen er 71 miljoen passagiers waren. Dat was een forse taakstelling omdat de kosten maar een beperkte relatie hebben met het aantal passagiers, de verwachte passagiersaantallen op dat moment nog een grote onzekerheid waren, en het herstel veel aandacht zou vereisen.

Project RESET bestond uit twee fasen. Fase 1 was gericht op het versimpelen van de topstructuur, en fase 2 op het reorganiseren en inkrimpen van de organisatie. De rvc heeft op 27 augustus 2020 een eerste ontwerp voor de nieuwe topstructuur geaccordeerd. Op 15 september 2020 heeft de ondernemingsraad positief geadviseerd om over te gaan tot uitvoering van fase 1. De nieuwe topstructuur is ingevoerd per 1 oktober 2020.

Tijdens november 2020 heeft SNBV diverse werksessies georganiseerd om de nieuwe directeuren te begeleiden bij de invulling van fase 2. De nadruk ligt op het terugbrengen van de omvang van de organisatie, met 15–25% van de loonsom (afhankelijk van de afdeling). Op 2 november 2020 is de adviesaanvraag voor fase 2 verstuurd aan de ondernemingsraad, met daarin de specifieke invulling van Project RESET per afdeling. Hierbij werd gewerkt met een hardheidsclausule die bepaalde afdelingen de ruimte gaf om te escaleren als de gewenste besparing niet haalbaar was. Een van de uitgangspunten was om het gedwongen vertrek te minimaliseren; medewerkers konden gebruikmaken van een vrijwillige vertrekregeling.

Uiteindelijk zijn in het eerste kwartaal van 2021 459 medewerkers uitgestroomd als gevolg van Project RESET, van wie 50% gebruik heeft gemaakt van de vrijwillige vertrekregeling. Op operationele (sleutel)functies is tot 25% van medewerkers vertrokken, en ook op MT- en DT-niveau zijn er veel personele wisselingen en reducties geweest. Als gevolg daarvan is er veel kennis en ervaring weggegaan.

---

<sup>14</sup> Intern Scenario B, dat in april 2020 werd opgesteld en tot september 2020 gold als leidend planscenario – externe voorspellingen van het laatste kwartaal van 2020 liepen uiteen: het niveau van 2019 zou bereikt worden tussen 2023–2025.

<sup>15</sup> SNBV heeft in 2020, 2021 en 2022 NOW-steun ontvangen (2020: €112 miljoen, 2021: €84 miljoen, 2022: €11 miljoen). Over 2019–2022 is geen dividend uitgekeerd. Over de winst van 2019 is geen dividend uitgekeerd vanwege de situatie; in 2020, 2021 en 2022 was er geen sprake van winst.

---

### *Hulpvraag van beveiligingsbedrijven*

In maart 2020 vraagt één van de beveiligingsbedrijven die actief is op AAS om financiële steun bij SNBV<sup>16</sup>. Met de zeer sterk gedaalde vraag naar beveiligingsmedewerkers kan deze partij het medewerkersbestand niet zelfstandig op peil houden. Het bedrijf ziet zich zonder steun genoodzaakt het medewerkersbestand significant af te bouwen. Het verzoek wordt afgewezen, waarbij SNBV aangeeft zich ervan bewust te zijn dat het bedrijf mogelijk niet direct (volledig) aan de uitvraag van SNBV kan voldoen als het vliegverkeer op termijn weer toeneemt.

In februari 2021 is bekend dat het aantal beschikbare beveiligingsmedewerkers is gedaald tot 50% of minder van het niveau van het aantal medewerkers van voor COVID-19. SNBV besluit een garantstelling<sup>17</sup> af te geven voor de meivakantie en de zomerperiode van 2021 zodat de beveiligingsbedrijven medewerkers zullen werven, ondanks de onzekere situatie. In oktober 2021 wordt besloten om de garantstelling te verlengen voor de meivakantie en de zomerperiode van 2022.

Tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2021 blijken er tekorten te zijn bij de beveiligingsbedrijven, waarbij er tussen week 25 en 35 continu sprake is van onderlevering ten opzichte van de afgegeven indicaties. Na afloop van de meivakantie van 2021 wordt er een overleg ingepland tussen SNBV en de beveiligingsbedrijven om de tekorten te bespreken en waar mogelijk bij te sturen. Dit overleg vindt vervolgens twee keer per week plaats gedurende de gehele zomerperiode van 2021 (het tweede wekelijkse overleg wordt uit de agenda gehaald als de situatie voor de opvolgende week onder controle is).

De tekorten bij de beveiligingsbedrijven kwamen in 2021 beperkt aan de oppervlakte vanwege de lagere gerealiseerde passagiersaantallen dan verwacht en de additionele handelingen bij de check-in vanwege de COVID-19-restricties. Als resultaat hiervan zijn de pieken richting de vertrekfilters vlakker dan in een 'normale' situatie, waardoor onderlevering op pieken een minder groot effect heeft gehad op het ontstaan van rijen. Uit interviews blijkt dat na afloop van de meivakantie en de zomerperiode van 2021 het beeld bij het DT en MT is dat de operatie net aan goed is gegaan.

### *Arbeidsmarkt als groot risico voor de operatie*

Tussen september en december 2021 is de arbeidsmarkt geanalyseerd. Hieruit blijkt dat de arbeidsmarkt krap is en dat werken op AAS beperkt aantrekkelijk is vanwege het zware werk in combinatie met de lage lonen en de onregelmatige diensten. Daarnaast is het verzuim relatief hoog als gevolg van het zware werk en COVID-19. Dit wordt gezien als een risico omdat de sector sterk afhankelijk is van menselijk kapitaal om de processen te realiseren, terwijl de mogelijkheden om uit te wijken naar internationale inzet door regelgeving beperkt zijn. Binnen dit traject worden ook de contracten met partners en het operationele model met de afhandelaren tegen het licht gehouden. De conclusie is dat het contractmanagement in orde was, en dat het operationele model aangepast moet worden om effectiever te kunnen werken. Het besluit is om te gaan werken aan (1) een sector-cao om betere en gelijkwaardige arbeidsomstandigheden tussen de afhandelaren te realiseren, (2) het oprichten van een gemeenschappelijke materieelpool, (3) de introductie van vroegtijdige haalbaarheidscontroles op de planning, en (4) de introductie van een license to operate, waarmee de afhandelaren moeten voldoen aan uniforme eisen op het gebied van veiligheid en duurzaamheid, en er gemeenschappelijke prestatienormen worden ingesteld<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Deze partij had recent een contract gewonnen bij SNBV, waardoor er op grond van historische omzet geen aanspraak was op NOW-steun.

<sup>17</sup> De garantstelling geldt voor 50% van de kosten van nieuwe medewerkers die niet kunnen worden ingezet door een lagere realisatie dan is uitgevraagd door SNBV. Kosten worden gedefinieerd als basisloon plus toeslagen.

<sup>18</sup> Deze initiatieven worden uitgebreid toegelicht in paragraaf 4.2.



Vertrek Departures 2  
KLM  
DELTA  
AIR FRANCE  
KENYA AIRWAYS  
MIDDLE EAST AIRLINES  
XIAMEN AIRLINES

Vertrek 1  
KLM  
DELTA  
AIR FRANCE  
AIR EUROPA

Vertrek 1  
KLM  
DELTA  
AIR FRANCE  
AIR EUROPA  
ALITALIA  
MIGLIA  
THYAIR  
SAS







---

### 3. Reconstructie operationele situatie

---

---

## 3. RECONSTRUCTIE OPERATIONELE SITUATIE

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de operationele situatie op AAS tussen 21 april en 30 september 2022, ofwel: hoe lang waren de wachtrijen en hoe presteerde SNBV in relatie tot de eigen prestatie-indicatoren? Vervolgens wordt geanalyseerd wat ten grondslag ligt aan het ontstaan van de lange wachtrijen. De bepalende factoren bij de doorstroom van passagiers zijn (1) het aantal passagiers, (2) de beschikbaarheid en de productiviteit van de medewerkers, en (3) de beschikbaarheid en de productiviteit van de middelen en de infrastructuur (assets). Observaties uit deze analyses worden in context geplaatst door deze naast de prestaties van voorgaande jaren en de situatie op andere Europese luchthavens te zetten.

De focus ligt op het knelpunt dat het meest zichtbaar is geworden tijdens deze periode: de wachtrijen bij security en dan met name voor lokaal vertrekkende passagiers bij vertrekfilters 1 tot en met 4. Voor de problematiek die zich na dit voornaamste knelpunt voordoet is moeilijk te achterhalen waar de oorzaak ligt. Is het een gevolg van dit knelpunt, of zijn er andere redenen? Zo kan de problematiek bij de bagage-afhandeling een gevolg zijn van een tekort aan afhandelaren, maar kan deze ook ontstaan door bagage die uit vliegtuigen gehaald moet worden omdat passagiers hun vlucht missen door lange wachtrijen bij security. Daarbij komen sommige knelpunten niet direct aan het licht, omdat knelpunten elders in het proces eerder opkomen en/of zwaarder wegen. Zo is de beschikbaarheid van assets over het algemeen niet opgekomen als probleem, omdat de beschikbaarheid van personele capaciteit een groter probleem was. Dit betekent niet dat deze knelpunten er niet zijn, alleen dat zij in deze context niet dominant zijn.

Op basis van de analyses die zijn uitgewerkt in onderstaande paragrafen is de conclusie dat de wachtrijen zijn ontstaan door een tekort aan beveiligingsmedewerkers, versterkt door het achterblijven van de productiviteit, een verschuiving van het aanmeldpatroon van passagiers, bezettingsproblemen bij afhandelaren, en een tekort bij de KMar. De wachtrijen zijn dus niet ontstaan door te lage voorspellingen van het aantal passagiers of een te lage uitvraag van beveiligingsmedewerkers.

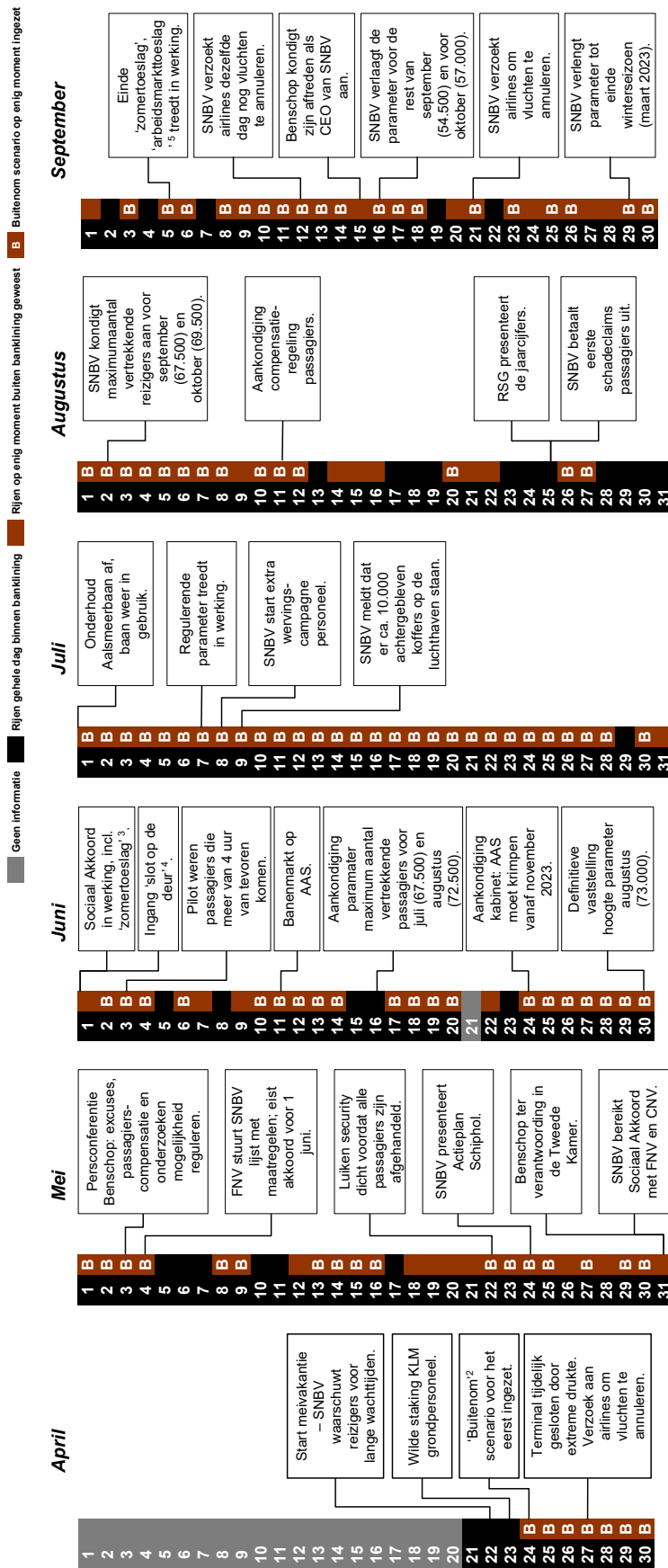
### 3.1 Operationele situatie van AAS tussen 21 april en 30 september 2022

Figuur 8<sup>19</sup> geeft inzicht in de operationele situatie op AAS tussen 21 april en 30 september 2022, en de belangrijkste bij het publiek bekende gebeurtenissen. De operationele situatie is samengevat door de dagen te categoriseren: (1) wachtrijen passen binnen het wachtgebied van security (de banklining), (2) wachtrijen staan buiten de banklining maar binnen de terminal, (3) wachtrijen staan buiten de terminal (buitenomscenario). Deze categorisering geeft een grove indicatie van de operationele situatie, en is gekozen als proxy voor de daadwerkelijke situatie aangezien binnen SNBV over deze periode geen data beschikbaar is over wachttijden voor passagiers die zich buiten de banklining bevinden.

---

<sup>19</sup> In Figuur 8 wordt naar een aantal momenten gerefereerd waarop de temporary operational limit ('slot op de deur') en de temporary terminal parameter ('regulerende parameter') worden vast- of bijgesteld. In Figuur 8 komen de datums hiervan overeen met de data waarop SNBV hier zelf iets over heeft gepubliceerd op de eigen website. Zodoende wijken deze datums soms af van de dag waarop het addendum daadwerkelijk is afgegeven, of in werking is getreden.

Figuur 8. Reconstructie operationele problemen 21 april–30 september 2022



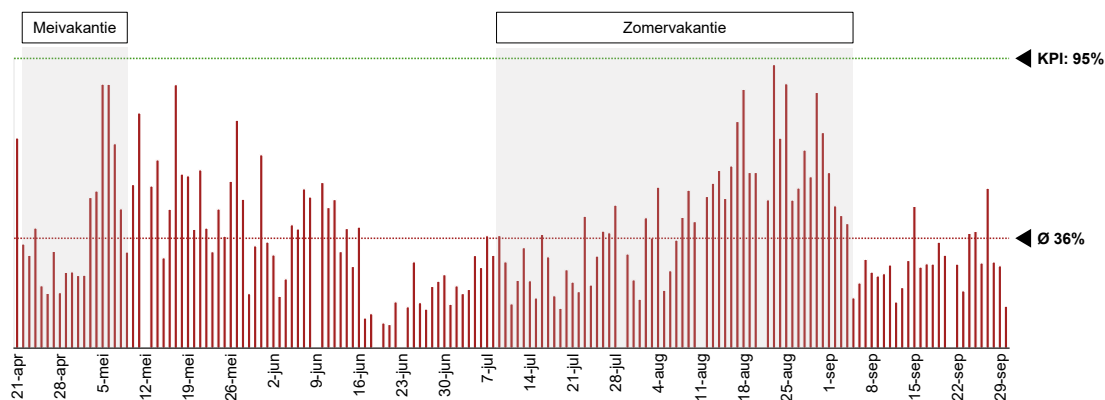
Noet: 1) Beoordeling rijvorming en buitenom o.b.v. de SitRaps, 'buitenom' en 'buiten banklining' alleen aangemerkt wanneer expliciet benoemd. Wanneer er op enig moment van de dag sprake is van rijvorming buiten de banklining of een buitenom scenario, krijgt de hele dag deze aanmerking; 2) Scenario waarbij rijen i.v.m. de lengte buitenom de terminal worden geleid; 3) Toeslag van €5,25 per uur voor beveiligers, afhandelaars en schoonmaakpersoneel, geldig van 1 juni t/m 5 september; 4) Regeling om airlines te stimuleren slots vrijwillig terug te geven aan Schiphol, zonder het risico dat deze slots opnieuw worden uitgegeven of dat ze het recht op deze slots in te toekomst verliezen. Afgegeven via een addendum op de capaciteitsdeclaratie; 5) Toeslag van €1,40 per uur, vangt zomertoeslag.

Bron: Situatierapporten ('SitRaps') 21 april 2022–30 september 2022; nexislexis literatuursarch operationele situatie AAS 21 april–30 september 2022.

SNBV heeft twee KPI's vastgesteld om de operationele prestaties aan af te meten: (1) 95% van de economypassagiers moet binnen 10 minuten door het security- en paspoortcontroleproces zijn, en (2) 71% van de vliegtuigen moet op tijd vertrekken (On Time Performance, of 'OTP')<sup>20</sup>.

Figuur 9 laat zien dat over de evaluatieperiode 36% van de passagiers binnen 10 minuten door het security- en paspoortcontroleproces is gegaan<sup>21</sup>, waarbij de doelstelling in de tweede helft van augustus 2022 bijna werd behaald en er vervolgens sprake was van een terugval.

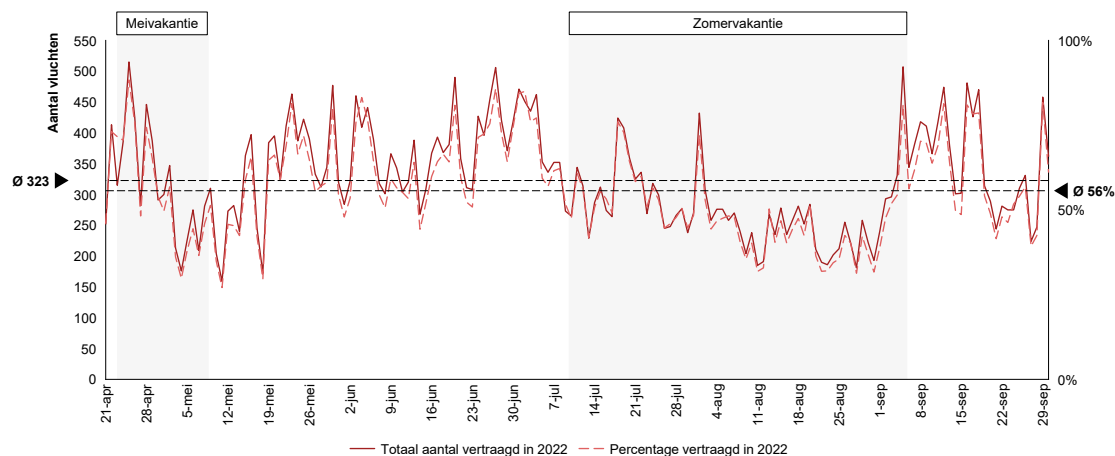
**Figuur 9. Percentage passagiers dat binnen 10 minuten door het security- en paspoortcontroleproces is gegaan op AAS (21 april–30 september 2022, % totaal)**



Bron: Situatierapporten ('SitRaps') 21 april 2022–30 september 2022

Figuur 10 laat zien dat over de evaluatieperiode gemiddeld 56% van de vertrekkende vluchten vertraagd is – wat betekent dat de OTP op gemiddeld 44% lag. De tweede helft van augustus 2022 verbetert de OTP en vanaf september 2022 nemen de vertragingen weer toe. Gemiddeld zijn er per dag 323 vertrekkende vluchten vertraagd. De verbetering van de prestaties in augustus 2022 is het gevolg van het lagere aantal vluchten. Specifiek kijkend naar de meivakantie van 2022 lag de OTP in 2022 op 46% (62% in 2019), en was de gemiddelde vertraging 29 minuten (18 minuten in 2019) (zie figuren 45 en 46 in bijlage 7).

**Figuur 10. Aantal en percentage vertraagde vertrekkende vluchten vanaf AAS (21 april–30 september 2022, % totaal)**



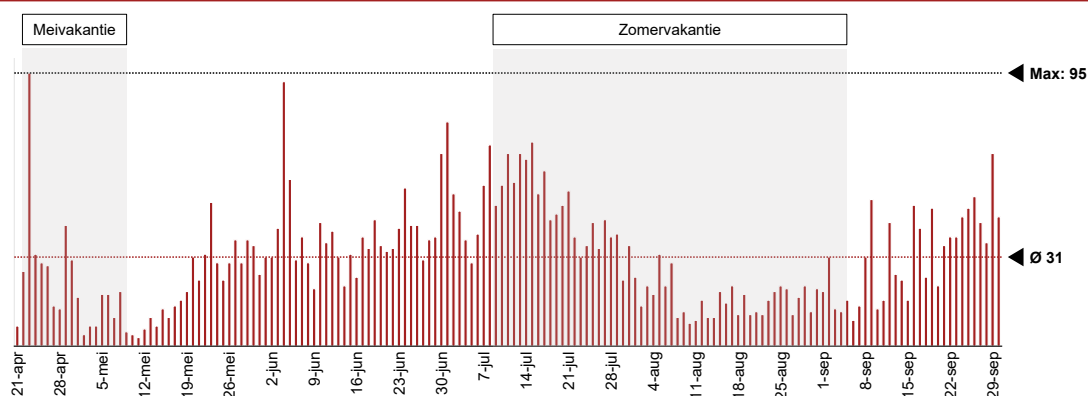
Bron: Canceled Flights and Actual Times 20230207

<sup>20</sup> Elke vlucht die binnen 15 minuten van de geplande vertrektijd vertrekt wordt aangemerkt als 'on time', afwijking van 15 minuten of meer: 'vertraagd'.

<sup>21</sup> Het gewogen gemiddelde van de dagelijkse KPI-performance per vertrekkende filter ten opzichte van de hoeveelheid passagiers die door dat vertrekkende filter is gepasseerd.

De beschikbare data van SNBV over het aantal geannuleerde vluchten is afkomstig van het CISS en is niet compleet. Geannuleerde vluchten worden door luchtvaartmaatschappijen soms gecategoriseerd als geannuleerd, maar soms ook uit het CISS gehaald of anders gecategoriseerd. Hierdoor is het voor SNBV niet te herleiden hoeveel vluchten zijn geannuleerd. Onderstaande grafiek laat het aantal annuleringen zien dat SNBV wel in beeld heeft. Het betreft een onderschatting van het daadwerkelijke aantal geannuleerde vluchten. De data laat zien dat tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022 het aantal annuleringen op gemiddeld 31 vluchten per dag lag, of gemiddeld 5% van de vluchten op een dag<sup>22</sup>. Het maximum ligt op 23 april 2022, de dag van de wilde staking van het KLM-grondpersoneel: er zijn 95 vluchten geannuleerd (17,5% van het totaal aantal vluchten die dag). Tijdens de meivakantie van 2022 werden er gemiddeld 4% van de vluchten geannuleerd, ten opzichte van 1% in 2019 (zie figuur 47 in bijlage 7).

**Figuur 11. Vluchten die geannuleerd zijn op AAS (21 april–30 september 2022, aantal vluchten)**



Bron: *Canceled Flights and Actual Times 20230207*

### 3.2 (Voorspelbaarheid) passagiersaantallen

Wij vergelijken de voorspelde passagiersaantallen met de gerealiseerde passagiersaantallen om te evalueren of de wachtrijen ontstonden doordat er meer passagiers waren dan verwacht.

*De wachtrijen zijn niet ontstaan door te lage voorspellingen van het aantal passagiers of een te lage uitvraag van beveiligingsmedewerkers*

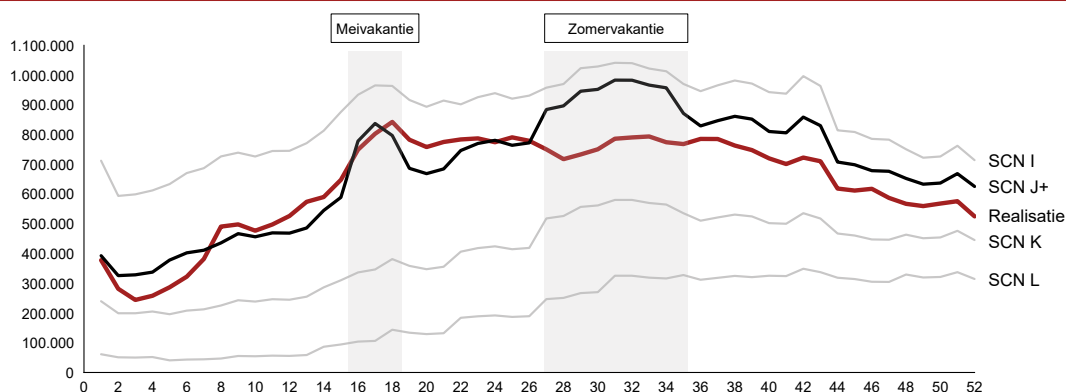
Verschillende scenario's voor zowel lokaal aankomende en vertrekkende passagiers (OD PAX aankomst en vertrek) als transferpassagiers (TRF PAX aankomst en vertrek) zijn opgesteld om de passagiersaantallen in 2022 te voorspellen. In juli 2021 wordt gekozen voor scenario J; één van de hogere scenario's. In oktober 2021 wordt de M2-planning op basis van scenario J bij de beveiligingsbedrijven uitgezet. In november 2021 heeft FACT deze op aanvraag van TCM aangepast naar scenario J+, waarin de verwachte passagiersaantallen zijn gedetailleerd op weekniveau om rekening te houden met de pieken van de meivakantie (met een hogere passagiersvoorspelling voor de weken 16 tot en met 18 2022 als gevolg). Hierop is in november 2021 een update van de M2-planning verstuurd aan de beveiligingsbedrijven.

<sup>22</sup> Een deel van de annuleringen is mogelijk het gevolg geweest van een tekort aan afhandelaren; hier was geen eenduidige data over beschikbaar en dit is niet verder onderzocht binnen deze evaluatie.



In de meivakantie van 2022 (weken 16 en 17) lag de realisatie van de lokaal aankomende en vertrekkende passagiers (OD PAX aankomst en vertrek) op -4% en in week 18 2022 op +6% ten opzichte van scenario J+<sup>23</sup>. Vanaf week 27 2022 is de realisatie elke week lager dan de voorspelling in scenario J+, met een gemiddelde van 16% minder gerealiseerde OD-passagiers per week dan is voorspeld in scenario J+ voor de weken 27 tot en met 39 2022 (zie figuur 12).

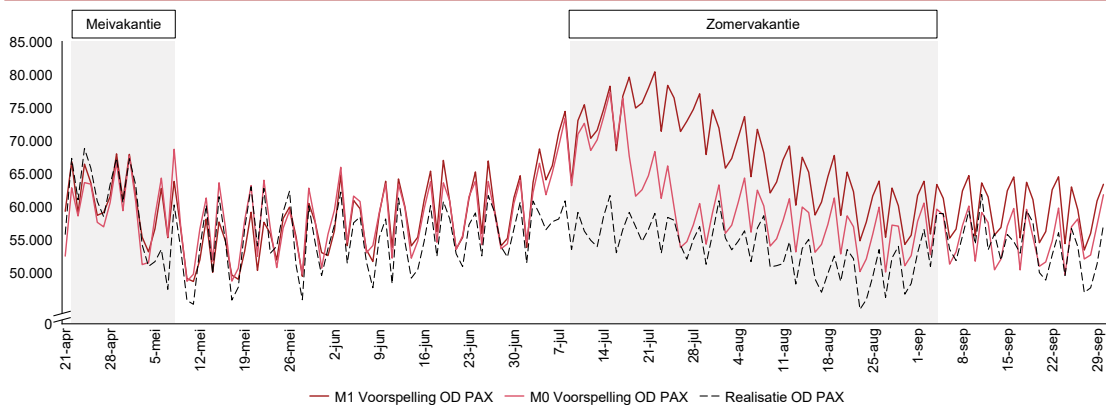
**Figuur 12. Voorspelling en realisatie lokaal aankomende en vertrekkende passagiers (OD PAX aankomst en vertrek) (week 1–52 2022, aantal passagiers per week)**



Bron: Scenarios I-L incl. SCNJ+; PAX Realisation 2018–2022

De M1-voorspelling van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) vormt de basis voor de M1-securityplanning voor de vertrekfilters 1 tot en met 4. In de meivakantie van 2022 lag de gemiddelde realisatie 3% lager dan de M1-voorspelling, in de zomerperiode van 2022 lag de gemiddelde realisatie 20% lager<sup>24</sup>. Tijdens de gehele periode (21 april–30 september 2022) zijn er negentien dagen geweest waarin er meer OD-passagiers vertrokken vanaf AAS dan voorspeld, waarvan zeven dagen tijdens de meivakantie. De grootste afwijking is op 22 mei 2022: er vertrokken 9% meer OD-passagiers dan in de M1-voorspelling. 22 mei 2022 is de enige dag tussen 21 april en 30 september 2022 waarop er passagiers over zijn gebleven op AAS die niet meer verwerkt konden worden door de beveiligingsbedrijven.

**Figuur 13. Voorspelling en realisatie van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) (21 april–30 september 2022, aantal passagiers per dag)**

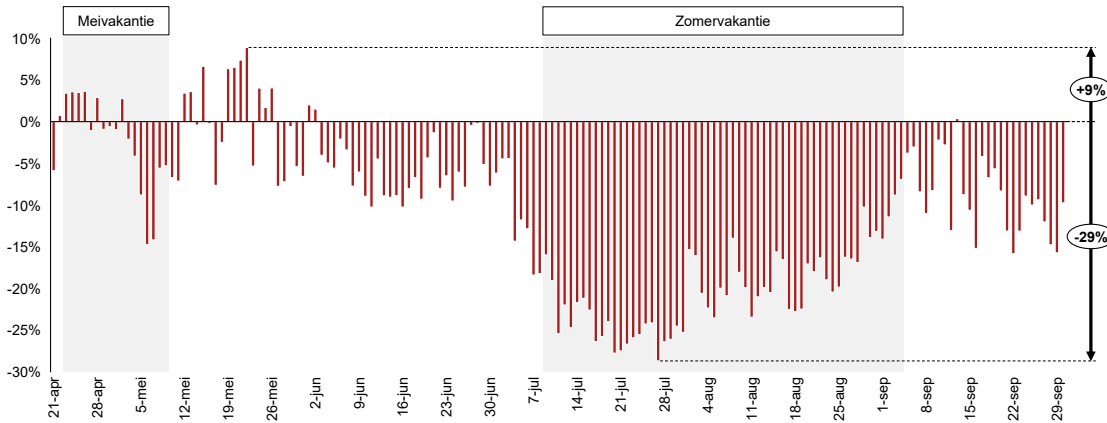


Bron: PAX Realisation 2018–2022; alle STFC vanaf M1 voor week 16–39 2022

<sup>23</sup> Op basis van het totale aantal passagiers per week:  $[\text{realisatie} - \text{voorspelling scenario J+}] / [\text{voorspelling scenario J+}]$ .

<sup>24</sup> Afwijking per dag berekend op basis van totaal aantal passagiers:  $[\text{realisatie} - \text{voorspelling scenario M1}] / [\text{voorspelling scenario M1}]$ ; gemiddelde berekend op basis van afwijking per dag.

**Figuur 14. Realisatie van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) ten opzichte van de M1-voorspelling (21 april–30 september 2022, % afwijking realisatie van M1)**

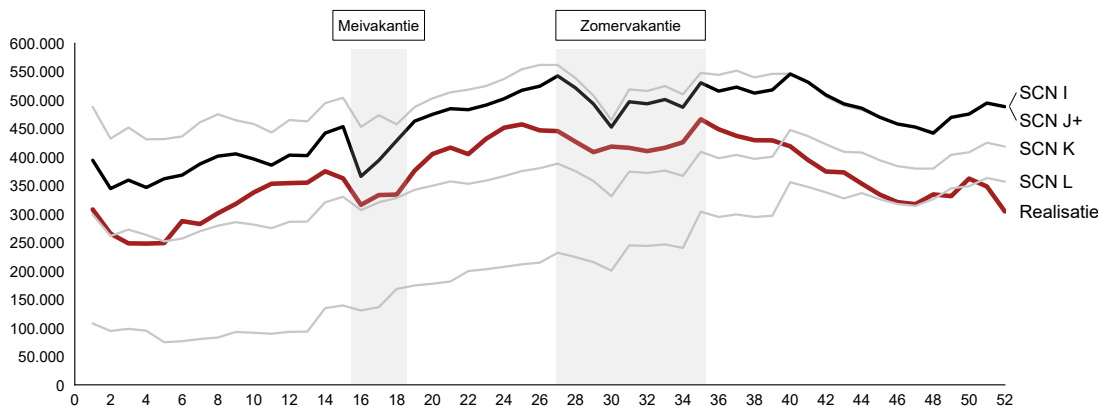


Bron: PAX Realisation 2018–2022; alle STFC vanaf M1 voor week 16–39 2022

*Het aantal transferpassagiers is achtergebleven bij de prognose van SNBV*

Het aantal aankomende en vertrekkende transferpassagiers (TRF PAX aankomst en vertrek) ligt gedurende de gehele meivakantie en de zomerperiode van 2022 lager dan de voorspelling in scenario J+. In de meivakantie van 2022 (weken 16, 17 en 18) is de realisatie van transferpassagiers ten opzichte van scenario J+ respectievelijk -14%, -15% en -22%<sup>25</sup>. In de zomerperiode van 2022 (van 7 juli–4 september) ligt de realisatie gemiddeld 15% lager dan de voorspelling (zie figuur 15).

**Figuur 15. Voorspelling en realisatie van het aantal aankomende en vertrekkende transferpassagiers (TRF PAX aankomst en vertrek) (week 1–52 2022, aantal passagiers per week)**



Bron: Scenarios I-L incl. SCNJ+; PAX Realisation 2018–2022

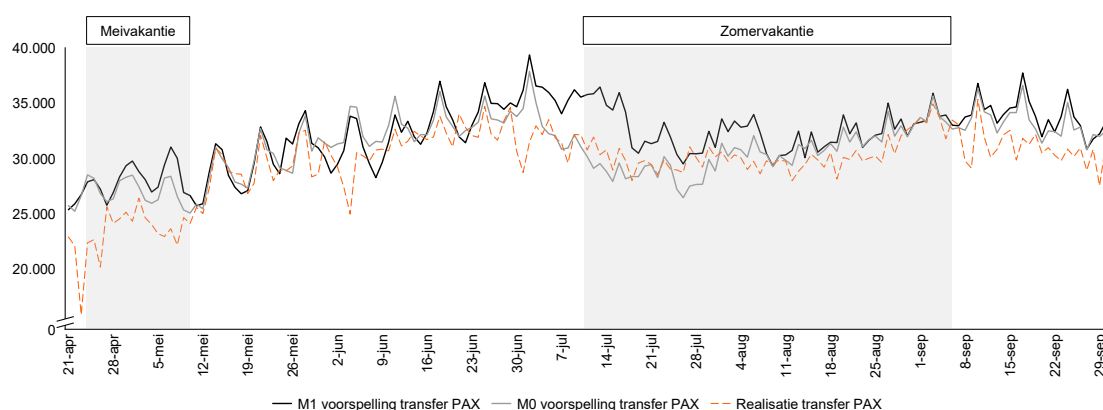
Het aantal vertrekkende transferpassagiers (TRF PAX vertrek) ligt gedurende de meivakantie en de zomerperiode van 2022 lager dan in de M1-voorspelling. In de meivakantie van 2022 (weken 16, 17 en 18) is de realisatie ten opzichte van de M1-planning respectievelijk -15%, -15% en -17%<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Afwijking is berekend op basis van het totaal aantal passagiers per week:  $[\text{realisatie} - \text{voorspelling scenario J+}] / [\text{voorspelling scenario J+}]$ ; gemiddelde is berekend op basis van de afwijking per week.

<sup>26</sup> Afwijking is berekend op basis van het totaal aantal passagiers per dag:  $[\text{realisatie} - \text{voorspelling M1}] / [\text{voorspelling M1}]$ ; gemiddelde is berekend op basis van de afwijking per dag.

In totaal zijn er achttien dagen tussen 18 april en 30 september 2022 waarop de realisatie hoger was dan de M1-planning, met een maximum van +9% op 8 juni 2022 en +7% op 18 mei 2022.

**Figuur 16. Voorspellingen en de realisatie van het aantal vertrekkende transferpassagiers (TRF PAX vertrek) (21 april-30 september 2022, aantal passagiers per dag)**



Bron: PAX Realisation 2018–2022; alle STFC vanaf M1 voor week 16–39 2022

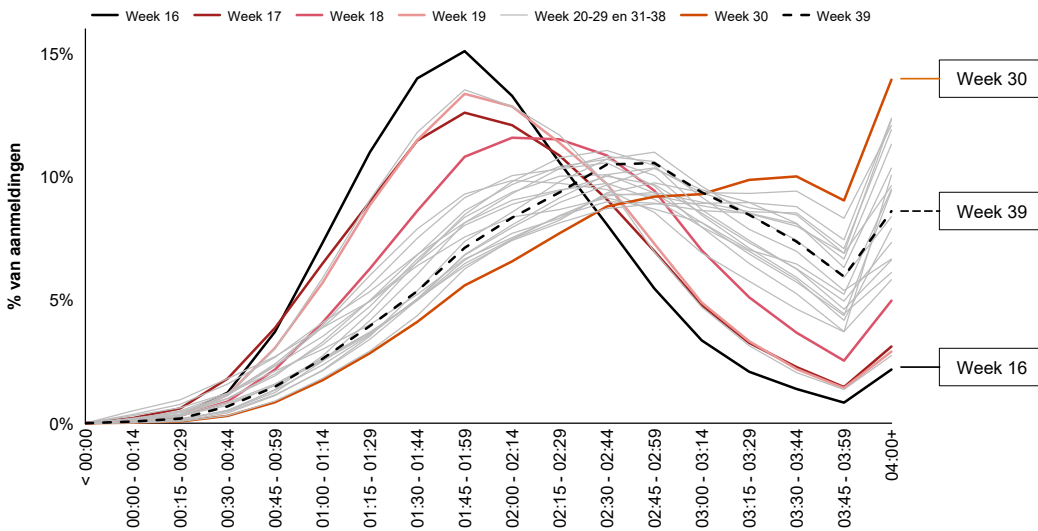
*Wijzigend aanmeldpatroon: in de loop van de meivakantie van 2022 komen passagiers vroeger dan normaal naar AAS met als gevolg hogere druk op de vertrekkfilters en een verdere verstoring van de doorstroming*

Het aanmeldpatroon van de passagiers wijzigt vanaf de tweede week van de meivakantie van 2022, als gevolg van de drukte in de eerste week van de meivakantie van 2022 en de berichtgeving hierover. Zoals zichtbaar in figuur 17 komen passagiers steeds vroeger naar AAS waardoor de rijen al ontstaan voordat de securitylanes open zijn. In week 16 2022 arriveert het grootste deel van de passagiers 90 tot 120 minuten van tevoren (circa 15% van de passagiers) en in week 18 2022 arriveert het grootste deel van de passagiers 135 tot 190 minuten van tevoren (circa 11% van de passagiers). De mediaan stijgt van ongeveer 115 minuten voor vertrek naar ongeveer 145 minuten voor vertrek. Een belangrijke noot hierbij is dat dit de aankomsttijd bij het wachtgebied van security is (eerder: de banklinging), en dat de passagiers wanneer er sprake is van rijen in de terminal of een buitenomscenarion al langer in de rij hebben gestaan.

Daarnaast is er een grotere spreiding tussen de passagiers met als gevolg dat het zo kan zijn dat iemand met nog voldoende tijd tot vertrek in de rij staat vóór iemand die nog maar weinig tijd tot vertrek heeft, waarmee deze laatste het risico loopt de vlucht te missen.

Vanwege personele onderbezetting zijn de wachtrijen niet weg te werken na het openen van de securitylanes. Er ontstaat een mismatch tussen vraag en aanbod. Omdat de M1-securityplanning zeven weken van tevoren wordt afgegeven en de cao weinig ruimte tot aanpassingen biedt, duurt het minimaal zeven weken voordat een verschuiving in het aanmeldprofiel verwerkt is in de planning. Ook flexibele ‘vliegende-keepeteams’ kunnen geen oplossing bieden omdat deze al volledig ingezet zijn, en de planning van deze teams onderdeel is van de uitvraag richting de beveiligingsbedrijven.

**Figuur 17. Aankomsttijd passagiers bij wachtgebied van security voordat de vlucht vertrekt (18 april-30 september 2022, % van het totaal aantal passagiers per aanmeldtijd)**



Bron: Week 16 t/m 39 2022 SSBPC-data

### 3.3 Beschikbaarheid en productiviteit medewerkers

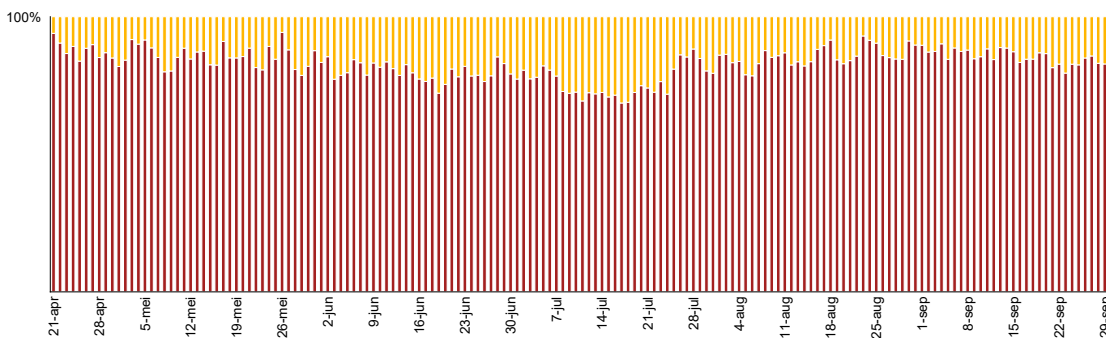
Wij vergelijken de vraag naar uren die is uitgezet bij de beveiligingsbedrijven met de werkelijke levering gedurende de verschillende momenten in de tijd. Daarnaast evalueren wij de geplande en de werkelijke productiviteit van de medewerkers.

#### 3.3.1 Security

##### *Wachtrijen ontstaan door consistente onderlevering vanuit beveiligingsbedrijven*

Vanaf de start van de meivakantie van 2022 leveren de beveiligingsbedrijven minder uren dan is uitgevraagd. De gemiddelde levering tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022 is 85% ten opzichte van de M0-uitvraag, met een laagste levering van 69% op 17 en 18 juli 2022.

**Figuur 18. Realisatie van de levering van beveiligingsmedewerkers per dag als aandeel van de M0-uitvraag (21 april-30 september 2022, % van M0-uitvraag)**

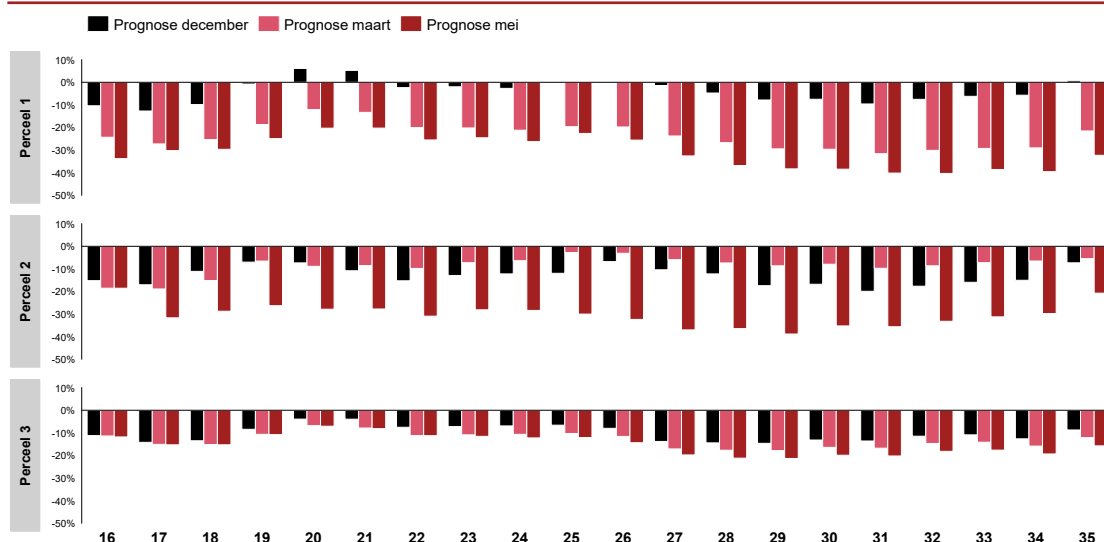


Bron: Leveringscijfers per dag 2022

*Alle beveiligingsbedrijven geven consistent aan minder te kunnen leveren dan is uitgevraagd*

De beveiligingsbedrijven krijgen de M2-planning in november 2021 opgestuurd en koppelen onafhankelijk van elkaar op totaalniveau per week voor de weken 16 tot en met 35 2022 (over alle filters en typen medewerkers) een prognose terug in december 2021, maart 2022 en mei 2022. Vanaf december 2021 wordt consistent een verwachte onderlevering geprognoseerd. Figuur 19 laat zien dat de mate van consistentie in de terugkoppeling uiteenloopt tussen de bedrijven. Voor perceel 1 en 2 zit er grote discrepantie tussen de prognose in december 2021 en mei 2022, terwijl de prognoses bij perceel 3 dichterbij elkaar liggen. Dit komt mede doordat de wijze waarop deze prognoses tot stand komen per bedrijf verschilt. Dit maakt het moeilijk voor SNBV om op totaalniveau een eigen inschatting te maken van de te verwachten onderlevering bij een bepaald vertrekfilter (omdat één perceel voor meerdere vertrekfilters beveiligingsmedewerkers levert).

**Figuur 19. Prognose per beveiligingsbedrijf in december 2021, maart 2022 en mei 2022 ten opzichte van de M2 van november 2021 (week 16–35 2022, % afwijking per prognosemoment van M2 november 2021)**

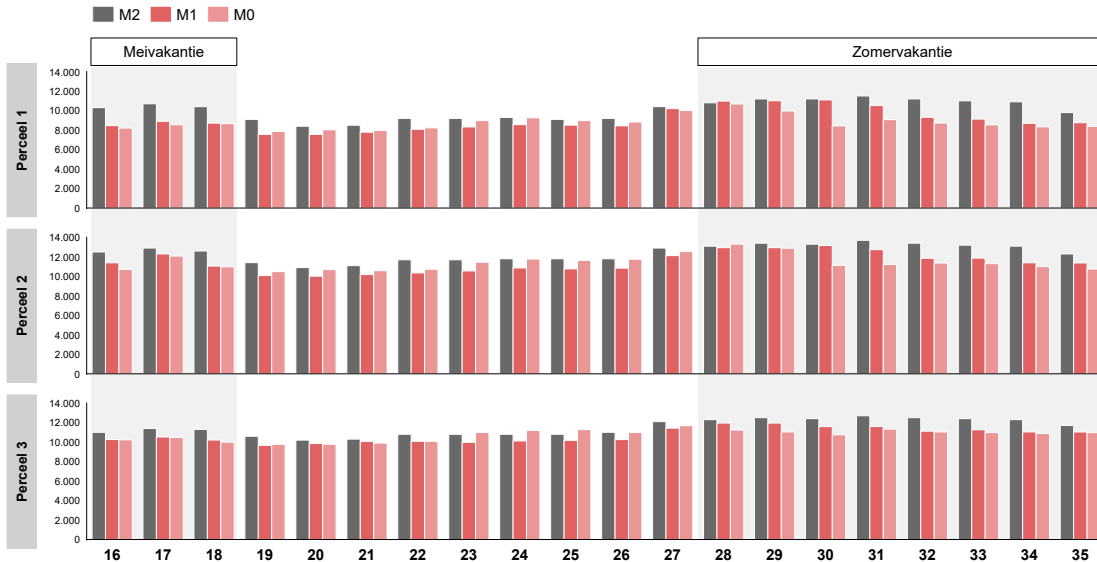


Bron: Planuren 2021–2022 beveiligingsbedrijven planning

*In reactie op de verwachte onderlevering en de meest recente passagiersvoorspelling stelt SNBV de uitvraag voor alle bedrijven naar beneden bij*

Op basis van de laatste passagiersvoorspellingen en omdat de beveiligingsbedrijven vanaf december 2021 aangeven niet te kunnen leveren, stelt SNBV de M2-uitvraag naar beneden bij in zowel de M1- als de M0-uitvraag door de marge eruit halen. Hierbij vindt een herdistributie plaats van de uitvraag tussen de percelen voor bepaalde weken. Het doel is de schaarste te verdelen over de beveiligingsbedrijven, om grotere onderleveringen te voorkomen. De M1 voor perceel 1 wordt gemiddeld over de gehele periode met 17% naar beneden bijgesteld ten opzichte van de M2, versus 9% voor perceel 2, en 8% voor perceel 3.

**Figuur 20. Uitgevraagde netto uren op de M2, M1 en M0-uitraag, per perceel (week 16–35 2022, beveiligingsuren)**

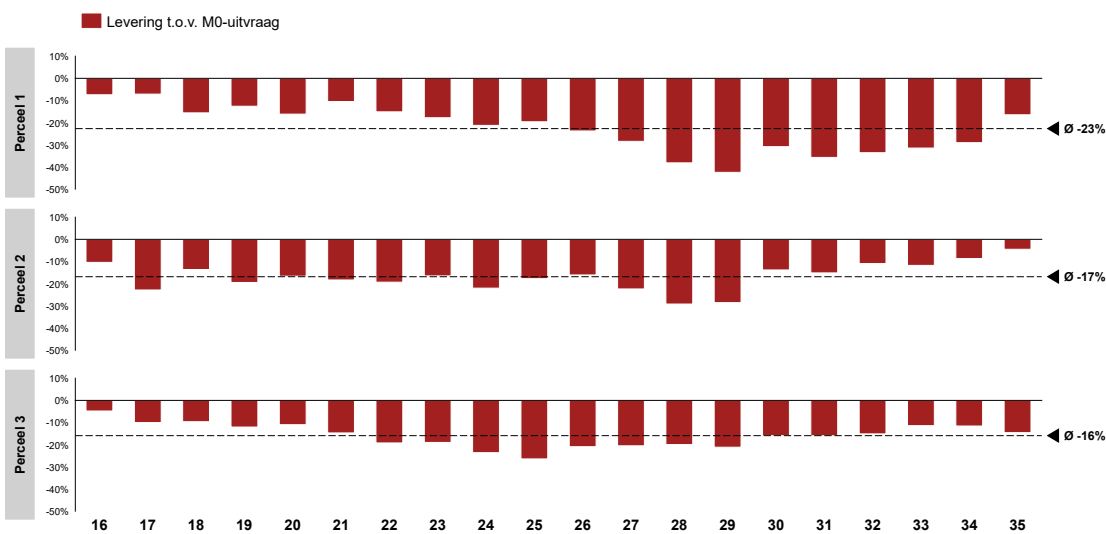


Bron: Planuren 2021–2022 beveiligingsbedrijven planning

Ondanks de lagere uitvraag vanuit SNBV leveren alle beveiligingsbedrijven minder dan de M0-uitvraag

Ondanks de inspanningen om extra medewerkers te werven en de lagere uitvraag vanuit SNBV lukt het de beveiligingsbedrijven niet om aan de M0-uitvraag te voldoen. De gemiddelde onderlevering van de beveiligingsbedrijven ligt tussen de 16 en 23%. In de weken 27 tot en met 29 2022 is de onderlevering van alle beveiligingsbedrijven hoger dan de gemiddelde onderlevering.

**Figuur 21. Realisatie van de levering van uren per perceel ten opzichte van de M0-uitvraag (week 16–35 2022, % afwijking van M0)**



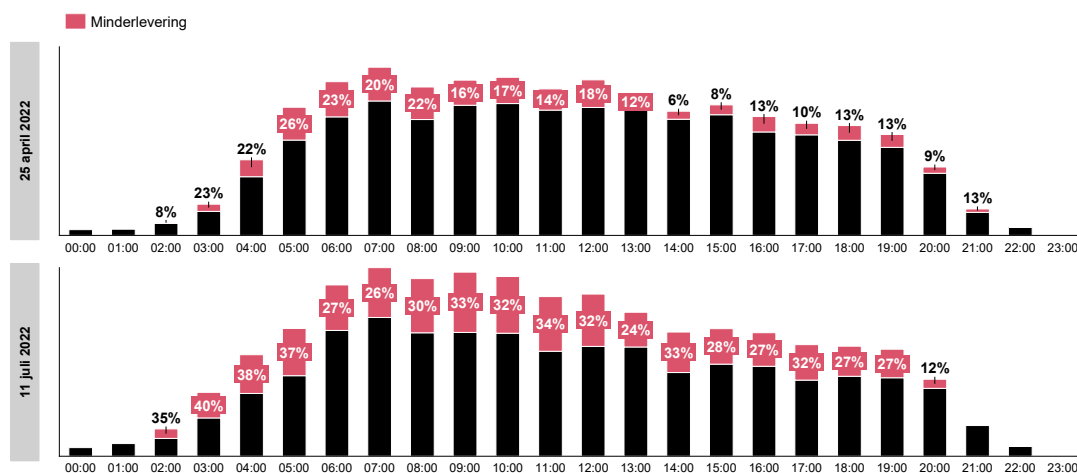
Bron: Planuren 2021–2022 beveiligingsbedrijven planning

### Onderlevering door beveiligingsbedrijven is het hoogst gedurende de passagierspieken

Met name tijdens de passagierspieken is er sprake van grote onderbezetting van de beveiligingsmedewerkers. Dit wordt versterkt door de verschuiving van het aanmeldpatroon van passagiers. Hierdoor ontstaan op deze piekmomenten lange wachtrijen, die pas weggewerkt kunnen worden bij overcapaciteit van de beveiligingsmedewerkers. Figuur 22 toont de onderlevering per uur voor twee dagen met hoge onderlevering in de meivakantie en zomerperiode van 2022.

Op 25 april 2022 is de gemiddelde onderlevering over de dag 16%. Tijdens de ochtendpiek tussen 05:00 en 06:00 uur loopt dit op tot 26%<sup>27</sup>. De uren daaropvolgend is de onderlevering minimaal 20%, waardoor wachtrijen verder oplopen. Op 11 juli 2022 is de gemiddelde onderlevering over de dag 31%. Tijdens de pieken loopt dit op tot 40%. Op beide dagen is het buitenscenario ingezet in verband met de lange wachtrijen.

**Figuur 22. Realisatie van de levering van uren ten opzichte van de M0-uitvraag per uur (25 april en 11 juli 2022, % afwijking van M0)**



Bron: Levering meer-/minderwerk per perceel weken 17, 28 2022, M0-planning per perceel week 17, 28

### Productiviteit van de beveiligingsmedewerkers is lager dan gepland en varieert per week

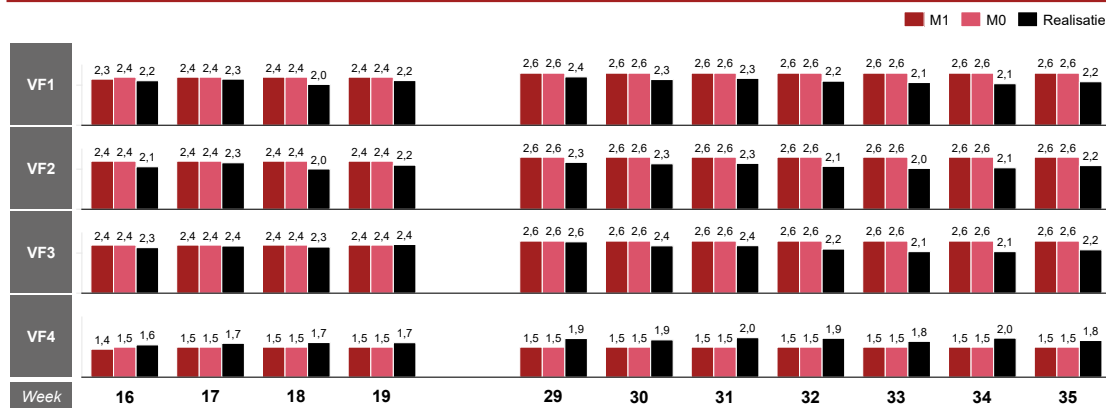
Gedurende de meivakantie en de zomerperiode van 2022 is de gemiddelde productiviteit per week lager dan de geplande M1- en M0-productiviteit bij alle vertrekfilters, behalve vertrekfilter 4. De benodigde personele capaciteit wordt ingeschat op basis van de productiviteit. Hoe hoger de productiviteit, hoe minder medewerkers nodig zijn: een overschatting van de geplande productiviteit leidt tot een lagere uitvraag van beveiligingsmedewerkers. TCM gebruikt hoge productiviteitsdoelstellingen voor de M0- en M1-planningen, om beveiligingsbedrijven te stimuleren de productiviteit te verhogen. In de praktijk worden deze doelstellingen zelden gerealiseerd. Dit betekent dat de uitvraag structureel lager is dan nodig op basis van de gerealiseerde productiviteit.

De gerealiseerde productiviteit laat variëteit zien gedurende de weken. De vertrekfilters hebben dus niet consistent maximale productiviteit kunnen realiseren. Dit heeft de wachtrijproblematiek versterkt.

<sup>27</sup> De onderlevering wordt berekend op basis van het aantal fte's (alle typen beveiligers op alle percelen) dat gepland staat in de M0-planning afgezet tegen de onderlevering, per blok van 5 minuten; om de verhouding per uur tussen planning en de realisatie te berekenen worden de 5 minutenblokken opgeteld; het gemiddelde wordt berekend op basis van de totale fte's in de M0-planning en de onderlevering.



**Figuur 23. Geplande productiviteit (M1, M0) en gerealiseerde productiviteit (verwerking van het aantal passagiers per minuut per securitylane) (week 16–19, 29–35 2022, aantal passagiers per minuut per securitylane)**



Bron: Plan parameter week 16–19, 29–35 2022

### 3.3.2 De KMar en afhandelaren

#### Onderbezetting bij de KMar beperkt de beschikbare doorstroomcapaciteit bij security

Na security stromen de OD- en TRF-passagiers met een niet-Schengenbestemming direct door naar de paspoortcontrole, uitgevoerd door de KMar. Indien de rijvorming bij de paspoortcontrole te lang wordt en in de buurt komt van de securitylanes, moet security stilgelegd of vertraagd ('geknepen') worden. Uit dagverslagen blijkt dat er op meerdere dagen bij security 'geknepen' is. Uit documentatie die is vrijgegeven vanuit een Woo-verzoek aan lenW<sup>28</sup> blijkt dat de KMar gedurende ten minste zestien dagen in april en juni 2022 te maken heeft met onderbezetting (in deze analyse zijn negentien dagen tussen 1 april en 30 juni 2022 onderzocht). Het stilleggen of vertraagen van securitylanes heeft directe impact op de doorstroom en daarmee op de productiviteit omdat er minder passagiers per uur verwerkt kunnen worden.

#### Onderbezetting bij de afhandelaren heeft geen directe impact op de doorstroming, wel op OTP

In de meivakantie van 2022 wordt er onderbezetting gerapporteerd bij 'onder de vleugel'- en bij 'sleep & pushback'. Dit heeft niet direct impact op de doorstroming van passagiers, maar wel op de On Time Performance (OTP). Exacte informatie over de verwachte en werkelijke personele inzet is onbekend. SNBV vraagt wel om dergelijke informatie bij de afhandelaren, maar deze informatie wordt niet in detail gedeeld. Het beeld dat binnen SNBV leeft en uit verschillende interviews naar boven komt is dat gedurende de evaluatieperiode ook sprake is van tekorten bij de afhandelaren, maar dat deze minder zichtbaar zijn geworden door het knelpunt bij security.

## 3.4 Beschikbaarheid en productiviteit assets

Tot slot evalueren wij in hoeverre de beschikbaarheid en de productiviteit van middelen en infrastructuur zoals securitypoortjes van invloed zijn geweest op de rijvorming.

#### Geen aanwijzingen dat de beschikbaarheid van de assets heeft bijgedragen aan de wachtrijen

Er zijn geen aanwijzingen dat de beschikbaarheid van de security-assets (zoals securitypoortjes) een beperkende factor is geweest voor de doorstroming van passagiers. Binnen het Aircraft-, bagage- en landsideproces worden wel knelpunten benoemd, zoals het

28 Besluit op Woo-verzoek over personeelstekorten Schiphol, vrijgegeven op 28 september 2022, document 8, bijlage I.

---

baanonderhoud of de verstoring van het bagagesysteem. Omdat het personeel een groter knelpunt is dan de beschikbaarheid of de productiviteit van de assets, zijn er weinig concrete aanwijzingen over de impact van assetstoringen tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022 – buiten de incidentele uitval (driemaal tijdens de zomer) van de bagagebanden. Daarnaast zijn er kleinere verstoringen, zoals liften en de klimaatbeheersing die niet goed functioneren, die geen directe impact hebben op de wachtrijen. Vanuit interviews ontstaat het beeld dat er momenteel sprake is van circa €425 miljoen aan achterstallig onderhoud over alle assets, waaronder met name vervangingsonderhoud. Sinds 2019 wordt er jaarlijks meer geïnvesteerd dan de jaren daarvoor om dit in te halen. Deze investeringen zijn, volgens geïnterviewden tijdens de evaluatie, niet toereikend om de achterstand in te halen. Rede is dat de benodigde onderhoudsinvesteringen per jaar stijgen.

*Verminderde beschikbaarheid van de securitylanes tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022 is over het algemeen niet de beperkende factor geweest in de doorstroom*

Voor het securityproces zijn drie factoren van invloed op de verwerkingscapaciteit: (1) de beschikbaarheid van de beveiligingsmedewerkers, (2) de beschikbaarheid van de securitylanes, en (3) de productiviteit van de securitylanes. Tussen 1 april en 31 juli 2022 is er sprake van een verlaagde beschikbaarheid van de securitylanes<sup>29</sup>: de beschikbaarheid ligt over deze periode gemiddeld rond de 74%, en varieert tussen een minimum van circa 60% (VF3, week 14 2022) en een maximum van circa 95% (VF1, week 13 2022). Met name vertrekfilters 2 en 4 zijn tijdens deze periode minder goed beschikbaar. De beperkte beschikbaarheid is mede het gevolg van achterstallig onderhoud. Uit interviews blijkt dat deze beperkte beschikbaarheid niet het voornaamste knelpunt is tijdens de evaluatieperiode: het tekort aan beveiligingsmedewerkers is dermate groot dat er over het algemeen wel afdoende securitylanes beschikbaar zijn voor de aanwezige medewerkers.

*Gepland onderhoud aan de landingsbanen heeft in de meivakantie van 2022 tot vertraging geleid*

De Aalsmeerbaan, Buitenveldertbaan en Kaagbaan ondergaan onderhoud tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022. Van 4 april tot half juli 2022 is de Aalsmeerbaan buiten gebruik vanwege groot onderhoud. Vliegtuigen die normaal vanaf de Aalsmeerbaan vertrekken of landen, maken in deze periode overdag gebruik van de Buitenveldertbaan, de Schiphol-Oostbaan en de Kaagbaan. Tijdens het groot onderhoud aan de Aalsmeerbaan is van 19 tot en met 26 april 2022, 22 tot en met 23 juni 2022 en op 4 juli 2022 sprake van werkzaamheden aan de kruising met de Buitenveldertbaan. Daardoor zijn beide banen in die periode niet beschikbaar. Meestal wordt de Buitenveldertbaan in piekmomenten ingezet als tweede start- of landingsbaan of wanneer de omstandigheden daarom vragen (zoals het weer, het aanbod en de beschikbaarheid van andere banen). Tijdens deze periode zijn er ook werkzaamheden aan de taxibaan tussen de Kaagbaan en de Aalsmeerbaan. De Kaagbaan blijft inzetbaar, behalve voor landingen bij slecht zicht op 16 tot en met 23 mei 2022. Vanaf 23 mei tot en met 6 juni 2022 kunnen vliegtuigen geen gebruik maken van de kop van de Kaagbaan. Tussen 5 en 13 september 2022 zijn er wederom onderhoudswerkzaamheden aan de Buitenveldertbaan. Van maandag 26 september 2022 tot en met zondag 2 oktober 2022 zijn er onderhoudswerkzaamheden aan de Zwanenburgbaan, waardoor deze baan niet beschikbaar is voor vliegverkeer.

Door wind uit ongunstige richting in combinatie met het baanonderhoud is er tijdens de meivakantie van 2022 sprake van krappe baancapaciteit. Door de beperkte baancapaciteit kunnen minder vliegtuigen landen en opstijgen, met vertragingen en een verstoord operationeel proces als gevolg. Uit interviews en een interne evaluatie van SNBV ontstaat het beeld dat het baanonderhoud tijdens de rest van periode niet direct heeft geleid tot het

---

<sup>29</sup> Data is beschikbaar voor de periode van 1 april tot 31 juli 2022.

ontstaan van de operationele problematiek.

### 3.5 Vergelijking met meivakantie uit vorige jaren en andere luchthavens

Om de operationele situatie in 2022 beter te begrijpen vergelijken wij de beschikbare informatie voor de meivakantie van 2022 met de beschikbare informatie uit de meivakanties van 2017, 2018, 2019 en 2021. In 2018, 2019, 2021 en 2022 vielen de meivakanties in de weken 16, 17 en 18.

#### 3.5.1 (Voorspelbaarheid) passagiersaantallen 2018 en 2019

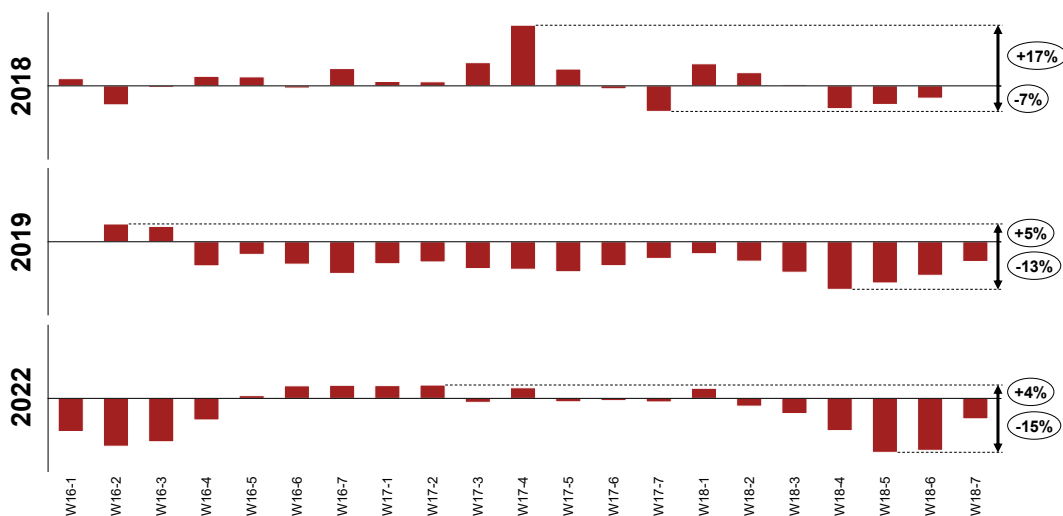
De afwijking van de passagiersvoorspelling in 2022 was in lijn met de afwijkingen in de passagiersvoorspellingen in 2018 en 2019.

#### *Nauwkeurigheid van de passagiersvoorspelling 2022 (M1) is vergelijkbaar met 2018 en 2019*

Om deze vergelijking te maken is de M1-voorspelling voor lokaal vertrekkende passagiers voor de meivakanties van 2018, 2019 en 2022 vergeleken met de realisatie. Wij hebben hierbij expliciet gekozen voor de M1-voorspelling, omdat de beveiligingsbedrijven hun planning opstellen op basis van dit planmoment. Wij vergelijken de weken van de meivakantie en niet de exacte data.

Figuur 24 toont de procentuele afwijking per dag ten opzichte van de M1-planning<sup>30</sup>. Tijdens de meivakantie van 2022 wijkt de passagiersvoorspelling voor lokaal vertrekkende passagiers per dag tussen de -15% en +4% af van de realisatie. Met name aan het begin en het einde van de meivakantie van 2022 zijn er minder passagiers dan verwacht. Deze afwijking is vergelijkbaar met de afwijkingen in 2018 (-7% tot +17%) en 2019 (-13% tot +5%). In 2018 was de gemiddelde afwijking +1%, in 2019 -6%, en in 2022 -3%. Zowel in afwijking per dag als per gemiddelde afwijking, is de meivakantie van 2022 geen uitzondering qua nauwkeurigheid van de passagiersvoorspelling, en kwamen er gemiddeld minder passagiers dan vooraf gedacht.

**Figuur 24. Realisatie van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) ten opzichte van de M1-voorspelling (week 16–18 voor 2018, 2019 en 2022, % afwijking realisatie van M1)**



Bron: PAX Realisation 2018–2022; M1 week 16–19 2018, 2019 en 2022 voor perceel 1–3

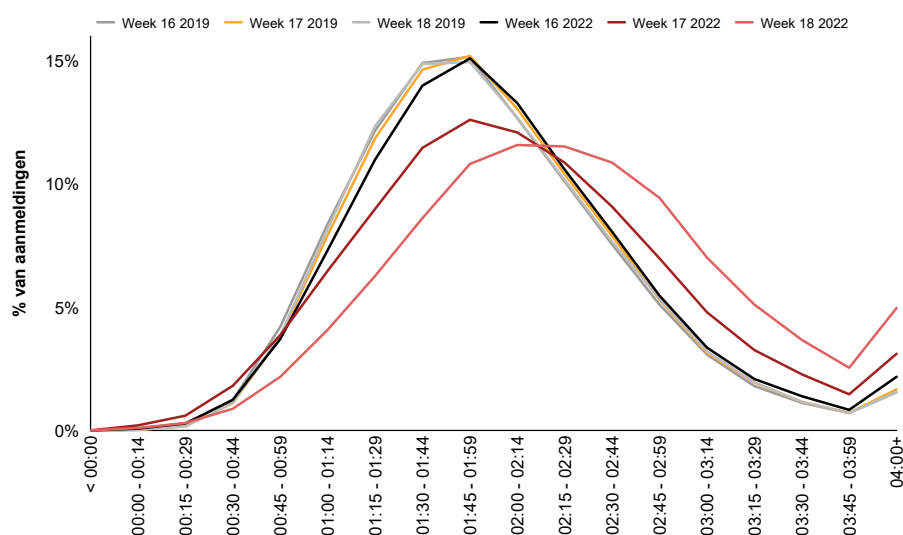
30 Afwijking is berekend op basis van het totale aantal passagiers per dag:  $[\text{realisatie} - \text{voorspelling M1}] / [\text{voorspelling M1}]$ .

### Aanmeldpatroonverschuiving niet voorspelbaar op basis van de meivakantie van 2019

Tijdens de meivakantie van 2022 vindt er een verschuiving van het aanmeldpatroon plaats. Steeds meer passagiers komen vroeger dan verwacht naar AAS, waardoor de capaciteit die gepland is op basis van een uitvraag van zeven weken daarvoor (M1) niet langer aansluit op de vraag vanuit de passagiers op de dag van uitvoering. In 2019 is deze verschuiving niet zichtbaar, en is het aanmeldpatroon van de passagiers ondanks de drukte relatief stabiel gebleven.

Figuur 25 toont het aanmeldpatroon van de passagiers in de weken 16 tot en met 18 in 2019 en in 2022. Hierin is duidelijk te zien dat de weken 16 tot en met 18 in 2019 vergelijkbaar zijn met elkaar, en dat week 16 in 2022 (eerste week meivakantie) hier ook redelijk mee in lijn ligt: circa 15% van de passagiers komt ongeveer twee uur van tevoren. In week 17 en 18 2022 komen passagiers steeds vroeger, en komen er steeds meer passagiers meer dan vier uur van tevoren.

**Figuur 25. Aankomsttijd PAX bij wachtgebied van security voordat de vlucht vertrekt (week 16–18 2019 en 2022, % van totale passagiers per aanmeldtijd)**



Bron: Week 16 t/m 18 SSBPC data 2019 en 2022

### 3.5.2 Beschikbaarheid en productiviteit medewerkers 2017, 2018, 2019 en 2021

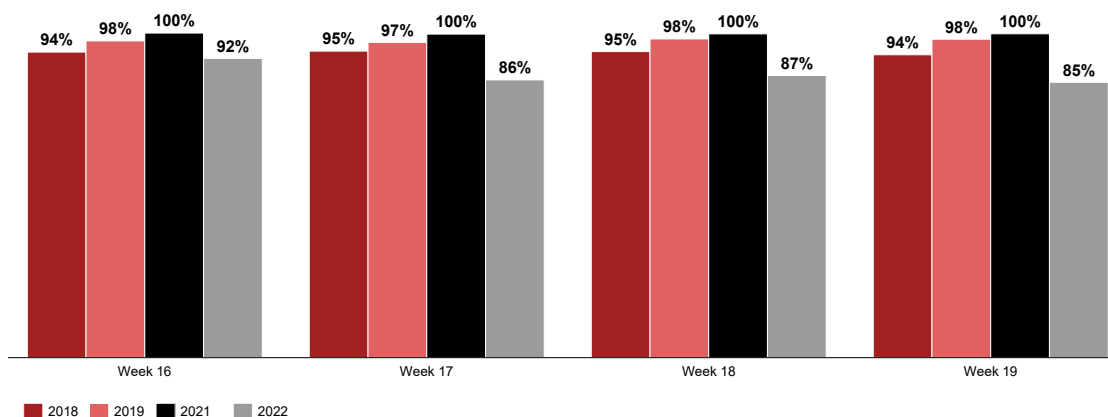
Te weinig beschikbare capaciteit van de beveiligingsbedrijven zorgt ook in 2017 voor wachtrijen. Uit de interne evaluatie van de operationeel uitdagende meivakantie van 2017 komen de volgende bevindingen naar voren:

- Passagiers komen tijdens drukke perioden eerder aan dan normaal, onder andere op advies van de luchtvaartmaatschappijen.
- Drukkere perioden zijn gevoelig voor verstoringen, en deze ijlen langer na.
- De geplande productiviteit is hoger dan de daadwerkelijk gerealiseerde productiviteit.
- Er zijn minder securitylane-uren gerealiseerd dan uitgevraagd, deels door onderlevering.
- Een eenduidige definitie van wachtrijperformance, inclusief maximumwachttijd, ontbreekt.

*Hogere onderlevering van de beveiligingsmedewerkers in de meivakantie van 2022 in vergelijking met 2018, 2019 en 2021*

De levering in de meivakantie van 2022 ligt met 85–92% lager dan de levering in de meivakanties van andere jaren.

**Figuur 26. Realisatie van de levering van beveiligingsmedewerkers per week als aandeel van de gevraagde M0-levering (week 16–19, % van de M0-uitvraag)**

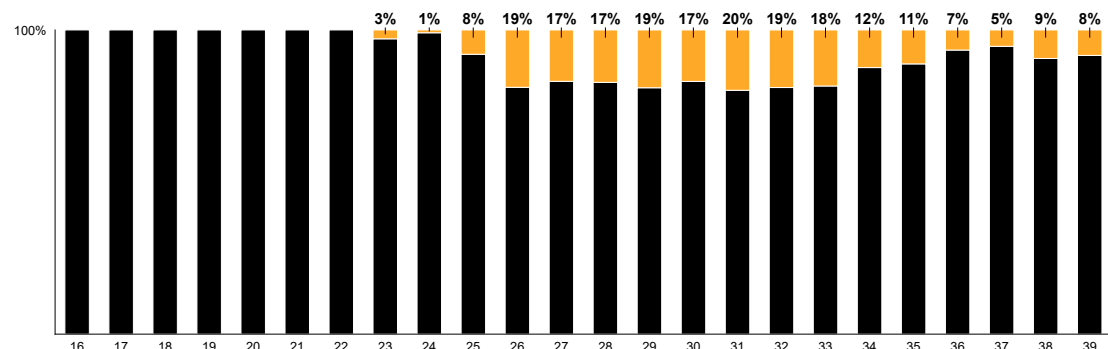


Bron: PAX Realisation 2018–2022; M0 week 16–19 2018, 2019, 2021 en 2022 voor perceel 1–3

*Ook de zomerperiode van 2021 wordt gekenmerkt door onderlevering van de beveiligingsbedrijven, oplopend tot een onderlevering van 20% per week*

In de meivakantie van 2021 is er nog weinig vliegverkeer als gevolg van COVID-19. Richting de zomerperiode nemen de aantallen weer toe. Omdat de beveiligingsbedrijven het medewerkersbestand tijdens de COVID-19-periode hebben afgeschaald, is er tijdens de zomerperiode van 2021 sprake van onderlevering door de beveiligingsbedrijven.

**Figuur 27. Realisatie van de levering van beveiligingsmedewerkers per dag als aandeel van de gevraagde M0-levering (week 16–39 2021, % van de M0-uitvraag)**



Bron: PAX Realisation 2018–2022; M0 week 16–39 2021 voor perceel 1–3

---

### 3.5.3 Situatie op andere luchthavens

Andere luchthavens worden in de meivakantie en de zomerperiode van 2022 geconfronteerd met vergelijkbare uitdagingen. Om de operationele situatie in perspectief te plaatsen binnen de ontwikkelingen in de luchtvaartsector, vergelijken wij de operationele situatie van AAS met die op de vier grootste luchthavens van Europa in termen van passagiersaantallen: Londen Heathrow, Frankfurt Airport, Parijs Charles de Gaulle en Brussel Airport.

*Ook luchthavens in de referentiegroep hebben te maken met medewerkerstekorten en capaciteitsbeperkingen gedurende de zomerperiode van 2022*

Op Londen Heathrow was sprake van een tekort aan afhandelaren van circa 30% waardoor wachtrijen ontstonden en vluchten werden geannuleerd. Als reactie hierop werd in de periode van 12 juli tot 29 oktober 2022 een dagelijks passagierslimiet gesteld van 100.000 ten opzichte van circa 219.000 in 2018<sup>31</sup>. Frankfurt Airport kampte met een tekort van circa 23%<sup>32</sup> op de afhandeling ten opzichte van 2019 waardoor vluchten werden geannuleerd. Als reactie hierop werd in de maanden juli en augustus 2022 het aantal vliegbewegingen verlaagd van 104 naar 88 per uur<sup>33</sup>. Daarnaast werden de passagiers door de luchthaven geadviseerd 2,5 uur van tevoren in de vertrekhal aanwezig te zijn<sup>34</sup>. Op Parijs Charles de Gaulle stakten de medewerkers op 1 juli 2022, waardoor in totaal in juli en augustus 2022 35.000 stuks bagage zijn achtergebleven<sup>35</sup>. Op Brussel Airport stakten de afhandelaren op 3 juni 2022, en de beveiligingsmedewerkers op 20 juni 2022. Hierdoor werden in de maand juni 2022 in totaal circa 900 vluchten geannuleerd en liepen de wachttijden op tot 1,5 uur<sup>36</sup>.

---

31 Literatuursearch LexisNexis Londen Heathrow; the independent, the Guardian and the Times, juli en augustus 2022.

32 Jaarcijfers Fraport, 2022.

33 Literatuursearch LexisNexis Frankfurt Airport; FAZNET, juli 2022.

34 Literatuursearch LexisNexis Frankfurt Airport; Frankfurter Allgemeine, juli 2022.

35 Literatuursearch LexisNexis Parijs Charles de Gaulle; Le Parisien, september 2022.

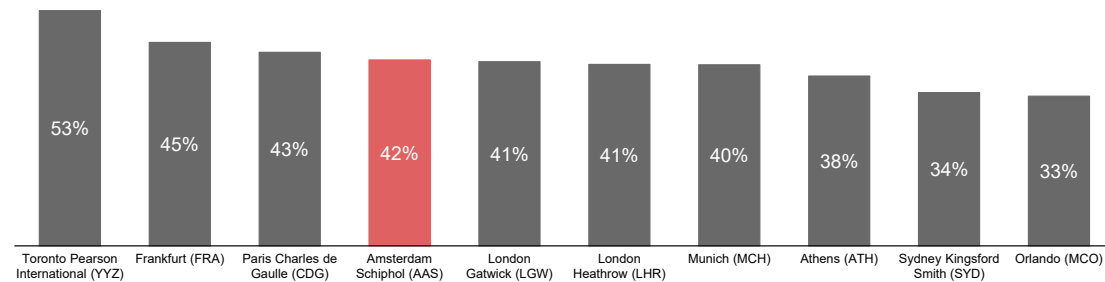
36 Literatuursearch LexisNexis Brussels Airport; De Standaard, juli 2022.



Met 42% vertraagde vluchten presteert AAS in lijn met, en met 4% annuleringen presteert AAS minder goed dan de Europese luchthavens Heathrow, Frankfurt, Parijs en Brussel

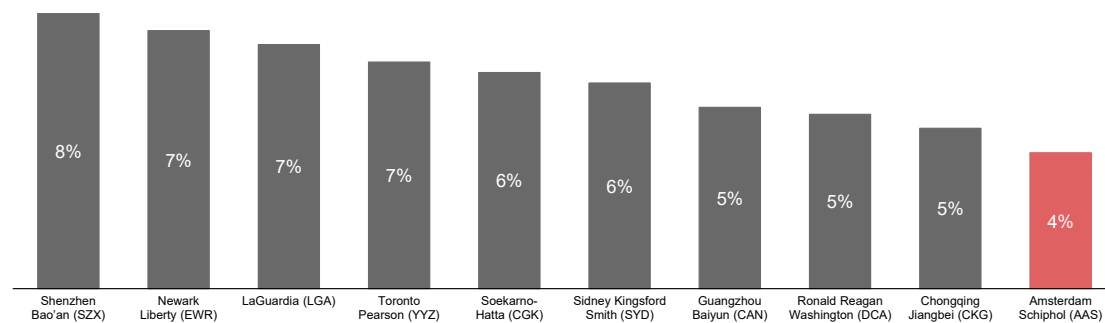
De onderstaande figuren geven, wereldwijd, een inzicht in de luchthavens met de meeste vertraagde en geannuleerde vluchten over de periode 26 mei tot 9 juli 2022<sup>37</sup>. Voor wat betreft de vertraagde vluchten presteert AAS in lijn met de vier grootste Europese luchthavens. Voor wat betreft de annuleringen is AAS de enige Europese luchthaven in de top 10.

**Figuur 28. Top 10 van luchthavens wereldwijd met de meeste vertraagde vluchten**



Bron: CNN Travel (data samengesteld door FlightAware over de periode 26 mei–19 juli 2022), juli 2022

**Figuur 29. Top 10 van luchthavens wereldwijd met de meeste geannuleerde vluchten**



Bron: CNN Travel (data samengesteld door FlightAware over de periode 26 mei–19 juli 2022), juli 2022

<sup>37</sup> FlightAware ontvangt direct data van luchtverkeersleiders over de hele wereld, en tracked in real time in hoeverre schema's gevlogen worden. Op basis daarvan stellen zij een benchmark op die met enige regelmaat publiek gemaakt wordt (zie ook flightaware.com). Deze data geeft een beeld van hoe AAS heeft geacteerd ten opzichte van peers. SNBV zelf houdt via het CISS het aantal geannuleerde vluchten bij. Hierbij geldt dat het daadwerkelijke aantal geannuleerde vluchten hoger kan liggen omdat CISS niet van alle luchtvaartmaatschappijen informatie krijgt over welke vluchten geannuleerd worden; deze data wordt gebruikt om op dagdagelijkse basis een indicatie van het aantal geannuleerde vluchten op AAS in beeld te brengen.









---

## 4. Reconstructie handelen SNBV

---

## 4. RECONSTRUCTIE HANDELEN SNBV

Dit hoofdstuk bevat de reconstructie van de (voorbereiding op) de operationele situatie van 21 april 2022–30 september 2022. De reconstructie biedt inzicht in die informatie die beschikbaar was, hoe deze informatie werd gewogen en welke maatregelen als gevolg hiervan zijn ingezet. Ook wordt een beeld gegeven van de overlegstructuren en de besproken onderwerpen. Meer details over de genoemde overleggen zijn opgenomen in bijlage 4. Bijlage 5 bevat informatie over de communicatie van SNBV richting passagiers. Bijlage 6 geeft een beeld van de media-aandacht.

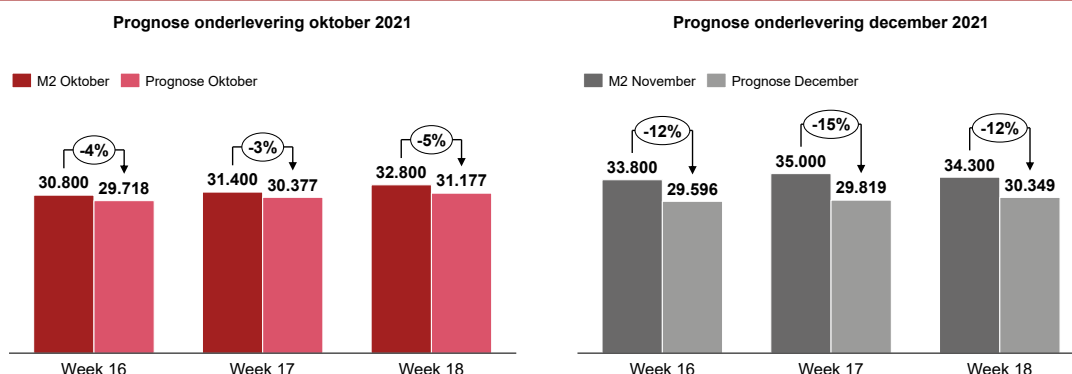
### 4.1 Voorbereiding op de meivakantie van 2022

*Beveiligingsbedrijven geven vanaf oktober 2021 onderlevering aan voor de meivakantie van 2022*

De afdeling FACT heeft verschillende scenario's opgesteld ter voorspelling van de passagiersaantallen in 2022. In juli 2021 wordt gekozen voor scenario J, één van de hogere scenario's en aan de bovenkant in vergelijking met externe verwachtingen. Op basis van scenario J wordt op 7 oktober 2021 het concept van de M2-planning gedeeld met de beveiligingsbedrijven. Op 21 oktober 2021 koppelen zij voor de meivakantie van 2022 onderleveringen tot 5% terug.

Scenario's worden standaard uitgewerkt naar een passagiersaantal per maand, zo ook het J-scenario. Voor de M2 van oktober 2021 heeft TCM het J-scenario zelf gedetailleerd naar een uitvraag op weekniveau. In verband met de verwachte drukte tijdens de meivakantie van 2022 heeft TCM vervolgens aan FACT gevraagd om de passagiersaantallen in het J-scenario verder te detailleren naar weekniveau, zodat er nauwkeuriger kan worden uitgevraagd op de passagierspieken van de meivakantie van 2022. Het resultaat was scenario J+. Binnen dit scenario lagen de passagiersaantallen tijdens de meivakantie van 2022 hoger. De definitieve M2, gebaseerd op scenario J+, wordt verhoogd ten opzichte van de concept-M2 en op 29 november 2021 gedeeld met de beveiligingsbedrijven. Op 16 december 2021 koppelen zij onderleveringen tot 15% terug bij TCM. Vanaf oktober 2021 is TCM continu in gesprek met de beveiligingsbedrijven om te kijken wat er gedaan kan worden om de verwachte levering te verhogen.

**Figuur 30. Ontwikkeling van de uitvraag van uren per M2-moment en terugkoppeling van de prognose (Week 16–18 2022, aantal uren)**



Bron: Planuren 2021–2022 beveiligingsbedrijven planning

---

### *Op 10 februari 2022 wordt het opschalingsplan security meivakantie van 2022 besproken in TCM*

Op 10 februari 2022 is er een TCM-overleg. De inschatting is dat er een tekort van 13% aan capaciteit zal zijn in week 17 2022 ten opzichte van de definitieve M2 van 29 november 2021. Het doel van het overleg is planmaatregelen te bedenken die ervoor zorgen dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare capaciteit. De besproken maatregelen zijn onder andere het verlagen van de vaste vraag en het verhogen van de vliegende-keepvraag bij beveiligingsbedrijven die kunnen leveren, het verlagen van de piekuitvraag gedurende de ochtendspits en het vlakker uitvragen van de middag.

De bezetting van de beveiligingsbedrijven is besproken met een DT-lid in een overleg voorafgaand aan het DT van 22 maart 2022. Security Operations rapporteert een verwacht tekort van 18% voor week 17 (de eerste week van de meivakantie van 2022), ten opzichte van de M1-planning afgegeven richting de beveiligingsbedrijven op 2 maart 2022.

### *In maart 2022 wordt een 'regulier' vakantiecommunicatieplan in het DT gepresenteerd*

De afdeling Communicatie presenteert op 22 maart 2022 het communicatieplan voor de meivakantie en de zomerperiode van 2022 aan het DT. De focus ligt op het goed voorbereiden van de passagiers op de mogelijke drukte. De belangrijkste boodschap is dat passagiers rekening moeten houden met langere wachttijden en rijvorming. Geadviseerd wordt op tijd naar AAS te komen. Deze communicatie wordt via verschillende betaalde en onbetaalde kanalen verspreid. Het communicatieteam gebruikt de reguliere 'vakantieaanpak' om tot het plan te komen.

### *Op 22 maart en 19 april 2022 wordt de meivakantie van 2022 besproken in het DT – het beeld is dat de operatie 'strak maar maakbaar is', maar dat 'kleine verstoringen grote effecten' hebben*

Op 22 maart 2022 wordt het tekort bij de beveiligingsbedrijven voor week 17 2022 gerapporteerd op 18% ten opzichte van de M1. In het overleg wordt benoemd dat de onderbezetting kan worden geoptimaliseerd naar 11%. Op grond van de notulen is niet duidelijk wat dit in de praktijk betekent. De inschatting is dat 'met de huidige set aan beheersmaatregelen en als zich geen grote verstoringen voordoen, het proces druk maar beheersbaar is'. Wachtrijen van 40 minuten kunnen ontstaan. Het beeld op de vertrekfilters wordt samengevat in een oranje stoplicht (knelpunt, nog niet opgelost). Ook bij de KMar en de afhandelaren is de indicatie oranje door onderbezetting. Voor het bagageproces wordt een oranje stoplicht gepresenteerd, met daarbij de boodschap dat een kleine verstoring een groot effect kan hebben. Er zijn met name zorgen over de capaciteit in verband met technische knelpunten (zoals de stabiliteit van het systeem D-pier en klimaat D-hal) en een tekort aan afhandelaren.

19 april 2022 wordt het tekort bij de beveiligingsbedrijven voor week 17 2022 ingeschat op 11% ten opzichte van de M1. Dit is een daling van 7 procentpunten ten opzichte van 22 maart 2022. In lijn met de opmerking die werd gemaakt op 22 maart 2022 is de daling ontstaan doordat TCM de onderbezetting heeft geoptimaliseerd door de buffer eruit te halen. Dit betekent niet dat extra beveiligers beschikbaar zijn gekomen, maar dat de geplande uren naar beneden zijn bijgesteld. Hierdoor is er in de planning geen ruimte meer opgenomen om verstoringen op andere onderdelen in het proces op te vangen. Praktisch gezien betekent dit een tekort van 11% als bij de vertrekfilters geen enkele vertraging ontstaat vanwege verstoringen op aansluitende processen. Deze buffer wordt mede geoptimaliseerd doordat er binnen de organisatie geen scherp zicht is op het risico dat deze verstoringen ontstaan, noch van de buffer die nodig is om dergelijke verstoringen op te vangen als ze ontstaan. De indicatie is dat wachtrijen van langer dan 30 minuten kunnen ontstaan. Het beeld op de vertrekfilters wordt samengevat als een rood stoplicht (niet op orde en/of nog niet ingeregeld). Dit geldt ook voor de KMar. De afhandelaren staan op groen (ingeregeld, bezetting op orde),

---

hoewel 'onder de vleugel' een uitdaging blijft. De inschatting is dat 'de operatie strak staat' en er 'weinig tot geen ruimte is om verstoringen op te vangen' – daarmee hebben 'kleine verstoringen een groot effect'.

*In reactie op de beelden worden omstreeks 19 april 2022 extra maatregelen getroffen*

Aanvullende operationele maatregelen zijn onder andere het eerder openen van de incheckbalies bij vertrekfilter 1 en vertrekfilter 4, de preventieve inzet van het crisisteam en het drie dagen voor de aanvang van de meivakantie van 2022 organiseren van een sectorbriefing als het operationele beeld laat zien dat piekverschuivingen, onderbezetting of onvoorzien omstandigheden kunnen resulteren in een oncontroleerbare operatie.

## 4.2 Meivakantie en zomerperiode van 2022

*Op 23 april 2022 vindt de staking van KLM-afhandelaren plaats – dit heeft grote impact: er ontstaat grote drukte en SNBV verzoekt passagiers niet naar AAS te komen*

Ongeveer 150 medewerkers van de afhandelaar KLM leggen op zaterdag 23 april 2022 tussen 06.00 en 12.00 uur onaangekondigd het werk neer vanwege de werkdruk en lage lonen. Vijf uur na aanvang van de staking is het zo druk op AAS dat SNBV de passagiers oproept niet meer te komen, ongeacht of ze met KLM reizen. Ook sluit Rijkswaterstaat de afritten af die naar AAS leiden. Uiteindelijk worden 110 vluchten geannuleerd. De stakende medewerkers waren verantwoordelijk voor het laden en lossen van KLM-vliegtuigen. Omdat KLM de grootste luchtvaartmaatschappij op AAS is, heeft het niet laden en lossen van deze vliegtuigen ook gevolgen voor andere luchtvaartmaatschappijen. Deze moeten op andere plekken parkeren waardoor de planning van de afhandelaren niet meer aansluit en de dienstregeling in zijn geheel verstoord raakt. De resulterende vertragingen van uitgaande vluchten en het wachten op ruimbagage zorgt ervoor dat het drukker wordt in de vertrekhallen. In reactie op nieuwsberichten over de staking en de ontstane situatie komen passagiers eerder naar AAS, ondanks het verzoek van SNBV om niet meer te komen.

*In de weken na 23 april 2022 blijft er sprake van lange wachtrijen*

Op 24 april 2022 wordt het buitenomscenario voor het eerst ingezet, waarbij de wachtrijen naar buiten worden geleid omdat deze niet meer binnen de vertrekhal passen. Op 27 april 2022 wordt de terminal tijdelijk gesloten in verband met extreme drukte. Deze drukte houdt de rest van de meivakantie van 2022 aan; tot 5 mei 2022 wordt het buitenomscenario dagelijks ingezet. De oorzaak van het ontstaan van deze lange wachtrijen ligt bij het securityproces. Daarnaast wordt in dagrapportages zeer sporadisch melding gemaakt van onderbezetting bij een beperkt aantal incheckbalies. Dit betekent niet dat er geen rijen ontstonden bij check-in; passagiers kwamen vroeger naar AAS, en ook voordat de incheckbalie opende. Wachtrijen voor security worden soms dermate lang dat deze interfereren met de rijen voor het incheckproces, en de bewijzing naar het begin van de rijen niet meer klopt. Passagiers verliezen het overzicht.

*In reactie worden crisisstructuren gedurende langere periode in werking gezet: 22–30 april 2022 vindt zes keer een CCT en negen keer een CVO plaats. In mei 2022 komt CCT vier keer samen, de CVO elf keer*

Het Corporate Crisis Team (hierna: CCT) bespreekt de situatie zoals deze zich ontvouwt en weegt de optie tot reguleren af. Op 23 april 2022 wordt besloten gedurende die dag over te gaan tot een inbound zero rate, waarmee geen vliegtuigen meer kunnen landen op AAS. Zo wordt de drukte beperkt. Nadat verdere vormen van regulering in de tussenliggende overleggen ter sprake komen, wordt op 29 april 2022 besloten regulering zo lang mogelijk uit te stellen, en de bijkomende risico's worden geaccepteerd. Op 2 mei 2022 wordt besloten om op 3 mei 2022 met de luchtvaartmaatschappijen in overleg te treden, om scenario's omtrent het beperken van het verkeer te bespreken. Het CCT komt daarnaast op 6, 13 en 23 mei

.. ≡



---

2022 samen. Op 13 mei 2022 wordt besloten geen verdere aanbodregulering in te zetten, niet via een verzoek aan de luchtvaartmaatschappijen en niet via regulering, in verband met de commotie die dit met zich meebrengt. In juni 2022 komt het CCT drie keer en in september 2022 twee keer samen.

De Commissie van Overleg ('CVO') heeft een volledig operationeel mandaat, met als doel het beheersen van een crisis op de korte termijn. Tussen 22 en 30 april 2022 komt de CVO negen keer samen. In juni 2022, juli 2022 en september 2022 komt de CVO respectievelijk drie, vijf, en vijf keer samen. CVO-notulen zijn (op het overleg van 23 april 2022 na) niet beschikbaar.

*Luchtvaartmaatschappijen ontvangen vanaf 3 mei 2022 eenmaal per zeven tot tien dagen een situatie-update binnen het Airline-overleg – annulering van vluchten wordt verzocht en opties tot beter samenwerken en reguleren worden besproken*

Update van de operationele situatie, actielijnen SNBV, verbeterde samenwerking binnen het operationele proces en regulering zijn in alle Airline-overleggen onderwerp van gesprek. Luchtvaartmaatschappijen geven consequent aan regulering tot een minimum te willen beperken.

*26 mei 2022 wordt het Actieplan Schiphol gepresenteerd – het plan is ontstaan via werksessies met DT, MT en senior managers door (lopende) acties te prioriteren*

Op 26 mei 2022 wordt het Actieplan Schiphol gepresenteerd. Dit plan is opgesteld via een aantal werksessies waarin probleemgebieden en oplossingsrichtingen zijn geprioriteerd, en bestaande initiatieven zijn meegenomen in de clustering. Het doel van het actieplan is om de situatie op de korte termijn (ofwel voor de zomerperiode van 2022) te verbeteren:

1. **Werven van medewerkers:** wervingsacties voor de beveiliging en andere functies om nieuwe medewerkers aan te trekken of contracten uit te breiden.
2. **Aantrekkelijk werken op AAS:** uitwerken van een pakket aan maatregelen om de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden te verbeteren.
3. **Optimaliseren van de doorstroming:** verbeteren van de uitvoering van de operatie zodat doorstroming wordt bevorderd en informatievoorziening aan passagiers verder wordt uitgebreid.
4. **Maakbare operatie:** planmatig passend maken van de operatie.

*Voortgang op het verbeterprogramma wordt vanaf eind mei 2022 wekelijks besproken in een Stuurgroep met DT- en MT-leden die door een adviesbureau wordt begeleid – verschuiving naar een meer gedetailleerde aansturing*

De Stuurgroep ziet toe op een breder verbeterprogramma dat bestaat uit drie werkstromen: beveiliging, operatie en commercieel. De doelstellingen van het programma zijn het verbeteren van de gezondheid van de medewerkers, het verbeteren van de veiligheid van de passagiers, het verbeteren van de passagierservaring en het verhogen van het aantal te verwerken passagiers. Op 23 mei 2022 is een lijst van mogelijke verbeteracties opgesteld, en wordt een selectie gemaakt op basis van impact en uitvoerbaarheid. De 24 geselecteerde acties voor beveiliging spelen in op het verhogen van de capaciteit, het verbeteren van de planning en het optimaliseren van het proces. De acties beslaan zaken als het verbeteren van de financiële en niet-financiële arbeidsvoorwaarden, het kalibreren van het Flow4Cast-model, en het communiceren van wachttijden in de filter. Acties worden toegekend aan projectteams en hebben elk een persoon uit het team als eigenaar. Teams bestaan uit een sponsor uit het DT of MT, een teamleider en diverse teamleden. Voor elke actie wordt de kwalitatieve en kwantitatieve impact ingeschat en een plan opgesteld voor de uitrol met KPI's en tijdslijnen. De voortgang op de acties wordt wekelijks besproken in de Stuurgroep via een omschrijving en het stoplichtmodel: geïmplementeerd, lopend en geannuleerd. In de loop van de weken neemt het aantal (sub)acties toe en worden de analyses verder onderbouwd. Bijvoorbeeld: op 23 mei 2022 wordt de actie 'optimaliseren configuratie (staffing) lanes' verder uitgewerkt.

---

Op 30 mei 2022 worden de (sub)activiteiten ‘toevoegen extra CT-bekijker<sup>38</sup> per lane’ en ‘herconfigureren staffing in lanes om snelheid van het knelpunt te verbeteren’ besproken. Er wordt toegelicht dat een korte pilot voor de bovengenoemde CT-actie een verbetering van 8% laat zien en dat een grotere pilot gepland staat. Elke week worden voor diverse acties verdiepende analyses of pilots toegelicht.

Vanaf juli 2022 worden steeds meer acties geclassificeerd als geïmplementeerd. Op 19 juli 2022 wordt gerapporteerd dat 38 van 62 geïnitieerde acties zijn geïmplementeerd. Zo zijn binnen de werkstroom ‘beveiliging’ acties op het verbeteren van de arbeidscondities, het verbreden van de talentpool in Nederland, het verminderen van productiviteitsverschillen en aanpassingen rondom de laneconfiguratie geïmplementeerd. Acties op het opstellen van een performancedashboard voor de beveiligingsbedrijven, het verbeteren van de lounges en het verbreden van de talentpool in de EU lopen. Binnen de werkstroom ‘operatie’ zijn acties geïmplementeerd op het uitbreiden van het wachtgebied, het verbeteren van de informatievoorziening aan passagiers via flyers en schermen, het communiceren om passagiersgedrag te beïnvloeden (zoals minder koffers meenemen), het verbeteren van de passagiersbeleving door bijvoorbeeld inzet van paraplu’s en het uitdelen van water, en het houden van wekelijkse en dagelijkse APOC-briefings. Acties op het creëren van één afgestemde waarheid (brondata) met alle ketenpartijen, het uitplaatsen van vluchten en het introduceren van een regulerende parameter voor augustus 2022 lopen. De actie op het afhandelen van passagiers op afstand is geannuleerd omdat onderzoek uitwijst dat dit niet mogelijk is. Binnen de werkstroom ‘commercieel’ zijn acties geïmplementeerd op interne en externe informatievoorziening rondom gerealiseerde totale wachttijden (ook buiten de banklining). Acties op het delen van verwachte wachttijden en het introduceren van een beveiligingscapaciteitsdashboard lopen. Op 19 juli 2022 is de laatste Stuurgroep waarover informatie beschikbaar is geweest gedurende de looptijd van het onderzoek.

Naast het bespreken van de voortgang op de lopende operationele acties wordt er wekelijks teruggekeken naar de week ervoor, een update gegeven van voorspellingen over de passagiersaantallen en de beschikbaarheid van beveiligingsmedewerkers. Op basis van interviews met aanwezigen ontstaat het beeld dat het overleg gericht is op uitleg, onderbouwing en verantwoording van acties. Meerdere aanwezigen ervaren het overleg en de leiderschapscultuur op dat moment als gericht op details en op verantwoording in plaats van op resultaat. Vanaf eind augustus 2022 zijn de betrokken DT-leden niet meer aanwezig bij het overleg.

*De verwachte passagierspiek en de onderlevering van de beveiligingsmedewerkers zijn hoger voor de zomerperiode van 2022 dan de meivakantie van 2022; vanaf juli 2022 verandert het beeld en wordt een overschot aan beveiligingscapaciteit voorspeld voor augustus en september 2022*

De Stuurgroep kijkt elke week naar het verwachte aantal vertrekkende passagiers en de beschikbare beveiligingscapaciteit. Op 30 mei 2022 wordt gecommuniceerd dat de verwachte piek in de zomer zal liggen op ongeveer 80.000 vertrekkende passagiers per dag ten opzichte van 70.000 passagiers ten tijde van de piek in de meivakantie van 2022; beveiligers moeten circa 15 tot 20% meer passagiers per dag verwerken dan in de meivakantie van 2022. Gedurende juni 2022 blijft de voorspelling voor het aantal vertrekkende passagiers vergelijkbaar. Het verwachte tekort aan beveiligingsmedewerkers per week op de piek wordt ingeschat op ongeveer 25%.

Vanaf 4 juli 2022 verandert het beeld. De voorspelling is dat de piek op 68.000 passagiers per dag zal liggen. Het voorspelde tekort daalt naar 0 tot 8% per week, voor de weken 26 tot en met 34 2022. Vanaf 11 juli 2022 worden ook de voorspellingen voor september 2022 besproken. De voorspelde passagierspiek blijft op 68.000 passagiers (in week 29 en week 31

---

38 Computed Tomography-scan

---

2022). Er wordt een overschot aan beveiligingsmedewerkers voorspeld voor de weken 29 tot en met 35 2022. Deze voorspellingen worden herhaald tijdens het overleg van 19 juli 2022.

*Structurele moeilijkheden in het securityplanningsproces komen aan de orde: veranderende prognoses van beveiligingsbedrijven, productiviteitsverschillen tussen lanes, discrepantie tussen het gemiddelde en de piek van de onderlevering, en het verlies van beveiligingsuren*

In de Stuurgroep worden diverse analyses met betrekking tot de securityplanning besproken. De prognose vanuit de beveiligingsbedrijven blijken niet accuraat: de prognose voor vier weken vooruit wordt wekelijks naar beneden bijgesteld. Op 13 juni 2022 wordt de prognose voor de weken 23–26 2022 tussen de 1% en 2% per week naar beneden bijgesteld. Op 19 juni 2022 wordt de prognose voor de weken 23–26 2022 tussen de 1% en 2% per week verder naar beneden bijgesteld. Op 27 juni 2022 worden prognoses voor de weken 25–28 2022 tussen de 1% en 3% per week naar beneden bijgesteld.

Analyses over april en mei 2022 laten zien dat de geplande productiviteit systematisch niet gehaald wordt, ook bij continue passagiersstromen (het verschil in productiviteit is dus niet gedreven door het verschil in aanbod), en dat de gerealiseerde productiviteit van de securitylanes aanzienlijk verschilt per dag. In een document van 13 juni 2022 wordt retrospectief vastgesteld dat meer dan de helft van de potentiële beveiligingsuren in mei 2022 verloren ging aan verzuim, contractuele verliezen (zoals vakantie-uren) en operationele verliezen (zoals briefings). Voor de week van 30 mei 2022 tot en met 5 juni 2022 geldt dat de onderlevering van de beveiligingsmedewerkers gemiddeld 18% was, maar tijdens de pieken opliep tot 23%.

*Uiteenlopende initiatieven om de doorstroming te verbeteren en de informatievoorziening aan de passagiers te bevorderen worden geïdentificeerd en gerealiseerd*

Voorbeelden zijn het installeren van extra schermen om passagiers te informeren over wat zij wel of juist niet uit hun tas moeten halen om het securityproces te versnellen, het communiceren van wachttijden binnen de beveiligingsfilter, het uitbreiden van het wachtgebied, het uitvoeren van een pilot 'hot pax' om het risico op gemiste vluchten te minimaliseren, het realiseren van aparte toegang voor prioritypassagiers, het realiseren van afname van handbagage door verplaatsing naar het laadruim, het uitwerken van een ketenbrede communicatiestrategie, en de introductie van zichtbare waiting reliefs zoals het uitdelen van stroopwafels en water of de inzet van paraplu's als het regent. Zowel het kantoorpersoneel van SNBV als de medewerkers van partners schieten te hulp in de terminal.

*In de interne evaluatie van de meivakantie van 2022 wordt geconstateerd dat SNBV door een samenloop van omstandigheden een kwetsbare organisatie is geworden*

De afdeling Compliance, Continuity & Risk (CCR) is na de meivakantie van 2022 gevraagd de gebeurtenissen van de meivakantie te evalueren. De geëvalueerde periode loopt tot 26 mei 2022, de dag waarop SNBV het actieplan voor de zomerperiode van 2022 heeft gepresenteerd. De kernboodschap uit de evaluatie is dat SNBV door een samenloop van omstandigheden een kwetsbare organisatie is geworden, waarin weinig veerkracht zit om onverwachte gebeurtenissen op te vangen. Er zijn twee aanbevelingen geformuleerd om SNBV weer robuust te maken: (1) herontwerp het capaciteitsmanagementproces en koppel het aan de maakbaarheid in de operatie, waarbij rekening moet worden gehouden met de beperkte bestuurbaarheid, (2) versterk het management en de organisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief.

---

*In mei en juni 2022 vinden additionele rvc-overleggen plaats; focus op reflectie op de operatie tijdens de meivakantie van 2022 en de vooruitblik naar de zomerperiode van 2022*

Normaliter komt de rvc zes keer per jaar bijeen. In mei 2022 vinden drie extra overleggen plaats, in juni 2022 zeven extra overleggen. Het DT neemt ook deel aan de rvc-overleggen. Op 4 en 5 mei 2022 worden de oorzaken van de operationele verstoringen tijdens de meivakantie van 2022, en de mogelijke oplossingen richting de zomerperiode van 2022 besproken. Gedurende mei en juni 2022 werkt SNBV aan meerdere maatregelen om de zomeroperatie op orde te krijgen, waaronder het Sociaal Akkoord en het maximaliseren van het aantal passagiers via regulering. Deze maatregelen worden besproken in de rvc-overleggen. Met name over regulering is de boodschap vanuit de rvc duidelijk: regulering is een grofmazig instrument met significante consequenties voor onder andere luchtvaartmaatschappijen en passagiers, en moet weloverwogen worden ingezet.

*Op 14 juni 2022 en 16 september 2022 wordt NCTV verzocht te ondersteunen door inzet van het leger – beide verzoeken worden afgewezen. Mogelijke routing via de burgemeester van Haarlemmermeer lijkt niet te zijn gestart*

Op 14 juni 2022 dient Dick Benschop namens SNBV een formeel verzoek in tot militaire steun bij passagierscontroles voor de periode van 1 juli tot en met 4 september 2022. Op 17 juni 2022 wordt dit verzoek afgewezen door de Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding en Veiligheid ('NCTV'), met reden dat dit verzoek vooral commerciële belangen dient en militaire steun uitsluitend kan worden ingezet wanneer sprake is van openbaar belang. Op 16 september 2022 heeft de minister van IenW, op verzoek van SNBV, een tweede maal bij NCTV en Defensie een verzoek ingediend tot inzet van militaire ondersteuning in het securityproces, dit verzoek is op 20 september 2022 nogmaals afgewezen. Hierbij is ook verwezen naar de mogelijke bevoegdheden van de burgemeester van Haarlemmermeer om te handelen als de openbare orde in het geding dreigt te komen. Op basis van de beschikbare verslaggeving zijn er gedurende de evaluatieperiode geen formele verzoeken aan de burgemeester van Haarlemmermeer gedaan, omdat de openbare orde en de veiligheid niet in het geding zijn geweest. Op 16 september 2022 verzoekt SNBV aan IenW om per direct capaciteitsbepalende maatregelen te nemen om de operatie op AAS in september 2022 beheersbaar te houden. Dit verzoek wordt op 23 september 2022 afgewezen vanwege gebrek aan juridische gronden.

*Gedurende de meivakantie en zomerperiode van 2022 hebben nog een aantal externe overleggen plaatsgevonden, met name gericht op updates over de situatie*

Tweewekelijks hebben driehoeksgesprekken plaatsgevonden tussen SNBV, de afhandelaren en de luchtvaartmaatschappijen. Hierin is de bezetting per afhandelaar besproken. Uit interviews en informatie-uitvragen begrijpen wij dat er geen documentatie van deze overleggen aanwezig is.

Conform de contractuele afspraken hebben dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse en driemaandelijkse overleggen plaatsgevonden tussen de beveiligingsbedrijven en SNBV. Tijdens deze overleggen zijn de operationele situatie en de laatste status van de prognoses van de beveiligingsbedrijven besproken. Ook is gekeken naar knelpunten in het proces en hoe die gezamenlijk (ook tussen de verschillende beveiligingsbedrijven) op te lossen zijn. Uit interviews en informatie-uitvragen begrijpen wij dat er geen documentatie van deze overleggen beschikbaar is.

Op 29 april 2022 heeft een driehoeksoverleg plaatsgevonden tussen SNBV, de burgemeester, de hoofdofficier van Justitie en de KMar. Uit interviews en informatie-uitvragen begrijpen wij dat er geen documentatie van deze overleggen beschikbaar is.

---

*Gedurende mei–juli 2022 worden enkele maatregelen gerealiseerd: aangepaste inzet APOC (mei 2022), Sociaal Akkoord (juni 2022) en de regulerende parameter (juli 2022)*

### **Aangepaste inzet APOC**

Het aangepaste APOC-overleg met de luchtvaartmaatschappijen is op 12 mei 2022 gestart, met als doel vier weken vooruit (op D-30) vast te stellen op welke momenten de capaciteit onvoldoende zal zijn ten opzichte van het voorspelde passagiersaanbod, en voor die dagen beheersingsmaatregelen af te stemmen en uit te voeren. Categorie 1 tot en met 4 loopt van 60.000–65.000 naar meer dan 75.000 lokaal vertrekkende passagiers. Een kritisch tekort wordt gedefinieerd als meer dan 6.000 lokaal vertrekkende passagiers te veel.

### **Sociaal Akkoord**

Op 1 juni 2022 werd aangekondigd dat medewerkers bij de beveiligingsbedrijven, de schoonmaak, PRM (hulp aan passagiers met een mobiliteitsbeperking), de afhandelaren (inchecken, bagage en platform) en het besloten busvervoer een zomertoeslag van €5,25 bruto per gewerkt uur zullen ontvangen. De toeslag geldt van juni 2022 tot en met 1 september 2022 en met terugwerkende kracht voor de meivakantie van 2022. Daarnaast krijgen medewerkers bij de beveiligingsbedrijven, de schoonmaak, PRM en het besloten busvervoer vanaf 1 september 2022 een toeslag van €1,40 bruto per gewerkt uur. Deze toeslag wordt in oktober 2022 definitief met terugwerkende kracht, en loopt tot 1 september 2023. Medewerkers die onder het Sociaal Akkoord vallen mogen daarnaast geen kosten maken voor werken op AAS, waarbij woon-werkverkeer volledig wordt vergoed. Voor de langere termijn zijn afspraken gemaakt over hoe SNBV omgaat met het uitbesteden van werk en de aanbestedingen; voor 1 januari 2023 wordt een sociale standaard opgesteld.

### **Regulerende parameter**

De eerste generieke capaciteitsbeperkende maatregel die op 3 mei 2022 met de luchtvaartmaatschappijen wordt besproken is de inboundrestrictie: een lagere baancapaciteit wordt afgegeven voor binnenkomende, en eventueel vertrekkende vliegtuigen. SNBV en de luchtvaartmaatschappijen zien dit als de minst aantrekkelijke optie omdat reguleren op baancapaciteit grote operationele impact voor de luchtvaartmaatschappijen heeft, terwijl de mate waarin de maatregel impact heeft op de operatie op de vloer onduidelijk is: luchtvaartmaatschappijen beslissen zelf welke vluchten zij verplaatsen, met als mogelijk resultaat dat de luchtvaartmaatschappijen met name grotere vluchten met veel passagiers doorgang laten vinden, waardoor de situatie beperkt verbetert.

Tijdens het Airline-overleg van 3 mei 2022 wordt de regulerende parameter als capaciteitsbeperkende maatregel geïntroduceerd. Deze parameter wordt in twee varianten besproken: reguleren van stoelen op dagcapaciteit, of reguleren binnen bepaalde uren van de dag. Bij reguleren op bepaalde uren kan het aantal passagiers op momenten dat er een tekort is aan beveiligingsmedewerkers verlaagd worden. Het nadeel is dat de luchtvaartmaatschappijen die met name tijdens de pieken opereren zwaarder geraakt worden dan andere luchtvaartmaatschappijen. De regulerende parameter wordt daarom ingestoken op dagniveau. De parameter heeft als doel te garanderen dat alle passagiers verwerkt kunnen worden, niet dat er geen rijen ontstaan<sup>39</sup>.

De regulerende parameter is afgegeven door middel van addenda op de capaciteitsdeclaratie, en is gericht op een totaal aantal vertrekkende stoelen per dag – ofwel: één maximum voor zowel lokaal vertrekkende als vertrekkende transferpassagiers. Vanuit de slotdata en de bijbehorende tooling van ACNL is het niet mogelijk om een capaciteitsdeclaratie af te geven specifiek voor lokaal vertrekkende passagiers. SNBV heeft daarom per dag vastgesteld wat de beschikbare capaciteit is om lokaal vertrekkende passagiers te verwerken (want hier zat het knelpunt), en dit geconverteerd naar een totaal aantal vertrekkende stoelen op basis van de verwachte verhouding van lokaal vertrekkende

---

<sup>39</sup> Bron: Notulen Operationeel Schiphol Overleg 21 juli 2022.

---

en transferpassagiers binnen dit totaal<sup>40</sup>. Dit leidt tot een parameter die per dag verschilt. ACNL evalueert vervolgens per dag hoeveel vertrekkende stoelen boven de capaciteitsgrens uitkomen om op basis daarvan per luchtvaartmaatschappij vast te stellen hoeveel stoelen niet gevlogen mogen worden.

Op 17 juni 2022 wordt aangekondigd dat de parameter voor het maximumaantal vertrekkende passagiers voor juli en augustus 2022 op respectievelijk 67.500 en 72.500 passagiers ligt. Op 30 juni 2022 wordt de parameter voor augustus 2022 definitief vastgesteld op 73.000 lokaal vertrekkende passagiers. De parameter treedt op 7 juli 2022 in werking. Vervolgens wordt 1 augustus 2022 de parameter voor september en oktober 2022 gepubliceerd. In september 2022 ligt het maximum tot 16 september 2022 op 67.500, en vanaf 16 september 2022 op 54.500. In oktober 2022 wordt de parameter ingesteld op 69.500 passagiers. De gedachte binnen SNBV is dat er zonder deze parameter een dagelijks risico zou zijn van het achterblijven van 10.000 tot 15.000 passagiers.

Naast de regulerende parameter is ook gewerkt met een Temporary Operational Limit, afgegeven middels een addendum op de capaciteitsdeclaratie. Deze maatregel – ook bekend als het ‘slot op de deur’<sup>41</sup> wordt op 12 mei 2022 voor het eerst besproken in het Airline overleg. Op grond van deze regulering behouden luchtvaartmaatschappijen de rechten die zij historisch over slots hebben opgebouwd, ook als zij deze vrijwillig teruggeven om de problematiek te verlichten. Deze regulering is vanaf 1 juni 2022 van kracht en loopt (na verlenging op 1 augustus 2022) door tot en met het einde van de evaluatieperiode.

#### *Het aantal lokaal vertrekkende passagiers ligt consequent ruim lager dan de parameter*

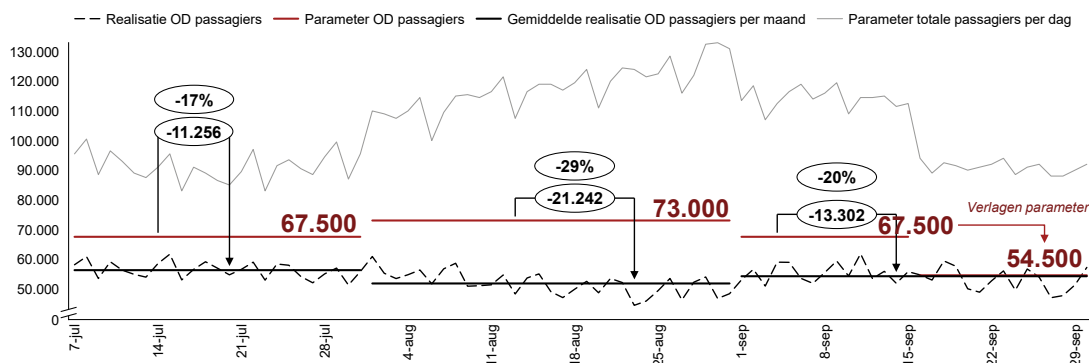
Voor juli 2022 geldt een maximumaantal lokaal vertrekkende passagiers van 67.500 per dag. Voor augustus 2022 ligt het aantal op 73.000, en in september 2022 op 67.500. Vanaf 16 september 2022 wordt de regulerende parameter tot het eind van de maand verlaagd naar 54.500. Figuur 31 toont de realisatie van het aantal lokaal vertrekkende passagiers ten opzichte van de hoogte van de op dat moment geldende regulerende parameter. Hieruit wordt duidelijk dat de realisatie van het aantal passagiers consequent lager ligt dan de regulerende parameter. In juli 2022 is de realisatie van het aantal passagiers gemiddeld 17% lager dan de parameter, en in augustus 2022 is dit gemiddeld 29%. Tussen 15 en 31 augustus 2022 neemt het aantal passagiers af, waardoor het verschil met de parameter toeneemt tot 32%. Tussen 1 en 16 september 2022 ligt de realisatie van het aantal passagiers gemiddeld 20% lager dan de parameter. Nadat de parameter naar beneden is bijgesteld ligt de realisatie tussen 17 en 30 september 2022 gemiddeld 1% lager dan de parameter.

40 Ter illustratie: als de capaciteit voor lokaal vertrekkende passagiers op een specifieke dag 50.000 is, en de verhouding lokaal vertrekkend/transfer (OD/TRF) voor vertrekkende stoelen op die dag 50/50 is, wordt er een parameter afgegeven voor 100.000, en gecommuniceerd op 50.000 lokaal vertrekkende passagiers.

41 Regeling om de luchtvaartmaatschappijen te stimuleren slots vrijwillig terug te geven aan Schiphol, zonder het risico dat deze slots opnieuw worden uitgegeven of de luchtvaartmaatschappijen de historische rechten op deze slots verliezen.



**Figuur 31. Hoogte van de regulerende parameter en de realisatie van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek)<sup>42</sup> (7 juli–30 september 2022, aantal lokaal vertrekkende passagiers)**



Bron: PAX Realisation 2018-2022; Addenda op capaciteitsdeclaratie; PwC Strategy& analyse

*Tijdens het Operationeel Schiphol Overleg spreken de luchtvaartmaatschappijen hun twijfels uit over de hoogte en de doelstelling van de regulerende parameter*

Tussen 21 april 2022 en 30 september 2022 heeft acht keer een Operationeel Schiphol Overleg ('OSO') plaatsgevonden, met vertegenwoordiging van SNBV, de Board of Airline Representatives (BARIN), LVNL, ACNL, de luchtvaartmaatschappijen en het ministerie van IenW. Tijdens deze overleggen geeft SNBV een update over de operationele situatie en worden maatregelen geïntroduceerd die de sector kan nemen om de problemen in te perken (onder andere introductie 'slot op de deur' en de regulerende parameter).

Tijdens en vlak na de meivakantie van 2022 (overleggen 28 april 2022, 19 mei 2022) wordt gesproken over de operationele problematiek, en vraagt SNBV medewerking vanuit de luchtvaartmaatschappijen om het aantal passagiers te verminderen door vluchten uit te plaatsen en/of te annuleren. De luchtvaartmaatschappijen geven aan regulering tot een minimum te willen beperken. Voor de definitieve consultatie met het CCN over de regulerende parameter op 14 juni 2022, wordt op 2 en 9 juni 2022 binnen het OSO gesproken over het ontwerp van de regulerende parameter. SNBV zoekt de balans tussen operationele maakbaarheid en de 'pijn' van de maatregel voor de luchtvaartmaatschappijen en de passagiers. Als resultaat van deze afweging gaat SNBV met de ingestelde parameter uit van maximale productiviteit en levering van de prognose van de beveiligingsbedrijven. Het doel van de parameter is alle passagiers op een dag te verwerken zodat de openbare orde niet in het geding komt.

Nadat de parameter is ontworpen (medio juni 2022) spreken de luchtvaartmaatschappijen op 30 juni 2022 en 21 juli 2022 hun twijfels uit over de maakbaarheid van de security-operatie in relatie tot de hoogte van de parameter. De luchtvaartmaatschappijen verzoeken SNBV om de regulerende parameter zo vroeg mogelijk van te voren vast te stellen, zodat zij zo min mogelijk verkochte tickets hoeven te annuleren. SNBV heeft hierbij aangegeven dat het ver vooruit vaststellen van de hoogte van de parameter niet wenselijk is, omdat er dan geen rekening kan worden gehouden met de verwachte opschaling vanuit beveiligingsbedrijven. SNBV verwacht dat de beveiligingsbedrijven naar de toekomst toe meer uren kunnen leveren, en dat de parameter dan omhoog kan worden bijgesteld.

Daarnaast spreken de luchtvaartmaatschappijen tijdens deze overleggen hun twijfels uit over het effect van de parameter in de operatie, omdat er na invoering nog sprake is van

<sup>42</sup> In de tweede helft van september valt de realisatie van lokaal vertrekkende passagiers een aantal keer hoger uit dan de parameter die op dat moment geldt (54.500). Dat is mogelijk omdat de parameter voor lokaal vertrekkende passagiers is gecommuniceerd als maandgemiddelde, maar in de realiteit per dag varieert. Daarnaast wordt er in de totaliteit gereguleerd op vertrekkende passagiers, en kan het ook zijn dat de verhouding van lokaal vertrekkende en vertrekkende transferpassagiers op deze dagen anders uit is gevallen dan verwacht.

rijvorming. SNBV geeft aan dat de regulerende parameter niet is bedoeld om alle rijvorming te voorkomen, maar om te zorgen dat alle passagiers op een dag verwerkt kunnen worden. Dit is een consequentie van de keuze op dagniveau te reguleren in plaats van granulair, bijvoorbeeld per uur of dagdeel.

*Vanwege de operationele problemen bij AAS en andere luchthavens raakt het bagageproces verstoord en blijven koffers achter – achterstanden worden niet direct ingehaald*

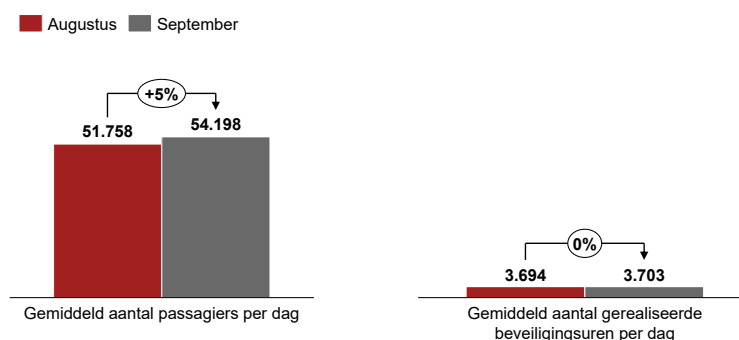
Begin juli 2022 wordt intern en in de media voor het eerst melding gemaakt van achtergebleven koffers op AAS. Op 5 juli 2022 presenteert SNBV intern een plan om de bagageproblematiek op te lossen. Op dat moment zouden er circa 13.000 koffers op AAS staan.

Het achterblijven van bagage is het resultaat van problematiek op andere luchthavens, lange wachtrijen en onderbezetting bij de afhandelaren. Vanwege de problematiek op andere luchthavens worden passagiers in een eerder stadium zonder hun koffer op hun vlucht geplaatst. De koffer volgt met een latere vlucht maar de passagier heeft de luchthaven dan al verlaten, waardoor de koffer op AAS verwerkt moet worden. Lange wachtrijen zorgen voor achtergebleven koffers als passagiers hun vlucht missen. De bagage moet van boord worden gehaald, en vervolgens door de passagier worden opgehaald bij de Reclaim. Vanwege het grote volume aan koffers in het bagagesysteem duurt dit lang waardoor de passagier de luchthaven verlaat zonder koffer. Uit interviews blijkt dat er ook bij de afhandelaren sprake was van een strakke bezetting, waardoor er beperkt ruimte is om de achterstanden in te halen. Zodoende stapelt het aantal koffers in het bagagesysteem zich op, waardoor het proces als geheel vertraagt. Dit heeft weer effect op de capaciteit om bagage van transferpassagiers tijdig en juist te verwerken, waardoor transferkoffers verkeerd worden gelost op AAS, of niet op tijd meegaan met de verbindende vlucht.

*Na een verbetering half augustus 2022 verslechtert de situatie begin september 2022 omdat beveiligingsuren relatief stabiel blijven en het aantal passagiers stijgt*

In augustus 2022 worden gemiddeld 3.694 beveiligingsuren geleverd ten opzichte van gemiddeld 51.758 lokaal vertrekkende passagiers. In september 2022 stijgt het gemiddeld aantal lokaal vertrekkende passagiers naar 54.198, terwijl het aantal beveiligingsuren vergelijkbaar blijft met augustus 2022 (3.703)<sup>43</sup>. Als gevolg hiervan ontstaan lange wachtrijen. Tijdens het overleg met de rvc van 14 september 2022 besluiten het DT en de rvc een veiligheidsmarge op leveringsprognoses van beveiligingsbedrijven toe te gaan passen als basis voor de besluitvorming over de hoogte van de regulerende parameter.

**Figuur 32. Realisatie van lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) en realisatie totaal aantal beveiligingsuren (augustus 2022, september 2022, gemiddeld aantal PAX en uren per dag)**



Bron: PAX Realisation 2018–2022; Leveringscijfers per dag 2022

<sup>43</sup> Er is geen data beschikbaar over de prognose vanuit de beveiligingsbedrijven in september 2022. Voor de planningen afgegeven vanuit TCM geldt dat de M2-planning gemiddeld per week in september 2022 8% lager ligt dan in augustus 2022 en de M1-planning gemiddeld 2% hoger.

---

*Tot 13 september 2022 wordt gewerkt aan een strategische langetermijnvisie om de situatie te verbeteren – eerst vanuit het DT en vervolgens vanuit de MT-leden*

Op 25 augustus 2022 wordt een notitie vanuit het DT besproken met de rvc. Dit gesprek heeft als doel de langetermijnstrategie voor het herstel van SNBV te bespreken. De notitie benoemt de inherente complexiteit van een luchthaven als grootste uitdaging richting de toekomst en gaat in op een aantal relevante thema's: sturen op de prestaties (inclusief het gebruik van gegevens en dashboards), insourcing van bepaalde activiteiten, beter contractbeheer en betere arbeidsomstandigheden. Ook wordt ingegaan op de interne organisatie, waar vacatures lastig worden gevuld. Hoewel er op 25 augustus 2022 290 nieuwe collega's zijn aangenomen en de uitstroom relatief laag is, staan er nog 350 vacatures open. Deels zijn deze ontstaan na de evaluatie van de meivakantie van 2022 (bijvoorbeeld bij Operations), deels zijn deze inherent moeilijk vindbaar in de markt (bijvoorbeeld: asset management, IT). Ten slotte is er aandacht voor cultuur: de mindset moet veranderen van een organisatie waar het gaat om een bijdrage leveren naar een organisatie die gericht is op output en resultaat.

Op 13 september 2022 wordt het 'Executieplan Road to Recovery 2023' besproken tijdens een informeel overleg met het DT. Het plan is opgesteld door een aantal DT- en MT-leden en wordt gefaciliteerd door een externe adviseur. Het doel is het bewerkstelligen van de benodigde veranderingen om een succesvolle meivakantie te garanderen in 2023, en het implementeren van structurele verbeteringen om de controle over de primaire processen terug te krijgen en de arbeidsomstandigheden van alle medewerkers op AAS te verbeteren. Het plan richt zich op drie 'kolommen': afhandeling, security en assetperformance, met daaronder vier horizontalen: (1) veiligheid, gezondheid en welzijn, (2) arbeidsmarkt en imago, (3) contracten en sociale standaard, en (4) passenger experience. Daarnaast is er aandacht voor stakeholdermanagement en communicatie. Per onderdeel is een doel uitgewerkt<sup>44</sup>. Dit plan wordt half september 2022 besproken met het MT en de senior managers, en geldt als basis voor de hersteloperatie van SNBV.

*Eind september 2022 is de situatie niet gestabiliseerd*

In september 2022 nemen de wachtrijen toe. In augustus 2022 is voor september en oktober 2022 een parameter van respectievelijk 67.500 en 69.500 lokaal vertrekkende passagiers per dag aangekondigd. Op 16 september 2022 kondigt SNBV aan dat de afgegeven regulerende parameter verlaagd wordt van 67.500 naar 54.500 in september 2022, en van 69.500 naar 57.000 in oktober 2022. De reden is onderlevering van de beveiligingsbedrijven. Eind september 2022 kondigt SNBV aan dat de parameter wordt verlengd voor de rest van het winterseizoen, tot maart 2023. Het doel is het stabiliseren van de operationele situatie voor de herfst- en kerstvakantie, terwijl SNBV werkt aan structurele maatregelen om de capaciteit van AAS te verhogen voor het zomerseizoen van 2023.

*Het DT was aanwezig bij een groot aantal overleggen, veelal gericht op het begrijpen van de situatie en het updaten van betrokkenen of het nemen van operationele besluiten*

Tussen april en september 2022 is het DT, of afgevaardigden daarvan, bij verschillende overleggen aanwezig: rvc-overleg (16 keer), de Operations Committee van de rvc (4 keer), de CCT (18 keer), Airline-overleg (9 keer), en het DT-overleg (17 keer). Gedurende de evaluatieperiode is de frequentie van deze overleggen toegenomen. Daarnaast zijn DT-leden aangesloten bij overleggen waarvan de frequentie of inhoud niet kan worden vastgesteld, waaronder: de wekelijkse Stuurgroep Secure Summer, gesprekken met de beveiligingsbedrijven, MT-overleggen, en overleggen met lenW. In bijlage 4 zijn voor elk overleg de doelstelling, planning en besluitvorming uiteengezet – hieruit ontstaat het beeld dat een significant deel van de overleggen gericht was op het begrijpen van de situatie, het

---

<sup>44</sup> Bijvoorbeeld arbeidsmarkt en imago: 'bedrijven helpen met de instroom van nieuwe medewerkers, het behoud van huidige medewerkers en het verbeteren van de reputatie/het imago van de sector'.

---

updaten van betrokkenen of het nemen van operationele besluiten.

*Vanaf 22 april 2022 wordt consistent gecommuniceerd naar de passagiers over de drukte op AAS en de acties die SNBV in reactie hierop onderneemt*

Op 22 april 2022 worden passagiers via diverse kanalen gewaarschuwd voor de te verwachten drukte in de meivakantie van 2022. Het advies luidt: 'kom op tijd naar de luchthaven, maar ook niet te vroeg. Houd daarom in het algemeen rekening met twee uur van tevoren inchecken voor Europese vluchten en drie uur voor intercontinentale vluchten. Informeer bij de luchtvaartmaatschappij voor de meest actuele tijden.'

Op 23 en 24 april 2022 vindt als resultaat van de staking van KLM-afhandelaren elke paar uur een update plaats van de situatie op AAS. Naar aanleiding van de situatie in de meivakantie van 2022 wordt op 26 mei 2022 het actieplan voor de zomerperiode gepresenteerd, met daarin een uitleg van de vier actielijnen om de verwachte zomerdrukke in goede banen te leiden. In navolging van dit actieplan wordt op 1 juni 2022 het Sociaal Akkoord dat is bereikt door SNBV, FNV en CNV nader toegelicht. Op 2 juni 2022 krijgen de passagiers te horen dat ze alleen toegelaten worden tot de terminal indien ze binnen vier uur vertrekken. Op 16 juni 2022 deelt SNBV mee dat er een maximum aan het aantal passagiers wordt gesteld voor de zomerperiode van 2022, om te voorkomen dat passagiers hun vluchten missen en er onhanteerbare wachtrijen ontstaan. Het maximum geldt op dat moment voor 7 tot en met 31 juli 2022. Op 30 juni 2022 wordt het maximum voor augustus 2022 gecommuniceerd; op verzoek van en in overleg met de luchtvaartmaatschappijen is het proces nu eerder ingezet. Op 2 augustus 2022 wordt het maximum voor augustus en september 2022 afgekondigd.

In augustus 2022 communiceert SNBV over een regeling om passagiers te compenseren die door lange wachtrijen hun vlucht hebben gemist, en hierdoor geen recht hebben op compensatie via de luchtvaartmaatschappij. Eind augustus 2022 betaalt SNBV de eerste schadeclaims uit aan passagiers.

Eind augustus 2022 worden de tussentijdse resultaten 2022 gepresenteerd. Er wordt enerzijds gesproken over de operationele problemen als gevolg van het groeiende aantal passagiers en de medewerkerstekorten, en anderzijds over het operationele herstel en de verbeterde dienstverlening aan passagiers sinds begin augustus 2022.

Op 12 september 2022 verzoekt SNBV de luchtvaartmaatschappijen voor die dag nog vluchten te annuleren: 'Schiphol had na weken van verbetering niet verwacht deze maatregelen nog te moeten nemen. De bezetting van beveiligingspersoneel is vandaag minder dan hetgeen Schiphol bij de beveiligingsbedrijven heeft uitgevraagd. Daardoor is er een tekort aan beveiligers en neemt het aantal wachtende reizigers toe.' Er wordt aangegeven dat passagiers die hun vlucht als gevolg van lange wachttijden bij de securitycontrole missen zich kunnen melden met een verzoek voor compensatie. Na aanhoudende onderlevering van de beveiligingsbedrijven kondigt SNBV op 16 september 2022 aan genoodzaakt te zijn het aantal passagiers verder te beperken, minimaal tot 31 oktober 2022.

Eind september 2022 worden acties rondom de verbetering van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden gepresenteerd: betere roosters met minder startmomenten, verbetering van rustruimtes, betere lonen en structurele verbeteringen op alle aspecten van beloningen, en gezamenlijke inzet op het werven van nieuwe medewerkers.

---

*Belanghebbenden geven aan de samenwerking en communicatie als positief te hebben ervaren; om meer grip te krijgen is scherpere informatie en integraal overzicht nodig<sup>45</sup>*

Belanghebbenden geven aan dat gedurende de crisis de communicatie en samenwerking goed is verlopen en er frequente afstemming heeft plaatsgevonden met de diverse belanghebbenden. Ondanks de crisis heeft SNBV de goede relaties weten te behouden. De omvang van de operationele problemen waren vooraf niet bekend bij de meeste belanghebbenden; zij werden overvallen door de situatie in de meivakantie van 2022. SNBV lijkt lange tijd te hebben gedacht dat de situatie zich zou oplossen en heeft op deze wijze gecommuniceerd. Tijdens de crisis kon SNBV niet de volledige regie voeren en hierover communiceren naar belanghebbenden, omdat belangrijke stuurinformatie en een integraal overzicht ontbraken. De thema's waarop actie werd ondernomen in relatie tot de crisis waren juist, maar niet altijd effectief omdat het ontbrak aan concreetheid. Belanghebbenden verwachten dat SNBV op de langere termijn meer grip kan realiseren als de integraliteit en met name de scherpere in de informatie, de doelstellingen en de bijbehorende tijdslijnen gerealiseerd worden.

---

<sup>45</sup> PwC Strategy& is gevraagd de ervaringen van belanghebbenden en hun aanbevelingen voor SNBV op te halen. Wij evalueren in de context van deze evaluatie nadrukkelijk niet de belanghebbenden. De hier benoemde aanbevelingen zijn een samenvatting van gesprekken met minimaal één vertegenwoordiger vanuit de verschillende groepen stakeholders, te weten: (vertegenwoordigers van de) luchtvaartmaatschappijen en de afhandelaren, de beveiligingsbedrijven, de ondernemingsraad, het ministerie van IenW. LVNL en ANVR zijn niet meegenomen vanwege de uitdaging in de planning.









---

## 5. Oorzaken van de operationele situatie 2022

---

---

## 5. OORZAKEN VAN DE OPERATIONELE SITUATIE 2022

### 5.1 Externe samenwerking

*Naast het in gesprek gaan met partners, heeft SNBV op korte termijn alleen het reguleren van het aantal passagiers als sturingsmogelijkheid*

In beginsel zijn er drie ‘knoppen’ waar SNBV aan kan draaien om de doorstroom van het operationele proces te verbeteren:

1. meer medewerkers op de knelpunten;
2. hogere productiviteit op de knelpunten; en
3. minder passagiers door het systeem laten gaan via een capaciteitsbeperkende maatregel.

Vanwege het gekozen operationele model waarbij de inzet en de productiviteit van medewerkers bij externe partners ligt, zijn de contractuele sturingsinstrumenten voor SNBV op de eerste twee knoppen beperkt. Richting partijen als de afhandelaren en de KMar bestaat geen directe aansturing, en de contracten met de beveiligingsbedrijven blijken slechts beperkt effectief: reguliere instrumenten zoals het opleggen van verbetermaatregelen of het (laten) uitvoeren van een audit bieden geen uitkomst. Een gedeelte van de opdracht (tijdelijk) onderbrengen bij een andere opdrachtnemer is geprobeerd binnen de raamovereenkomst (door de capaciteitsvraag te verschuiven tussen de percelen/partijen), maar aangezien alle leveranciers met tekorten te maken hadden in 2022 bracht ook dit geen uitkomst.

Daarbij komt dat SNBV in principe geen bedrijven buiten de raamovereenkomst mag inhuren en dit ook niet per definitie het probleem op zou lossen. Het totale aantal beschikbare beveiligingsmedewerkers in Nederland dat voor de luchtvaart mag werken is beperkt. Het is niet ongebruikelijk dat medewerkers wisselen tussen beveiligingsbedrijven; een extra partij zorgt daarmee in potentie voor een verschuiving van medewerkers in plaats van extra medewerkers.

De financiële sturingselementen binnen de contracten met de beveiligingsbedrijven zoals het opleggen van een boete zijn veelal niet toepasbaar in een situatie zoals de meivakantie van 2022 vanwege de ‘force majeure’-clausule. Een boete is als instrument ontworpen om beveiligingsbedrijven in ‘normale’ situaties (bijvoorbeeld: 2019 en eerder) te stimuleren ook de laatste procenten van de uitvraag te leveren; over het algemeen zijn deze diensten het lastigst te realiseren aangezien medewerkers op deze diensten zeer korte, drukke diensten draaien. Daarbij komt dat de boete alleen geldt als een beveiligingsbedrijf niet levert op basis van de M1-planning, zeven weken van tevoren. Bij iedere bijsturing korter dan zeven weken van tevoren is dit instrument dus geen optie. Voor de situatie in 2022 geldt dat het probleem ‘niet of niet geheel te wijten is aan de opdrachtnemer’. In de evaluatieperiode zijn dan ook geen boetes opgelegd aan onderleverende beveiligingsbedrijven. Ten slotte leidt het ontbinden van een contract met een partij per definitie niet tot een verbetering van een acute tekortsituatie.

Vermindering van het aantal passagiers is mogelijk via het afgeven van een dwingende parameter. Voor invoering van een parameter is consultatie met de luchtvaartmaatschappijen en andere belanghebbenden verplicht. Feitelijk kan er behalve het afdwingen via een harde parameter alleen gepraat worden. Het reguleren van de capaciteit via de parameter wordt gezien als een zeer zwaar middel: de impact op de luchtvaartmaatschappijen is groot, terwijl

---

de mate waarin deze maatregel leidt tot verlichting van de situatie in de terminal (minder wachtrijen), onzeker is. Dit komt omdat de luchtvaartmaatschappijen zelf kunnen bepalen welke vluchten zij verplaatsen waardoor de impact op passagiersaantallen in de 'pieken' ongewis is.

Samengevat, SNBV heeft door outsourcing van de beveiligingsdiensten het bezettingsrisico van de beveiligingsmedewerkers in financiële zin geëxternaliseerd; het effect van een bezettingsrisico (via onderlevering) op de operatie blijft een risico voor SNBV.

#### *Externaliseren van het bezettingsrisico bij security lost het operationele risico voor SNBV niet op*

SNBV heeft de beveiligingsdienstverlening grotendeels uitbesteed aan private partijen, waarmee zij een strikte contractuele relatie heeft. De beveiligingsbedrijven worden geacht te leveren op basis van de door SNBV verwachte capaciteitsbehoefte, en zijn daarbij zelf volledig verantwoordelijk voor het voldoen aan deze vraag. Wanneer de beveiligingsbedrijven onderleveren kunnen ze een boete krijgen, wanneer zij overcapaciteit hebben als gevolg van lage vraag, dragen zij zelf het risico. Doordat in de contracten met vaste uurprijzen gewerkt wordt, bestaat er geen prikkel voor de beveiligingsbedrijven om extra in te zetten op de pieken, die over het algemeen moeilijker leverbaar zijn vanwege korte, intensieve diensten. Ook de opzet in verschillende percelen leidt ertoe dat partijen los van elkaar optimaliseren en niet onderling samenwerken. Voorts zijn de marges laag en de financiële risico's bij overbezetting voor de beveiligingsbedrijven groot. SNBV heeft dit bezettingsrisico geëxternaliseerd naar deze partijen, terwijl de impact van met name onderlevering enorm kan zijn voor het operationele proces. De contractuele afspraken (boetes) voorkomen de impact op het operationele proces niet en lossen deze ook niet op.

Samengevat, SNBV heeft door outsourcing van de beveiligingsdiensten het bezettingsrisico van de beveiligingsmedewerkers in financiële zin geëxternaliseerd; het effect van een bezettingsrisico (via onderlevering) op de operatie blijft een risico voor SNBV.

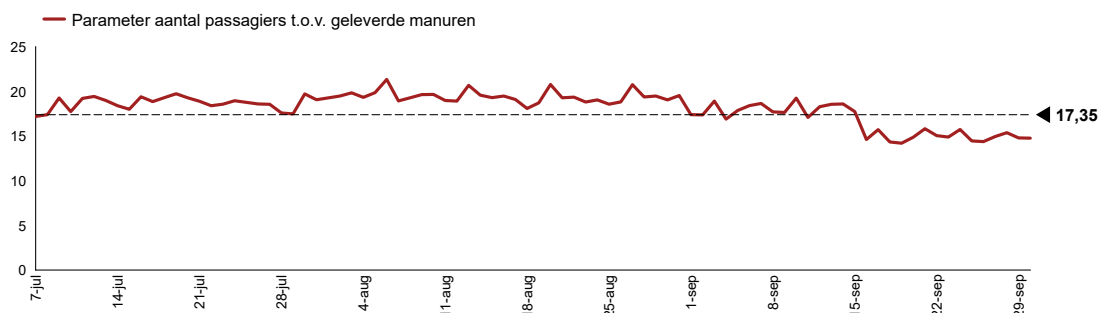
#### *De regulerende parameter wordt relatief hoog vastgesteld*

De focus van SNBV op de operatie ligt op veiligheid en vervolgens op de economische belangen van de luchtvaartmaatschappijen en daarmee op de kosten die het operationele proces maakt. Passagiers zijn klanten van de luchtvaartmaatschappijen en niet van SNBV. Vanuit deze logica ziet SNBV de luchtvaartmaatschappijen als hun primaire gebruiker. De relatie met de luchtvaartmaatschappijen is doorgaans goed te noemen. Zij kwamen na COVID-19 uit een moeilijke periode, waarbij sommige partijen op het randje van faillissement balanceerden. Het reguleren van vliegbewegingen wordt gezien als een extreme optie, met grote impact op de luchtvaartmaatschappijen. Deze optie wordt bij voorkeur niet toegepast, ook niet als dat betekent dat de passagiers langer in de rij moeten staan. Dit verklaart waarom de regulerende parameter pas op 3 mei 2022 voor het eerst besproken werd met de luchtvaartmaatschappijen, en uiteindelijk op 7 juli 2022 is toegepast – en waarom de parameter op een relatief hoog niveau wordt ingestoken.

Het afzetten van de hoogte van de regulerende parameter tegen de gerealiseerde beveiligingsuren wekt de indruk dat de parameter consequent te hoog is om het risico op achterblijvende passagiers in de praktijk af te dekken. Het risico op achterblijven van passagiers treedt in de praktijk op bij een verhouding passagiers versus gerealiseerde beveiligingsuren van 17,35 : 1 of hoger; dit is de verhouding die gerealiseerd werd op 22 mei 2022, de dag dat de luiken van security dicht gingen voordat alle passagiers waren verwerkt. Figuur 33 laat zien dat de verhouding van het aantal passagiers zoals gemaximeerd met de regulerende parameter ten opzichte van het aantal geleverde beveiligingsuren in de praktijk consequent hoger ligt dan 17,35 : 1. Het feit dat er geen passagiers zijn achtergebleven lijkt daarmee niet het resultaat van de parameter, maar van de lagere realisatie van de

luchtvaartmaatschappijen ten opzichte van de parameter. Tijdens het OSO van 19 mei 2022 wordt de schatting gemaakt dat er, kijkend naar de huidige voorspellingen en de verwachte levering vanuit de beveiligingsbedrijven, bij een maximale capaciteit van 65.000 passagiers per dag ongeveer 10.000–12.000 passagiers niet verwerkt zullen kunnen worden.

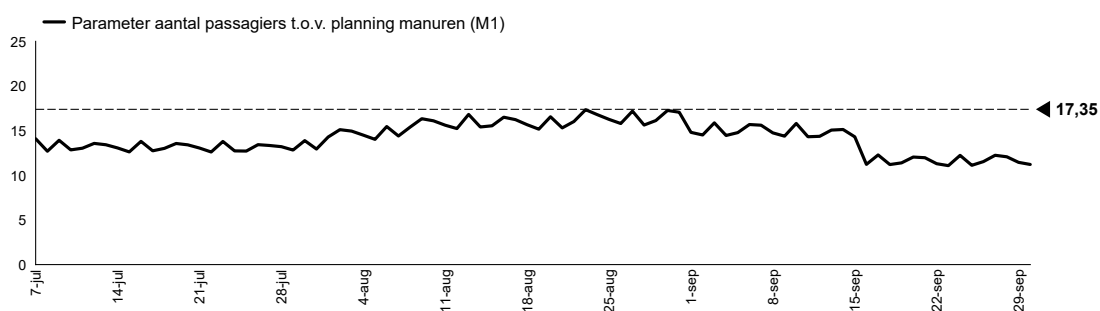
**Figuur 33. Ontwikkeling van de verhouding van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) ten opzichte van de beveiligingsuren; maximaal aantal passagiers regulerende parameter versus geleverde beveiligingsuren<sup>46</sup> (7 juli–30 september 2022, aantal lokaal vertrekkende passagiers)**



Bron: Planuren 2021–2022 beveiligingsbedrijven planning, PAX Realisation 2018–2022, PwC Strategy& analyse

Figuur 34 laat zien dat de parameter het risico op achterblijvende passagiers in theorie wel had kunnen afdekken: als het maximaal aantal toegestane passagiers op grond van de regulerende parameter wordt afgezet tegen de geprognosticeerde beveiligingsuren, blijft de verhouding over het algemeen onder 17,35 : 1. Dit impliceert dat SNBV bij het instellen van de parameter beperkt rekening heeft gehouden met mogelijke onderlevering – ondanks dat hier gedurende de gehele evaluatieperiode sprake van was.

**Figuur 34. Ontwikkeling van de verhouding van het aantal lokaal vertrekkende passagiers (OD PAX vertrek) ten opzichte van de beveiligingsuren; maximaal aantal passagiers regulerende parameter versus geplande beveiligingsuren (M1) (7 juli–30 september 2022, aantal lokaal vertrekkende passagiers)**



Bron: Planuren 2021–2022 beveiligingsbedrijven planning, PAX Realisation 2018–2022, PwC Strategy& analyse

<sup>46</sup> Vanaf 16 september 2022 daalt de ratio tot onder 17,35 : 1, omdat de parameter dan wordt verlaagd van 67.500 naar 54.500 lokaal vertrekkende passagiers per dag.



### *Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden zijn beperkt aantrekkelijk*

De outsourcing en ontwikkeling van de invulling van de contracten van SNBV zijn mede gevormd door jarenlange focus op efficiëntie en kostenreductie. Als gevolg daarvan zijn de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden voor de beveiligingsmedewerkers beperkt aantrekkelijk. Dit heeft ertoe geleid dat als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt beveiligingsbedrijven onvoldoende in staat zijn geweest om voldoende medewerkers aan te trekken.

SNBV heeft sinds de eerste signalen van personele krapte in september 2021 pogingen gedaan om de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden te (doen) verbeteren. Voorbeelden zijn de cao voor grondpersoneel (januari 2022), de zomertoeslag voor de medewerkers van SNBV en de medewerkers van de opdrachtnemers van SNBV werkzaam in de sectoren beveiliging, schoonmaak, besloten busvervoer, en PRM-dienstverlening (€5,25 per uur, juni 2022), en een vaste toeslag per gewerkt uur voor de periode september 2022–september 2023 voor dezelfde groep medewerkers (€1,40 per uur, september 2022). Ondanks deze maatregelen bleef het voor SNBV en de partners moeilijk medewerkers aan te trekken.

## **5.2 Interne organisatie**

Er zijn drie oorzaken voor de operationele problemen aan te wijzen die betrekking hebben op de interne organisatie: twee zijn structureel van aard, één is incidenteel.

### *Er is geen centrale regie, geen uniform ritme en geen gedeelde werkwijze over hoe informatie uit de operatie naar boven moet worden gebracht*

Hoewel de voorspellingen van FACT aan de basis van de operationele processen van de afdelingen Operations en Security liggen, werken beide afdelingen in hun eigen ritme planningen en aanpalende voorspellingen uit die zij voor hun uitvoeringsprocessen nodig hebben. De wijze waarop de organisatie zich voorbereidt op drukke perioden laat zien dat de interne structuur van SNBV (governance, aansturings- en besluitvormingslijnen) is geordend langs de logica van de processen en partijen die hierbinnen actief zijn op AAS. Er is geen centrale regie, geen uniform ritme en geen gedeelde werkwijze over hoe informatie uit de operationele laag van de organisatie naar boven moet worden gebracht. Dit leidt ertoe dat achter elk signaal uit het stoplichtenoverzicht van PP&I een analyse van het individuele procesonderdeel schuilgaat en er geen weging plaatsvindt van het totale risico. Ook leidt dit ertoe dat binnen de organisatie uiteenlopende beelden bestaan over de (voorspelbaarheid van) de ontstane situatie. Vanuit de operatie is het beeld dat risico's zijn gesignaleerd of bekend waren, maar dit sluit niet aan bij de interpretatie van en de reactie vanuit het DT. Exemplarisch hierbij is het perspectief op de ontstane situatie in september 2022: de operatie ziet september als 'de vergeten maand': de drukte zet door terwijl de beschikbaarheid van de externe medewerkers met het einde van de zomer meedaalt (bijvoorbeeld omdat medewerkers weer naar school gaan), terwijl op tactisch en strategisch niveau wordt verwacht dat de operationele situatie stabiliseert.

### *Interne organisatie heeft weinig directe sturingsmogelijkheden op het operationele proces*

Van SNBV wordt verwacht dat zij de integrale regie voert over alle operationele processen op AAS. In het publieke debat wordt SNBV hier ook op aangesproken. Ten aanzien van veel operationele processen heeft SNBV met de desbetreffende procespartners echter geen zeggenschapsrelatie. Zo worden grondafhandeling, luchtverkeersleiding, betanking en grensbewaking door andere partijen uitgevoerd in opdracht van de luchtvaartmaatschappijen of de overheid.

Daarnaast zijn er operationele processen waar SNBV formeel wel zeggenschap over heeft, zoals Security, maar die SNBV op afstand heeft georganiseerd. Dit brengt coördinatie- en informatievoorzieningsvraagstukken met zich mee, waarbij de praktijk van de afgelopen

---

twintig jaar is geweest dat vertrouwd wordt op de werking ervan via contractuele afspraken.

Tezamen heeft dit tot gevolg dat veel noodzakelijke stuurinformatie (hoe laat gaan bepaalde incheckbalies open, hoeveel passagiers komen er in een bepaald tijdvak naar AAS, kunnen beveiligingsbedrijven ook echt leveren wat ze zeggen te gaan leveren) niet of van onvoldoende kwaliteit beschikbaar is.

Deze constatering is nauw gerelateerd aan de veerkracht van het operationele proces. Juist het gegeven dat operationeel relevante informatie verspreid is, vraagt om een gezamenlijk beeld van de status, de tolerantiegrenzen, de aanpassingen en de maatregelen. Hoe hoger de druk is op de operatie door een drukke periode, hoe ingewikkelder het is om deze besturing effectief te organiseren, terwijl tegelijk de noodzaak hiertoe juist groot is. De enige manier om het operationele proces binnen deze context en in situaties van hoge druk beheersbaar te houden, is het inbouwen van ruime marges op alle onderdelen van het proces.

*Als gevolg van Project RESET is de bezetting en de beschikbaarheid van kennis onder druk komen te staan; dit heeft de robuustheid van de operatie aangetast*

Als gevolg van Project RESET is over de breedte van de organisatie kennis en ervaring verloren gegaan. In operationele (sleutel)functies zijn tot 25% van de medewerkers vertrokken. Daarnaast zijn er veel personele wisselingen geweest en zijn afdelingen samengevoegd of opgeheven. Het herbeleggen van taken en verantwoordelijkheden was in het voorjaar van 2022 nog niet afgerond: sommige werkzaamheden vielen tussen afdelingen in of moesten nog (verder) worden ingericht. Ook op MT-niveau heeft een fte-reductie van 25% plaatsgevonden en zijn ervaringsjaren verloren gegaan door personele wisselingen. Binnen het DT is in de zomerperiode van 2022 de voor de operatie meest belangrijke functie van COO gewisseld. Het gezamenlijke aantal ervaringsjaren van de overgebleven DT-leden daalde hierdoor naar zeven. Het ontstane tekort aan capaciteit en kennis in de organisatie werd gecompenseerd met ad-hoc inhuur, die door minder ervaring minder effectief was dan de ervaren (vertrokken) medewerkers.

De combinatie van al deze factoren leidde tot een interne organisatie die door groot verlies van capaciteit, kennis en ervaring in korte tijd zowel qua effectiviteit van de aansturing als slagkracht van de uitvoering verzwakt was.

### 5.3 Beschikbare signalen

De gepresenteerde operationele informatie om te sturen mist precisie en diepgang voor een adequate risicosignalering.

*Geen fijnmazige beschikbaarheidsinformatie voor pieklocaties en -momenten*

De beveiligingsbedrijven geven een terugkoppeling op de M2 en de M1 per week voor alle percelen en alle typen agenten op totaalniveau. Daarmee is er geen zicht op de beschikbare personele capaciteit voor een specifiek vertrekfilter tijdens een piekmoment. Een onderlevering van 18% voor week 17 van de meivakantie kan betekenen dat er gedurende de dag consequent een onderlevering verwacht wordt van 18%, maar het zou even goed kunnen betekenen dat er vooral een grote onderlevering is tijdens de piek op zaterdagochtend bij vertrekfilter 1. Als gevolg hiervan kan het zo zijn dat een onderlevering van 18% de ene week relatief probleemloos kan uitpakken terwijl deze de andere week tot lange wachtrijen kan leiden. Een vergelijkbaar voorbeeld is de gemiddelde onderlevering van 29% in week 28 2022 die op piekmomenten 40% betrof. Deze 40% was ten tijde van de crisis in 2022 geen onderdeel van de managementinformatie maar is wel cruciaal om een goede inschatting van de haalbaarheid van het verwerken van de voorspelde passagiersaantallen te maken.



---

### *Wisselende referentiepunten bij gepresenteerde cijfers*

Gedurende de voorbereiding voor de meivakantie en de zomerperiode van 2022 worden verschillende planningen afgegeven vanuit de afdeling Security. De beveiligingsbedrijven leveren op basis van de afgegeven M2 van november 2021 verschillende prognoses voor de verwachte levering van beveiligingsmedewerkers: in oktober 2021, december 2021, maart 2022, en mei 2022. Deze prognoses worden afgegeven op weekniveau op basis van de M2, en niet geactualiseerd naar aanleiding van de M1- of M0-planning. In de terugkoppeling door TCM aan het DT wordt deze verwachte levering gepresenteerd, afgezet tegen verschillende baselines. In sommige gevallen worden de laatst geldende planningen en prognoses gebruikt, maar niet altijd. Op 10 februari 2022 is de inschatting op basis van de prognose van oktober 2021 dat er een tekort van 13% aan capaciteit zal zijn in week 17, ten opzichte van de definitieve M2-planning van 29 november 2021. In december 2021 hebben de beveiligingsbedrijven echter een geactualiseerde terugkoppeling van hun verwachte levering gegeven. In maart 2022 geeft Security aan dat een tekort van 18% verwacht wordt voor week 17 2022. Deze 18% komt voort uit de vergelijking tussen de maartprognose 2022 op de M2 van november 2021, ten opzichte van de M1-uitvraag. Op dit moment zou een zuivere vergelijking, de prognose van maart 2022 ten opzichte van de M2-planning van november 2021 hebben geleid tot een beeld van onderleveringen van 26% in week 17 2022. Alle gepresenteerde cijfers zijn correct, maar moeilijk vergelijkbaar en daarmee moeilijk te duiden op signalerende waarde.

### *Totaaloverzicht zonder eenduidige definities*

De afdeling PP&I stelt een totaaloverzicht op van de bezetting op de kritische operationele processen van AAS, bedoeld ter ondersteuning van de besluitvorming in het DT. Het totaaloverzicht wordt opgesteld via afstemming met de betrokkenen, die redeneren op basis van de uitkomsten van modellen en analyses binnen de primaire processen. Aan de hand van drie stoplichtkleuren wordt de status van de maatregelen en de bezetting per hoofdproces samengevat. Zo wordt een integraal beeld van de operationele situatie gegeven. Tegelijkertijd is er geen eenduidig beoordelingskader om vast te stellen wanneer een procesonderdeel groen, oranje of rood kleurt en wat de implicatie hiervan is; er is geen definitie van de kleuren. Zo stond op 22 maart 2022 het stoplicht voor security op oranje bij een inschatting van een tekort van 18% en verwachte wachtrijen van 40 minuten. Op 19 april 2022 kleurt ditzelfde stoplicht rood bij een geschat tekort van 11% en verwachte wachtrijen van langer dan 30 minuten. De stoplichtkleuren staan dus niet gelijk aan een bepaald tekort, een verwachting van een zekere wachtrij of escalatie naar een zekere set aan maatregelen.

### *Informatie van ketenpartners ontbreekt*

Het ontbreekt SNBV aan informatie van verschillende partners in de keten die een bepalende rol spelen binnen het operationele proces. Zo heeft SNBV geen inzicht in de verwachte bezetting van de KMar en de afhandelaren. De KMar deelt deze informatie niet vanuit veiligheidsoverwegingen. De afhandelaren delen eveneens geen bezettingsinformatie en verwachte personele tekorten met SNBV. Hiertoe zijn zij ook niet verplicht.

De KMar heeft meerdere dagen tijdens de meivakantie en de zomerperiode van 2022 te maken gehad met personele tekorten, waardoor security niet de optimale productiviteit draaide en er langere wachtrijen ontstonden. Het beschikbaar hebben van bezettingsinformatie had het wellicht mogelijk gemaakt om de planning van de verschillende schakels in de keten op elkaar af te stemmen.

---

De KMar heeft meerdere dagen tijdens de meivakantie en de zomerperiode te maken gehad met personele tekorten, waardoor security niet de optimale productiviteit draaide en er langere wachtrijen ontstonden. Het beschikbaar hebben van bezettingsinformatie had het wellicht mogelijk gemaakt om de planning van de verschillende schakels in de keten op elkaar af te stemmen.

*Eigen informatie is beperkt en niet nauwkeurig genoeg*

Na de wilde staking van de afhandelaren van KLM gaat het DT er in eerste instantie vanuit dat de situatie tijdelijk is en de beheersbaarheid spoedig zou verbeteren. De wachttijden buiten het securitywachtgebied worden tijdens de evaluatieperiode echter niet gemeten; er kan daarmee geen indicatie gegeven worden van de totale wachttijd aan de passagiers.

Aanpassingen in de M1-planning als gevolg van het nieuwe aanmeldpatroon van passagiers die door de drukte extra vroeg komen, worden pas na acht weken zichtbaar in de praktijk.

Met name op de piekmomenten ontbreekt het aan informatie over de omvang van de wachtrijen, de benodigde beveiligingscapaciteit en de beveiligingscapaciteit die gaat worden geleverd.

**✈ Flight arrivals | Aankomsten**

10:12:59

Wednesday, 22 September

Time	Origin	Flight	Arrivals	Remarks
08:45	Tel Aviv	KL 7462	4	09:17 Bagage op te laden
09:00	Tallinn	BT 621	3	09:25 Bagage op te laden
09:00	Vienna	OS 371	1	09:24 Bagage op te laden
09:00	London Heathrow	KL 7000	2	09:26 Bagage op te laden
09:20	Dublin	EI 602	1	09:27 Bagage op te laden
09:30	Kayseri	PC 1639	3	09:58 Bagage op te laden
09:35	Vilnius	BT 609	3	10:06 Bagage op te laden
09:40	Madrid	OX 1091	3	10:07 Bagage op te laden
09:45	Copenhagen	SK 2551	1	10:00 Bagage op te laden
09:55	Istanbul Airport	TK 1951	3	09:54 Gerahd'
09:55	Warsaw	LO 265	1	09:52 Bagage op te laden
10:00	London City	BA 8497	1	09:35 Gerahd'
10:00	New Delhi	DL 9838	3	09:49 Gerahd'
10:00	Paris de Gaulle	KL 1224	2	09:39 Gerahd'
10:05	Milan Linate	DJ 6628	2	09:59 Bagage op te laden
10:15	Arudà	KL 0779	4	09:57 Gerahd'
10:20	Stockholm	SK 1553	1	09:52 Gerahd'
10:20	Frankfurt	LH 988	1	10:31 Verwacntle rariang
10:20	Bucharest	OB 199	1	10:06 Gerahd'
10:20	Cluj	OB 3799		Geamllndera
10:20	Johannesburg	DL 9470	3	09:41 Gerahd'
10:30	Erbil	UD 423		Geamllndera
10:30	Zagreb	OU 450	1	10:12 Verwacntle rariang
10:35	Copenhagen	KL 1128	2	10:10 Gerahd'
10:35	Berlin Brandenburg	RL 1822	2	10:08 Gerahd'
10:40	Prague	EJU 7902	4	10:13 Verwacntle rariang
10:40	London Heathrow	BA 430	1	10:21 Verwacntle rariang
10:40	Paramaribo	KL 0714	4	10:22 Verwacntle rariang
10:40	Bucharest	KL 2700	2	10:51 Verwacntle rariang
10:45	Atlanta	VS 3948	3	11:22 Verwacntle rariang
10:50	Malta	KM 394	3	10:38 Verwacntle rariang

**✈ Flight arrivals | Aankomsten**

10:12:59

Wednesday, 22 September

Time	Origin	Flight	Arrivals	Remarks
10:50	Cartagena	A1 3171	2	10:46 Verwacntle rariang
10:55	Madrid	IB 3062	1	10:36 Verwacntle rariang
11:00	Detroit	VS 3945	3	10:39 Verwacntle rariang
11:00	London City	VS 6908	2	10:43 Verwacntle rariang
11:00	London Heathrow	KL 7002	2	10:26 Verwacntle rariang
11:00	Paris de Gaulle	KL 1228	2	10:50 Verwacntle rariang
11:00	Munich	KL 7792	2	10:50 Verwacntle rariang
11:05	Curaçao	OR 386	4	10:40 Verwacntle rariang
11:10	Oslo	KL 1142	2	10:52 Verwacntle rariang
11:20	Copenhagen	EJU 7796	4	10:35 Verwacntle rariang
11:20	Barcelona	UL 7478	1	10:53 Verwacntle rariang
11:20	New York JFK	VS 6829	3	10:42 Verwacntle rariang
11:25	Rennes	VS 6313	2	11:18 Verwacntle rariang
11:25	Rome	AZ 0108	3	11:19 Verwacntle rariang
11:30	Istanbul Sabiha	PC 1251	3	
11:35	Ibiza	OR 530	3	11:20 Verwacntle rariang
11:35	Istanbul Sabiha	TK 7768	4	11:46 Verwacntle rariang
11:35	Stockholm	KL 1106	2	11:13 Verwacntle rariang
11:35	Paris de Gaulle	KL 1230	2	
11:35	Luxembourg	KL 1746	2	
11:35	Frankfurt	KL 1784	2	
11:45	Ibiza	OR 586	3	11:31 Verwacntle rariang
11:45	Stavanger	KL 1196	2	
11:45	Sao Paulo	VS 3300	3	11:57 Verwacntle rariang
11:45	Brussels	KL 1724	2	
11:50	Bremen	KL 1754	2	
11:55	Preveza	HV 5792	1	12:25 Verwacntle rariang
11:55	Olbia Italy	KL 2395	1	11:30 Verwacntle rariang
11:55	Kyiv Boryspil	PS 101	3	
12:00	Antalya	TK 7860	4	12:30 Verwacntle rariang
12:00	Moscow	SU 2550	3	11:14 Verwacntle rariang

**✈ Flight arrivals | Aankomsten**

10:12:59

Wednesday, 22 September

Time	Origin	Flight	Arrivals	Remarks
12:05	Oporto	KL 2606	1	
12:15	Palma	OR 630	3	
12:15	Curacao	A1 8392	4	
12:15	Panama City	CM 8058	4	
12:25	London Heathrow	KL 1008	2	
12:30	Valencia	KL 2522	2	
12:30	Stuttgart	KL 1870	1	
12:35	Nuremberg	KL 1884	2	
12:35	Nice	VS 5858	2	
12:35	Hanover	KL 1904	2	
12:45	Corfu	HV 5312		
12:45	Milan Linate	Mi 9774	2	
12:50	Faro	KL 2668	1	
12:55	Reykjavik	FI 500	1	
12:55	Atlanta	VS 6866	2	
12:55	Rome	KL 1598	2	
13:00	Palma	EJU 7954	4	
13:05	Abu Dhabi	EY 077	1	
13:05	Lisbon	TP 674	1	
13:05	Billund	KL 1344		
13:10	Dublin	EI 604		
13:10	Istanbul Airport	TK 1957	13	
13:10	Alicante	KL 2640	13	
13:10	Aberdeen	KL 1444		
13:15	Dubai International	EK 147	4	13
13:15	Copenhagen	KL 1128		
13:15	Birmingham	KL 1424		
13:15	Leeds Bradford	KL 1542		
13:20	Bergen	SU 3468		
13:20	Lyon	KL 1414	13	
13:20	Aalborg	KL 1332		

Volg je vlucht, check onze app  
[schiphol.nl/app](https://www.schiphol.nl/app)

Volg je vlucht, check onze app  
[schiphol.nl/app](https://www.schiphol.nl/app)

Volg je vlucht, check onze app  
[schiphol.nl/app](https://www.schiphol.nl/app)

# 6. Aanbevelingen

---

## 6. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen zien op het beperken van de operationele kwetsbaarheid van AAS. Zij passen deels bij thema's die SNBV heeft benoemd, waar deels al mee is gestart voorafgaand aan de meivakantie en de zomerperiode 2022, en deels bij de actielijnen die sinds de evaluatieperiode zijn opgestart.

### *1. Evalueer het operationele model op AAS en de verantwoordelijkheid van SNBV om de passagiersprocessen goed te laten verlopen*

SNBV heeft de verantwoordelijkheid om de passagiersprocessen goed te laten verlopen. Van SNBV mag daarom integrale regie worden verwacht. Deze evaluatie laat zien dat de regierol van SNBV over het gehele passagiersproces over de evaluatieperiode niet effectief is.

SNBV heeft maar een beperkt deel van de processen in eigen beheer. Met de afhandelaren en luchtvaartmaatschappijen is geen sprake van contractuele relaties. De KMar heeft een eigenstandige verantwoordelijkheid. De beveiliging is uitbesteed en met de beveiligingsbedrijven heeft SNBV contractuele relaties. Vertrouwen op de gewenste uitkomst van het operationele proces via de contractuele afspraken blijkt onvoldoende te werken in situaties van grote druk op het systeem.

Een evaluatie van het operationele model op AAS en een heroverweging van de rol van SNBV moeten als doel hebben de effectiviteit van de passagiersprocessen te verhogen. Dat vraagt onder meer om (1) een heroverweging van de activiteiten die binnen en buiten SNBV moeten plaatsvinden (2) een evaluatie van de contractuele afspraken, en (3) een evaluatie van de governance op alle passagiersprocessen met alle betrokken partijen.

Ten aanzien van de kritieke operationele processen die bepalend zijn voor het goed laten verlopen van de passagiersprocessen zou SNBV haar verantwoordelijkheid kunnen heroverwegen, bijvoorbeeld door (gedeeltelijke) insourcing.

Insourcing van kritieke onderdelen van het operationele proces kan SNBV helpen meer grip te krijgen op het passagiersproces. Hierbij moet een balans gevonden worden met de voordelen van outsourcing voor het operationele model (zijnde: professionalisering van de functie en grotere beschikking over flexibele capaciteit). Daar waar gekozen wordt voor outsourcing, is het aan te bevelen meer buffers in de contractuele relaties in te bouwen en beter te letten op voorwaarden die de leveringszekerheid kunnen vergroten. Hierbij valt te denken aan het extra belonen van inzet op piekuren en het beter afstemmen van de mate waarin de vraag naar capaciteit vanuit de passagiersstromen en het aanbod vanuit de contractanten flexibel is.

### *2. Herijk de balans tussen robuustheid en efficiency van het operationele model*

De operationele problemen van 2022 tonen aan dat het huidige operationele model op AAS niet bestand is tegen grote schokken in passagiersstromen. Het model is gevormd gedurende een periode van focus op efficiency om de concurrentiepositie van AAS sterk te houden en om aan de rendementsverwachtingen van SNBV te voldoen.

Deze evaluatie laat zien dat de balans tussen de robuustheid en de efficiency van het operationele model moet worden herijkt. Dat vraagt om een zorgvuldige analyse om de juiste balans tussen robuustheid en efficiency te kunnen vinden. Meer robuustheid zal de kwaliteit

.. ≡



---

van het passagiersproces ten goede komen, maar kan ook tot hogere kosten leiden. Het inbouwen van meer robuustheid vraagt een aanpassing van het operationele model van SNBV en haar samenwerkingspartners.

### *3. Baseer de planning op een goed inzicht in de grenzen van de capaciteit van het systeem*

Uit de evaluatie blijkt dat SNBV in de planningsprocessen zo dicht mogelijk probeert aan te sluiten op het verwachte aantal passagiers. Een goede aansluiting voorkomt zowel onder- als overcapaciteit. Daarbij vormen onjuiste en vaak te optimistische inschattingen over de (grenzen van de) productiviteit van de medewerkers en de infrastructuur een risico voor SNBV. Vaak zijn de inschattingen gebaseerd op gemiddelden, terwijl juist schattingen op piekmomenten voor knelpunten in het proces van groot belang zijn. Zo gebruikt SNBV bijvoorbeeld een gelijke productiviteitsaansname voor de vertrekkers, terwijl de productiviteitsverschillen meer dan 35% uiteenlopen. Bovendien wordt de aansname op productiviteit vaak hoger gesteld dan in het verleden is gerealiseerd als efficiëncydoelstelling voor de beveiligingsbedrijven. Ook is onduidelijk welke impact verstoringen in de schakels voor en na een specifiek proces hebben op de doorstroom van het systeem als geheel.

Het beheersen en managen van de piekbelasting van de capaciteit op AAS moet ook de komende jaren prioriteit krijgen van SNBV. Het beperken van pieken op dagen kan vergaande consequenties hebben voor het netwerk van vluchten van de luchtvaartmaatschappijen, maar zou de beschikbare doorvoercapaciteit (system throughput capacity) van SNBV kunnen vergroten.

De veranderde arbeidsmarkt maakt het voor SNBV en partners structureel moeilijker om in het piekseizoen en op de piekmomenten voldoende mensen aan te trekken. SNBV en partners verkeren in een positie waarbij zij steeds harder moeten concurreren voor seizoensarbeid en dit zal ook in de toekomst voor verschillende functies met uitdagingen gepaard zal gaan.

Daarnaast zijn er noodzakelijke investeringen in de fysieke infrastructuur die bij uitblijven een risico vormen op verstoringen in het operationele proces. Hoewel verstoringen in de meivakantie en de zomerperiode van 2022 niet vanuit de fysieke infrastructuur zijn voortgekomen is duidelijk dat de fysieke kant van het operationele systeem aan zijn grenzen zit qua capaciteit en levensduur.

De planningsprocessen zijn erbij gebaat om meer vanuit de inzetbare capaciteit te redeneren dan vanuit de gedetailleerde voorspellingen over het aantal passagiers. Een realistisch beeld over de grenzen van de capaciteit van het systeem is cruciaal en zal naar alle waarschijnlijkheid leiden tot meer conservatieve planningen (met meer buffers). Gegeven het grote belang van de productiviteitsaannames in alle operationele processen is het zaak om deze cijfers voldoende beschikbaar te hebben en scherp te stellen en er meer op te monitoren en te sturen.

### *4. Gebruik het inzicht in de grenzen van het systeem om het maximaal toelaatbare aantal passagiers op AAS vast te stellen*

SNBV kan in overleg met belanghebbenden een regulerende parameter inzetten om de piekdruktes op AAS af te vlakken, als blijkt dat de afgegeven vluchtcapaciteit niet haalbaar is. De ingezette regulerende parameter is in de evaluatieperiode echter beperkt effectief gebleken.

Zowel SNBV zelf als de andere belanghebbenden zien het als de rol van SNBV om de marktvraag te accommoderen, niet om deze te beperken. Het beperken van de capaciteit leidt dan ook tot weerstand omdat het de belangen van luchtvaartmaatschappijen en passagiers hard raakt. Daarbij geldt dat hoe later het middel wordt ingezet, hoe groter de problemen zijn voor de luchtvaartmaatschappijen en passagiers.

---

In een systeem dat regelmatig onder hoogspanning staat, is een instrument om piekvraag te sturen wel noodzakelijk. Voor een effectievere inzet van het instrument is het van belang dat SNBV meer 'aan de voorkant' van de discussie over de inzet komt te staan. De inzet van capaciteitsbeperkende maatregelen moet zijn gebaseerd op een reële inschatting van de capaciteit van AAS. Door tijdig de grenzen van het systeem aan te geven, kan de beschikbare capaciteit in overleg met de luchtvaartmaatschappijen worden ingevuld en worden de luchtvaartmaatschappijen in staat gesteld hier rekening mee te houden in hun aanbod richting de passagiers.

Dit vereist heldere spelregels voor de inzet van een regulerende parameter, bijvoorbeeld (1) ruim vooraf gecommuniceerd (minstens drie maanden), (2) transparant gebaseerd op de verwachte capaciteit en dus de maximale hoeveelheid passagiers die AAS zou kunnen verwerken, (3) zo gericht mogelijk op de operationele knelpunten, en (4) voor extreme situaties, als blijkt dat AAS toch in de problemen komt met het aantal passagiers, zou ook op het laatste moment nog additionele capaciteit moeten kunnen worden gekort. Dat moet een allerlaatste redmiddel blijven, omdat hierdoor de belangen van de luchtvaartmaatschappijen en passagiers hard worden geraakt.

Om draagvlak te creëren voor de spelregels is het wenselijk dat deze in nauw overleg met de luchtvaartmaatschappijen, IenW en anderen op worden gesteld.

#### *5. Breng de informatiehuishouding en -duiding op orde*

Er is gedurende de zomerperiode van 2022 veel energie gestoken in het ontginnen van informatie en het begrijpen daarvan. De weging van de beschikbare informatie was tussen de bedrijfsonderdelen niet gelijk. Voor het voorkomen van nieuwe operationele problemen is het bevorderlijk als binnen SNBV meer gewerkt wordt met een data-infrastructuur waarin alle partners systematisch van een gezamenlijke kernset aan informatie worden voorzien.

Hoofdstuk 5 geeft een startpunt voor de tekortkomingen van de informatievoorziening. De aanbeveling is om ervoor te zorgen dat de kerninformatie waarop analyses gebaseerd zijn voor de hele organisatie gelijk zijn. Deze kernset aan informatie zou vervolgens voor de hele organisatie toegankelijk moeten zijn en verplicht moeten worden gebruikt bij het opstellen van analyses en rapportages – en voor het afstemmen van de operatie met externe partners. Ook is van belang dat deze data uniform gecodeerd is (definities, grootheden, eenheden). Managementrapportages dienen alleen geaccepteerd te worden als deze volgens de regels zijn opgesteld. Het recent formeel opgerichte APOC (opgericht in 2020, versterkt vanaf de meivakantie van 2022) kan hier een belangrijke rol in spelen en verdient verdere doorontwikkeling.

Tot slot dient een uniform normenkader toegepast te worden bij de duiding van de voorspellingen ten aanzien van het operationele proces. Bijvoorbeeld door grenswaarden vast te stellen van wat als een 'ernstige verstoring van de operatie' geduid wordt, en welke reactie hierop volgt.

#### *6. Investeer in operationele capaciteit. SNBV is deels nog herstellende is van de lockdownperiode van 2020 en 2021 en de meivakantie en de zomerperiode van 2022*

AAIs gevolg van Project RESET en de problematisch verlopen meivakantie en de zomerperiode van 2022 hebben in 2020, 2021 en 2022 veel ervaren medewerkers SNBV verlaten, zowel binnen het operationele proces als binnen bedrijfsvoeringsfuncties en op MT-niveau. Als gevolg hiervan zijn afdelingen opgeheven of samengevoegd. Sleutelfuncties stonden ook na de zomerperiode van 2022 nog open of waren recentelijk ingevuld. Het weer opbouwen van kennis en ervaring kost tijd terwijl van het operationele proces gevraagd wordt dat dit op nagenoeg hetzelfde niveau presteert als voor de lockdownperiode.



---

Het is van belang dat men zich bewust is van de situatie van heropbouw van kennis en ervaring waarin SNBV zich bevindt en dat moet tot uitdrukking komen in de eisen en ambities die aan de organisatie gesteld worden in het licht van de naderende vakanties in 2023. Daarnaast is het van belang dat wordt geïnvesteerd in het op orde krijgen van de bezetting en de juiste ondersteuning van mensen. Het kan daarbij noodzakelijk zijn bepaalde operationele functies in te vullen met zeer ervaren mensen die eerder de organisatie verlaten hebben.

#### *7. Maak passagiersbelang expliciet onderdeel van de portefeuilles van het DT en de rvc*

SNBV kent vele en mondige stakeholders. Deze stakeholders hebben grote (financiële) belangen en de organisatie en het management van SNBV zijn ingericht langs de lijnen van het onderhouden van de relatie met de grote stakeholders en het beheersen van hun processen. De belangen van de luchtvaartmaatschappijen spelen een belangrijke rol in de inrichting van de operatie. Zo blijkt uit analyse van de besluitvorming over de inzet van de regulerende parameter dat uiteindelijk gekozen is voor regulering op dagbasis omwille van een gelijke verdeling van de verlaging van de capaciteit over de luchtvaartmaatschappijen. Voor het terugdringen van de wachtrijen geeft SNBV aan dat beter op uurbasis gereguleerd kan worden om zo de pieken af te vlakken, maar deze maatregel heeft geen draagvlak onder de luchtvaartmaatschappijen. SNBV heeft onder normale omstandigheden een KPI voor de wachttijd (95% minder dan 10 minuten in de rij), maar deze lijkt in de interne perceptie losgelaten te worden tijdens drukke periodes. Alternatieve KPI's die ervoor in de plaats komen zijn niet gedefinieerd en daarmee is onduidelijk hoe er op het passagiersbelang gestuurd wordt vanuit de organisatie.

Daar komt bij dat SNBV meer denkt in operationele en logistieke processen dan in passagierservaring. Sinds 2019 is er al wel meer aandacht voor de passagierservaring, maar de belangen van passagiers blijven toch nog op de achtergrond. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in het ontbreken van concrete doelstellingen op passagiersstromen in drukke periodes, het ontbreken van vertegenwoordiging van passagiers in de governance en de beperkte aandacht voor het verbeteren van de passagierservaring in de wachtrij.

Passagiers hebben geen heldere vertegenwoordiging of spreekbuis – zoals deze bijvoorbeeld voor het openbaar vervoer met Rover wel bestaat. Ter voorbereiding op de meivakantie van 2022 is een communicatieplan opgesteld volgens de reguliere jaarlijkse vakantievoorbereiding, maar toen de operationele problematiek zich voordeed is er geen integraal crisiscommunicatieplan opgesteld om passagiers tijdig, centraal, en juist te informeren over de operationele situatie op AAS. De situatie van de meivakantie en de zomerperiode van 2022 heeft laten zien hoe moeilijk het is geweest om het passagiersbelang te dienen. Door het ontbreken van een gericht kanaal voor passagiersbelangen nam de externe druk juist toe aangezien passagiers voor het uiten van hun ongerief hun heil zochten in de sociale media en andere kanalen. Het beter kanaliseren van de passagiersfeedback kan helpen voorkomen dat problemen nog groter worden.





---

# Bijlagen

---

---

# BIJLAGEN

## 1. Hoofdvragen en bijbehorende subvragen

SNBV heeft specifieke aandachtspunten benoemd die in de beschrijving en evaluatie terug zouden moeten komen. Binnen elk van deze thema's heeft SNBV een aantal subvragen aangedragen. Een volledig overzicht van deze vragen is hieronder weergegeven.

1. Hoe verliep de voorbereiding van SNBV richting de meivakantie en de zomerperiode?
  - Wat vertelden de (beveiligings)prognoses aan SNBV of hadden ze moeten vertellen?
  - Heeft SNBV zich voldoende voorbereid met inachtneming van deze (-beveiligings) prognoses?
  - Wat was de invloed van de moeilijkheid om de passagiersvraag na de pandemie te voorspellen?
  - Wat was de invloed van de huidige overspannen arbeidsmarkt en/of andere structurele omstandigheden?
  - De meivakanties van 2018 en 2019 waren ook operationeel moeilijk.
  - Wat was er in 2022 anders dan in die jaren?
  - Wat kan SNBV hiervan leren in de toekomst?
2. Welke impact hebben externe factoren gehad op de wachtrijproblematiek?
  - Wat was de impact van de KLM-grondafhandelingsstaking op 23 april 2022?
  - Wat was de impact van het meerpartijen-luchthavenecosysteem en de verdeling van verantwoordelijkheden in dit opzicht?
  - Wat was de impact van de media-aandacht rond de situatie op AAS?
  - Andere Europese luchthavens hadden vergelijkbare operationele problemen. Wat betekent dat voor de ontwikkelingen op AAS?
3. Hoe hebben de lange wachtrijen passagiers, luchtvaartmaatschappijen en andere relevante belanghebbenden beïnvloed?
  - Hoe heeft de operationele storing de gemeenschap van belanghebbenden beïnvloed, ook kijkend naar de ( nabije) toekomst?
  - Wat was het effect op het gedrag van passagiers? Welke factoren hielpen en belemmerden het passagiersgedrag? En hoe verhield dit zich tot de operationele storing? Heeft SNBV goed ingespeeld op de behoeften van passagiers tijdens het wachten in de rij?
4. Wat was de aanpak van SNBV in reactie op de situatie in de meivakantie en de zomerperiode, vanuit het perspectief van SNBV en de belanghebbenden?
  - SNBV ontwikkelde een actieplan met daarin vier actielijnen. Waren de omvang, schaal en aanpak per actielijn vanuit het perspectief van SNBV voldoende?
  - In hoeverre kwamen de vier actielijnen tegemoet aan de behoeften van de belangrijkste belanghebbenden? Waren de omvang, schaal en aanpak per actielijn voldoende?
5. Hoe heeft SNBV gecommuniceerd in de aanloop naar en tijdens de evaluatieperiode?
  - In hoeverre is SNBV geslaagd met haar communicatie-uitingen naar passagiers, luchtvaartmaatschappijen en andere relevante stakeholders? Wat heeft wel of niet bijgedragen aan dit succes?
6. Wat zijn naar de toekomst toe de leerpunten voor SNBV?
  - Wat zijn de geleerde lessen op basis van de uitkomst van de evaluatie?
  - Wat zijn de best practices op andere luchthavens waar SNBV van kan leren?

De vindplaats van beantwoording van de hoofdvragen is in onderstaande tabel samengevat.

**Figuur 35. Vindplaats beantwoording hoofdvragen**

Vraag	Vindplaats
1. Hoe verliep de voorbereiding van SNBV richting de meivakantie en de zomerperiode?	Hoofdstuk 4, Bijlage 3
2. Welke impact hebben externe factoren gehad op de wachtrijproblematiek?	Hoofdstuk 2-3
3. Hoe hebben de lange wachtrijen passagiers, luchtvaartmaatschappijen en andere relevante belanghebbenden beïnvloed?	Hoofdstuk 3-4
4. Wat was de aanpak van SNBV in reactie op de situatie in de meivakantie en de zomerperiode, vanuit het perspectief van belanghebbenden?	Hoofdstuk 4, Bijlage 4
5. Hoe heeft SNBV gecommuniceerd in de aanloop naar en tijdens de evaluatieperiode?	Hoofdstuk 4, Bijlage 5
6. Wat zijn naar de toekomst toe de leerpunten voor SNBV?	Hoofdstuk 5-6

Bron: SNBV Security Tender 2020 Programma van Eisen Perceel 1 t/m 7, 12 december 2019

## 2. Crisisorganisatie SNBV

SNBV heeft een standaardcrisisstructuur voor crisissituaties die de reguliere organisatiestructuur doorkruist. Afhankelijk van de ernst van de situatie wordt intern of extern opgeschaald. Bij interne opschaling vindt er additioneel overleg plaats tussen de relevante betrokken functionarissen. Bij externe opschaling worden bijvoorbeeld ook de burgemeester, de veiligheidsregio, of de overheid betrokken. Een crisis wordt gekwalificeerd op basis van de ernst van het incident, waarna er een voorbereid opschalingsplan in werking treedt om alle relevante partijen er tijdig bij te betrekken. De crisisorganisatie werkt met drie gremia:

- **Schiphol Team Plaats Incident (STPI):** bij een incident op AAS wordt allereerst een STPI ('motorkapoverleg') gevormd waarbij de bron van het incident wordt aangepakt; in dit overleg wordt interdisciplinair afgestemd met de operationele leiding ter plaatse van het incident en andere betrokken partijen. Bij opschaling naar GRIP 1<sup>47</sup> wordt het STPI overgenomen door Commando Plaats Incident (COPI). Het STPI bestaat uit een Officier van Dienst – Brandweer (OvD-B) of AFO, Officier van Dienst – KMar (OvD-KMar) of Officier van Dienst – Politie (OvD-P), eerste ambulance of Officier van Dienst – Geneeskundige (OvD-G) en Unitleider (UL).
- **Commissie van Overleg (CVO):** komt bijeen bij (dreiging van) ernstige verstoring van de reguliere bedrijfsprocessen, gericht op bedrijfscontinuïteit. De CVO krijgt een significant mandaat om beslissingen te nemen in de afhandeling van de verstoring. De CVO wordt parallel aan het STPI ingezet tot en met GRIP 2. De CVO bestaat uit een Flow Manager Aircraft (FMA), Flow Manager Passenger (FMP), SNBV Security Manager (SSM), Informatiemanager (IM), Corporate Affairs (DCA), Airline & Cargo Partnerships (ACP), Piket Officier Calamiteiten KMar (PoCal), Operationeel Technisch Manager (OTM), Dutymanager IT en Airport Fire Officer (AFO).
- **Corporate Crisis Team (CCT):** komt bijeen wanneer sprake is van een situatie die de strategische doelstellingen, reputatie of levensvatbaarheid van SNBV bedreigt, en is met name gericht op strategische sturing en externe communicatie. Het CCT wordt ingezet bij verdere opschaling (GRIP 3-5). Het CCT bestaat uit de DT-leden, de directeurs van Corporate Affairs, Corporate Legal, AO&AP, en Commercial, en een notulist vanuit Compliance, Continuity & Risk (CCR)

<sup>47</sup> Gecoördineerde Regionale Incidenten Bestrijdingsprocedure (GRIP): een vaste veiligheidsregeling die ingaat bij een grote crisis om opschaling van hulpverleningsdiensten goed te laten verlopen. GRIP gaat uit van vijf verschillende opschalingsniveaus (GRIP 1-5); bij elk opschalingsniveau hoort een ander hulpteam. Bij opschaling naar GRIP 1 wordt het STPI overgenomen door COPI; vanaf GRIP 2 wordt parallel aan het COPI een Operationeel team (OT) ingeschakeld; bij opschaling naar GRIP 3-5 wordt parallel aan het COPI en OT een Beleids Team (BT) ingeschakeld. De CVO wordt parallel aan het STPI ingezet tot en met GRIP 2. Vanaf opschaling naar GRIP 3-5 wordt de CVO overgenomen door het CCT.



---

### 3. Details bij de ontwikkelingen bij SNBV voorafgaande aan de herstart na COVID-19

Paragraaf 4.1 geeft inzicht in relevante feiten in de aanlooperperiode naar de meivakantie en de zomerperiode van 2022, en informatie die voorafgaand aan (de voorbereiding op) deze periode beschikbaar was binnen SNBV. Deze bijlage bevat meer detail bij onderdelen van de reconstructie. Focus ligt op stukken die zijn besproken binnen het DT.

**25 maart 2020** verzoekt een van de beveiligingsbedrijven SNBV om extra steun; in de huidige situatie is het niet mogelijk het medewerkersbestand zelfstandig op peil te houden. Bij geen of negatief besluit zal het beveiligingsbedrijf maximaal afbouwen (flex aflopende jaarcontracten, bepaalde-tijdcontracten). Advies van SSE en CP aan DT is om op dit moment geen steun te verlenen, en te aanvaarden dat dit bij snel aantrekken van de industrie mogelijk leidt tot wachtrijen bij security. DT besluit geen steun te verlenen. In communicatie naar het beveiligingsbedrijf op 26 maart 2020 wordt vermeld dat SNBV zich ervan bewust is dat het beveiligingsbedrijf wellicht niet direct (volledig) aan de uitvraag van SNBV kan voldoen als op termijn het aantal vliegbewegingen weer toeneemt.

**Februari 2021** is er een scenario voor 20.000 en een voor 30.000 nettobeveiligingsuren. De beveiligingsbedrijven achten het risico van een lagere uitvraag dan scenario 30.000 te hoog om daarop te werven. Het aantal beschikbare beveiligingsmedewerkers is gedaald tot 50% en minder van de medewerkers voor COVID-19. Voorstel van SSE is om een garantstelling te geven voor een vergoeding door SNBV van 50% van de kosten van nieuwe medewerkers die niet kunnen worden ingezet door een lagere realisatie. De kosten worden gedefinieerd als basisloon plus toeslagen. De verwachting na inzet van deze garantstelling is een maximaal tekort van 10%.

**23 februari 2021** wordt met het DT besproken dat voor de meivakantie en de zomerperiode van 2021 wordt gewerkt met drie operationele fases: groen (reguliere bedrijfsvoering met inachtneming van 1,5 meterregel, geen beheersingsmaatregelen nodig), oranje (mogelijk om capaciteitsissues in de terminal op te lossen via beheersingsmaatregelen) en rood (maximale capaciteit bereikt en drukte is niet te herverdelen). Bij fase rood is het uiterste middel passagiers en verkeer te stoppen; spreiden aanbod piekcapaciteit kan voorafgaand aan de meivakantie van 2021 in overleg met luchtvaartmaatschappijen als laatste redmiddel en tegelijkertijd zo vroeg mogelijk worden gedaan om last-minute omboekingen te voorkomen. Op 1 maart 2021 zal go/no go op de haalbaarheid worden afgegeven vanuit de contractpartijen, waarop de definitieve maatregelen worden vastgesteld.

**31 maart 2021** zijn de grootste zorgpunten over de zomerperiode vanuit de operatie die met het DT worden gedeeld: (1) handhaven van 1,5 meterregel, (2) krapte bij drukte vanwege 1,5 meterregel, (3) beveiligingsmedewerker capaciteit, (4) organisatie van de health- en documentenchecks met zo min mogelijk impact op de overige processen. Maatregelen zoals het annuleren van vluchten, het omboeken van passagiers en het dicht houden van de deuren bij de boorden worden gezien als noodmaatregelen die SNBV te allen tijde wil voorkomen.

**20 april 2021** wordt de voorbereiding voor de meivakantie en de zomerperiode van 2021 nader besproken; verwachte vertrekkende passagiersaantallen per uur worden vergeleken met 2019 om een beeld te krijgen van de mate waarin SNBV klaar is voor de zomer van 2021. De bezetting bij security is 'oranje' vanwege een aantal zorgen, de bezetting bij de afhandelaren is 'rood' omdat deze nog niet klaar zijn voor een piekaanbod vergelijkbaar met 2019, de bezetting bij de KMar is 'groen', hoewel nieuwe beveiligingsmedewerkers nog geen ervaring hebben met de piekdruk, die ook met volledige bezetting uitdagend is.

---

**18 mei 2021** wordt de voortgang op de zomervoorbereiding besproken, met inzicht in de bezetting van contract- en ketenpartijen. SNBV heeft gevraagd tot welke capaciteit een partij maximaal kan opschalen, met welke doorlooptijd, en welke besluiten nodig zijn. De uitkomst geeft 'oranje' bij de beveiligingsbedrijven, de KMar en de afhandelaren.

- Security kan 90% van de benodigde capaciteit ten opzichte van wat gevraagd is voor de drukste piekweek in de zomer leveren; wachtrijen van circa 20 minuten worden verwacht.
- De KMar is niet afgeschaald sinds 2019, maar de bezetting was toen soms niet afdoende.
- Afhandelaren geven geen volledig beeld af.

**September 2021** worden naar aanleiding van de operationele problemen van de zomer van 2021 drie deelprojecten gestart: (1) analyse van de arbeidsmarkt, (2) versterking van de sociale dialoog met de vakbonden, (3) evaluatie van het operationele model (specifiek de afhandelaren en contractmanagement van business partners).

Initiële bevindingen zijn **30 november 2021** besproken met het DT, en **9 december 2021** met de rvc (People Committee). Definitieve bevindingen zijn voorgelegd in DT **22 december 2021**:

- Arbeidsmarkt: significante instroom vereist om herstel van vluchtbewegingen te faciliteren; krappe arbeidsmarkt; werken op AAS is beperkt aantrekkelijk vanwege het zware werk in combinatie met relatief lage lonen en onregelmatige diensten; het verzuim ligt relatief hoog vanwege het zware werk en COVID-19; de sector is sterk afhankelijk van menselijk kapitaal om de processen te realiseren; uitwijken naar de internationale markt is lastig omdat internationale beveiligingsmedewerkers niet direct inzetbaar zijn.
- Sociale dialoog: de relatie met de vakbonden moet verbeteren.
- Operationeel model – afhandelaren: significant deel van de operationele processen wordt bepaald door prestaties afhandelaren, SNBV kan hier niet tot nauwelijks op sturen.
- Operationeel model – contractmanagement: sturing van bedrijfskritische contracten kan worden verbeterd door professioneler contractbeheer toe te passen; er lijken geen grote uitdagingen te bestaan, wel is er binnen sommige contracten sprake van achterblijvende prestaties, deels gedreven door personeelstekorten bij de partners.

De volgende vervolgstappen worden geaccordeerd:

- Arbeidsmarkt: significante instroom vereist om herstel van vluchtbewegingen te faciliteren; krappe arbeidsmarkt; werken op AAS is beperkt aantrekkelijk vanwege het zware werk in combinatie met relatief lage lonen en onregelmatige diensten; het verzuim ligt relatief hoog vanwege het zware werk en COVID-19; de sector is sterk afhankelijk van menselijk kapitaal om de processen te realiseren; uitwijken naar de internationale markt is lastig omdat internationale beveiligingsmedewerkers niet direct inzetbaar zijn.
- Sociale dialoog: inzet op (1) verbeteren gezamenlijk proces, (2) proactief bespreekbaar maken uitdagingen, (3) constructieve samenwerking.
- Operationeel model – afhandelaren: inzet op (1) realisatie sector-cao, (2) instellen license to operate op basis van eisen aan veiligheid, prestaties en duurzaamheid, (3) realisatie equipmentpooling, (4) bevorderen tijdige communicatie vluchtschema's.
- Operationeel model – contractmanagement: sturing van bedrijfskritische contracten kan worden verbeterd door professioneler contractbeheer toe te passen; er lijken geen grote uitdagingen te bestaan, wel is er binnen sommige contracten sprake van achterblijvende prestaties, deels gedreven door medewerkerstekorten bij de partners.

**Februari 2022** bespreekt het Risk & Compliance Committee rvc de Enterprise Risk Management-rapportage. Benoemde risicocategorieën die relateren aan medewerkers:

- Airport-service: capaciteit verminderd en investeringen uitgesteld of gestopt, waardoor sprake is van capaciteitsknelpunten tijdens piekuren. Flowmaatregelen worden gebruikt om opschaling te faciliteren; deze hebben beperkte impact op de flow tijdens de piek wat kan leiden tot vermindering van klanttevredenheid.
- Businesscontinuïteit: financiële robuustheid en operationele flexibiliteit van partners staat onder druk door COVID-19, wat kan leiden tot onacceptabel serviceniveau van partners.

- Organisation & workforce: bezuinigingen, COVID-19 en krapte op de arbeidsmarkt resulteren in onzekerheid; eigen medewerkers staan langere tijd onder druk en dit heeft impact heeft op retentie en veerkracht van medewerkers.
- Projectuitvoering: krapte op de arbeidsmarkt en de groei van de projectenportefeuille kunnen leiden tot onvoldoende projectmiddelen om projecten uit te voeren.

De grootste individuele risico's gerelateerd aan medewerkers zijn (1) onvermogen om de operatie aan te passen aan de fluctuerende vraag, (2) afhankelijkheid van sectorale partners, waaronder de luchtvaartmaatschappijen, (3) suboptimale interne organisatie, (4) krappe arbeidsmarkt, (5) gebrek aan geschikte kwaliteit van de middelen (medewerkers, materiaal) om projecten uit te kunnen voeren.

Specifiek op het onvermogen de operatie aan te passen is geconstateerd dat zelfs bij lagere jaarlijkse PAX-aantallen, de piekaantallen over de zomer van 2021 gelijk waren aan 2019 en dat knelpunten in de capaciteit op specifieke momenten op de dag het operationele proces sterk beïnvloeden. De doorlooptijd van de structurele toename van de capaciteit is te lang om op korte termijn bij te kunnen sturen.

25 maart 2022 wordt de voortgang op de acties met betrekking tot het operationele model besproken met de rvc. Binnen het onderwerp arbeidsmarkt wordt een overzicht van tekorten en knelpunten in de employee lifecycle op verschillende posten en een selectie van oplossingen gepresenteerd: banenmarkt, bundelen van losse uren tot fulltimebanen, werken leerplatform, cao en salaris van afhandelaren, verbeteren omgeving (ultrafijne deeltjes, rustruimten); SNBV is sinds de zomer van 2021 met de afhandelaren in gesprek over hoe de tekorten in de zomer aangepakt moeten worden; er is een taskforce om het proces te faciliteren, een arbeidspool waar afhandelaren elkaars werknemers kunnen gebruiken wordt georganiseerd. Update sociale dialoog: er is een principeakkoord bereikt over de cao passagiers- en bagageafhandeling en schoonmaak. Daarnaast zijn verscheidene passenger assistants in vaste dienst gekomen.

#### 4. Details bij overlegstructuren 21 april–30 september 2022

Deze bijlage geeft inzicht in de overlegstructuren die gedurende de evaluatieperiode zijn samengekomen en waarvan in enige mate structureel inzicht is in de cadans, het doel en de inhoud. Hierbij is aandacht voor het doel van het overleg, welke partijen aanwezig zijn, hoe vaak en wanneer het overleg heeft plaatsgevonden en welke besluiten zijn genomen. Ook is bij elk van de overleggen een figuur afgebeeld, met de volgende legenda<sup>48</sup>:

**Figuur 36. Legenda categorisering overleggen**

- Regulier overleg
- Regulier overleg, ongerelateerd aan de operationele situatie
- Additioneel overleg
- Besluit genomen tijdens vergadering

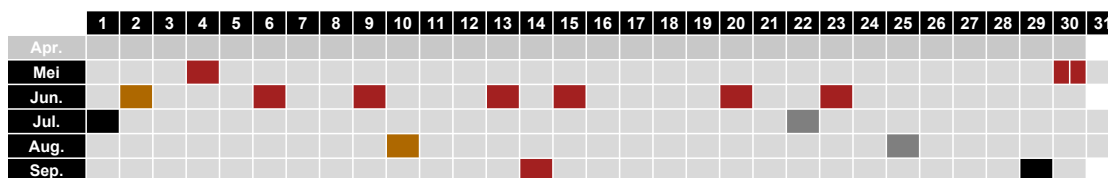
<sup>48</sup> In beginsel heeft het onderzoeksteam enkel stukken ontvangen die gerelateerd zijn aan de scope van het onderzoek. Voor RvC en DT overleggen is daarnaast de agendaplanning voor de evaluatieperiode gedeeld.

### Raad van commissarissen (rvc)

De rvc is een toezichhoudend orgaan, en heeft in principe invloed op het beleid en stemrecht bij grote beslissingen. Over het algemeen zijn tijdens deze overleggen de rvc-leden en DT-leden aanwezig. Tussen 21 april en 30 september 2022 is de rvc zestien keer samengekomen, hierin zijn commissies van de rvc niet meegeteld. Tijdens veertien van deze overleggen was de operationele situatie geagendeerd. Dertien overleggen zijn 'extra' overleggen, die zijn ingesteld als gevolg van de operationele situatie. Zeven van deze extra overleggen vonden in juni plaats. Er zijn twee besluiten vastgelegd:

1. **2 juni 2022:** rvc besluit unaniem dat het DT het Sociaal Akkoord zoals onderhandeld met de vakbonden mag doorvoeren.
2. **10 augustus 2022:** rvc gaat akkoord met het voorstel vanuit het DT om compensatie te bieden aan passagiers die als resultaat van de operationele situatie op AAS hun vlucht hebben gemist.

Figuur 37. Rvc-overleggen tussen april en september 2022<sup>49</sup>



Bron: Ontvangen rvc-notulen, Aanwezigheid rvc-leden 2022

### Directieteam (DT)

Het DT heeft in principe de dagelijkse leiding van de onderneming en is verantwoordelijk voor het beleid. Tijdens DT-overleggen wordt het beleid besproken en worden beslissingen genomen. Over het algemeen zijn DT-leden en MT-leden met inzicht in een bepaald onderwerp aanwezig, soms aangevuld met vertegenwoordiging vanuit de operatie. Tussen 21 april en 30 september 2022 is het DT zeventien keer samengekomen. Besluitvorming vindt ook plaats buiten de formele DT-overleggen. Er zijn twee besluiten gedurende DT's vastgelegd:

1. **16 juni 2022:** Het DT besluit om een regulerende parameter in te voeren per 7 juli 2022, voor de periode tot en met 28 augustus 2022.
2. **28 juni 2022:** Het DT besluit over de hoogte van de regulerende parameter voor augustus 2022.

Daarnaast zijn binnen de onderzoeksperiode de volgende besluiten genomen buiten de overleggen om, die verband houden met de wachtrijproblematiek:

- **Besluit Sociaal Akkoord:** Het DT besluit om het Sociaal Akkoord zoals onderhandeld goed te keuren, en machtigt de Directeur HR om het Sociaal Akkoord met de CEO te ondertekenen.
- **Besluit vergoeding passagiers:** Het DT besluit een regeling voor passagierscompensatie in te voeren voor de periode 23 april tot 11 augustus 2022.
- **Besluit verlengen parameter:** Het DT besluit de regulerende parameter te verlengen voor september en oktober 2022.
- **Besluit wijziging parameter september:** Het DT besluit de regulerende parameter met ingang van 16 september 2022 te verlagen.

<sup>49</sup> Op 30 mei hebben twee overleggen plaatsgevonden.



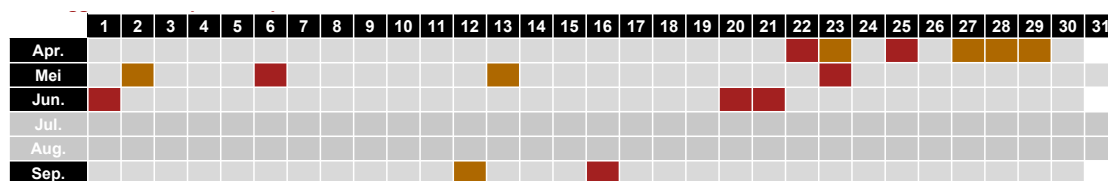


### Corporate Crisis Team (CCT)

Het CCT komt bijeen wanneer er sprake is van een situatie die de strategische doelstellingen, reputatie of levensvatbaarheid van SNBV bedreigt, en is met name gericht op strategische sturing en externe communicatie. De deelnemers van het CCT zijn de DT-leden, directeuren AO&AP, Commercial, Corporate Affairs en Legal, en een notulist vanuit de afdeling Compliance, Continuity & Risk. Tussen 21 april en 30 september 2022 is het CCT achttien keer samengekomen. Hierbij zijn verschillende besluiten vastgelegd:

1. **23 april 2022:** Overgaan tot een inbound zero-rate<sup>51</sup>.
2. **27 april 2022:** Als SNBV reguleert, zal dit zijn vanwege onvoorziene tekorten bij security.
3. **27 april 2022:** Luchtvaartmaatschappijen worden tegemoetgekomen met een geste van €100 per passagier van wie de reis geannuleerd wordt.
4. **28 april 2022:** Tegemoetkoming aan luchtvaartmaatschappijen naar €600 per passagier.
5. **29 april 2022:** Harde regulering zo lang mogelijk uitstellen, risico's worden geaccepteerd.
6. **2 mei 2022:** Organiseren van spoedoverleg met de luchtvaartmaatschappijen op 3 mei, om scenario's omtrent het terugbrengen van verkeer te bespreken.
7. **13 mei 2022:** Geen verdere inzet op aanbodregulering, zowel via een verzoek aan de luchtvaartmaatschappijen als via harde regulering in verband met de commotie die dit met zich meebrengt.
8. **12 september 2022:** Luchtvaartmaatschappijen verzoeken om vrijwillig additionele vluchten te annuleren.

**Figuur 41. CCT-overleggen tussen april en september 2022**

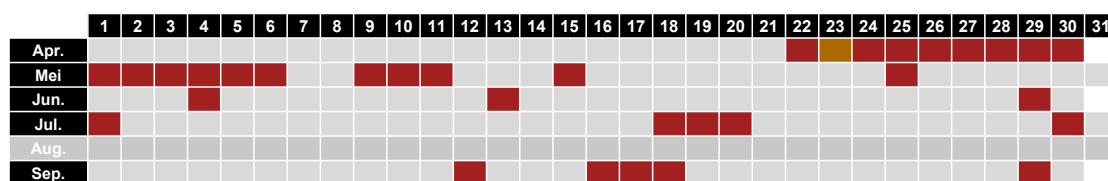


Bron: Ontvangen CCT-verslagen

### Commissie van Overleg (CVO)

De CVO komt bijeen bij (dreiging van) ernstige verstoring van de reguliere bedrijfsprocessen en richt zich op het behoud van de bedrijfscontinuïteit op de dag van de verstoring zelf en heeft een volledig operationeel mandaat wanneer het in werking treedt. Tussen 21 april en 30 september 2022 is de CVO 33 keer bijeengekomen. Officiële verslaglegging van de CVO is niet beschikbaar; naar wij begrijpen zijn notulen alleen op 23 april bijgehouden. Tijdens dit overleg werd één besluit genomen: afkondiging van GRIP 2 vanwege de drukte in de terminal als gevolg van de wilde staking van het KLM-grondpersoneel. GRIP 2 betekent dat de effecten van een incident zich niet langer beperken tot AAS en uitstralen naar de directe omgeving. Als gevolg van de afkondiging werden passagiers verzocht niet meer naar AAS te komen, en zijn voorrijwegen door Rijkswaterstaat afgesloten om de toestroom van mensen naar AAS te stoppen.

**Figuur 42. CVO-bijeenkomsten tussen april en september 2022**



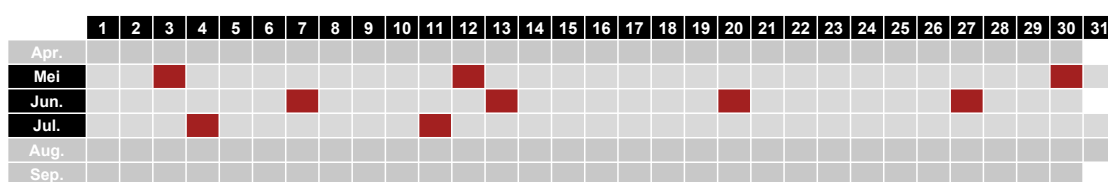
Bron: Interne evaluatie zomeroperatie SNBV

<sup>51</sup> Dit betekent dat er geen vliegtuigen mogen landen op AAS.

### Airline-overleg

Het Airline-overleg is ingesteld vanwege de operationele situatie op AAS, en heeft als doel luchtvaartmaatschappijen een update te geven van de operationele situatie, de ondernomen acties en de mogelijke vervolgstappen en hierover in overleg te treden met de luchtvaartmaatschappijen. Deelnemers zijn DT-leden en MT-leden van SNBV, directieleden van de luchtvaartmaatschappijen, en vertegenwoordigers van BARIN. Tussen 21 april en 30 september 2022 is het Airline-overleg negen keer bijeengekomen. Luchtvaartmaatschappijen gaven in de overleggen consequent aan dat reguleren wat hen betreft het laatste redmiddel is.

**Figuur 43. Airline-overleggen tussen april en september 2022**



Bron: Notulen Airline-overleggen

### Security-overleg

Sinds de voorbereiding op de meivakantie van 2021 vindt twee keer per week overleg plaats tussen Security Operations en de beveiligingsbedrijven om de prognose voor de komende week van de operatie voor te bespreken. Als tijdens het overleg van dinsdag blijkt dat er geen problemen worden verwacht, wordt het tweede overleg van die week geannuleerd.

Naast dit overleg lijken er tussen 21 april en 30 september 2022 verscheidene aanvullende overleggen tussen de beveiligingsbedrijven en SNBV plaatsgevonden te hebben, met aanwezigheid van DT-leden. Van deze overleggen zijn geen data of notulen bekend.

### Stuurgroep Secure Summer

Op 24 mei 2022 wordt het Actieplan gepresenteerd, met actielijnen (1) werven van medewerkers, (2) aantrekkelijk werken op AAS, (3) optimaliseren van de doorstroming, en (4) maakbare operatie. In samenwerking met een extern adviesbureau wordt een lijst met mogelijke verbeteracties opgesteld, waarna een selectie wordt gemaakt op basis van impact en uitvoerbaarheid. Tussen 21 april en 30 september 2022 heeft een wekelijkse Stuurgroep plaatsgevonden om de voortgang op de geselecteerde verbeteracties te bespreken, de operationele situatie van de voorgaande week te bespreken, en de voorspellingen over passagiersaantallen en de beschikbaarheid van beveiligingsbedrijven voor de komende week te bespreken. Hierbij waren DT-leden, MT-leden en een externe adviseur aanwezig. De stukken die besproken zijn tijdens deze overleggen zijn tot en met 19 juli 2022 beschikbaar gesteld.

---

## 5. Communicatie van SNBV naar de passagiers

Maart 2022 wordt het communicatieplan voor de meivakantie in het DT gepresenteerd.

De belangrijkste boodschappen om te delen vanaf **15 april** zijn:

- **Kom op tijd:** Reis je deze meivakantie via Schiphol? Het kan op piekmomenten erg druk zijn op Schiphol. Houd rekening met langere wachttijden en rijvorming. Ga goed voorbereid op reis en kom op tijd naar de luchthaven.
- **Check wachttijd security:** Blijf op de hoogte van je vlucht en waar je hoe laat moet zijn op de luchthaven. Zo weet je precies hoe lang de wachttijd is bij de securitycontrole en of je nog genoeg tijd hebt om Schiphol te ontdekken.
- **Snelle securitycheck:** Ga slim en snel door de securitycheck! Je hoeft op Schiphol namelijk niet meer je elektronica en vloeistoffen uit je handbagage te halen.
- **Check online in:** check alvast online in voor je vlucht voordat je naar de luchthaven gaat. Dan hoeft je alleen nog maar je bagage af te geven en heb je alle tijd om Schiphol te ontdekken.

In de mailings van de luchtvaartmaatschappijen, ANVR, en parking (passagiers die een parkeerplek geboekt hebben) gaat de nadrukkelijke boodschap mee dat men rekening moet houden met extra drukte met een link naar de website.

In aanloop naar en gedurende de meivakantie en de zomerperiode 2022 wordt vanuit de SNBV-newsroom over onder andere de volgende onderwerpen gecommuniceerd:

- **6 januari 2022:** Birgit Otto verlaat Royal Schiphol Group in 2022.
- **22 april 2022:** Schiphol verwacht drukke meivakantie.
- **23, 24 april 2022 Update:** Extra druk op Schiphol zondag 24 april.
- **23 april 2022 11.30:** Schiphol en partners doen er op dit moment alles aan de situatie op de luchthaven beheersbaar te houden. Mede door de staking bij KLM is de terminal op dit moment te vol. Schiphol roept passagiers op niet meer naar de luchthaven te komen.
- **23 april 2022 14.00:** Passagiers kunnen weer naar de luchthaven komen. Zij moeten nog wel rekening houden met drukte en eventuele vertragingen en/of annuleringen. Het advies is om twee uur van tevoren op Schiphol te zijn voor een Europese bestemming en drie uur voor intercontinentale bestemmingen.
- **23 april 2022 19.30:** Passagiers moeten zondag rekening houden met extra drukte vanwege de verstoorde dag op zaterdag. Een deel van de passagiers wier vlucht vandaag is geannuleerd, is omgeboekt naar een vlucht morgen.
- **24 april 2022 08.00:** De vroege ochtend op Schiphol is goed verlopen. In verband met de nasleep van gisteren en de meivakantie moeten passagiers wel rekening houden met een extra drukke dag.
- **24 april 2022 11.30:** Zoals verwacht is het vandaag een drukke dag op de luchthaven. Passagiers hebben te maken met lange wachttijden.
- **29 april 2022:** Minder passagiers dit weekend na de oproep van Schiphol. De luchtvaartmaatschappijen hebben gehoor gegeven aan het verzoek van Schiphol om dit weekend minder passagiers te laten reizen vanwege de drukte op Schiphol.
- **25 mei 2022:** Nieuwe regels start- en landingsrechten helpen bij verminderen van de drukte op Schiphol.
- **26 mei 2022:** Schiphol presenteert Actieplan Zomer 2022.
- **1 juni 2022:** Sociaal Akkoord bereikt door Schiphol Group, FNV en CNV.
- **2 juni 2022:** Nieuwe banenmarkt op Schiphol om extra medewerkers te werven.
- **2 juni 2022:** Terminal Schiphol alleen toegankelijk voor passagiers die binnen vier uur vliegen.
- **14 juni 2022:** Schiphol plaatst borden in de terminal met actuele wachttijd tot de securitycontrole.
- **16 juni 2022:** Schiphol stelt maximum aan het aantal passagiers per dag deze zomer.
- **24 juni 2022:** Eerste reactie Schiphol op aankondiging kabinet.
- **30 juni 2022:** Maximum aantal passagiers op Schiphol is hoger in augustus.

- **5 juli 2022:** Arthur Reijnhart is nieuwe directeur van Commercial Schiphol.
- **8 juli 2022:** Schiphol start extra wervingscampagne voor beveiligers.
- **2 augustus 2022:** Ook in september en oktober een maximum aantal passagiers per dag.
- **9 augustus 2022:** Wilma van Dijk de nieuwe directeur van Rotterdam The Hague Airport, Jan Eerkens directeur van Lelystad Airport.
- **10 augustus 2022:** Bijna 100 medewerkers van partners van Schiphol schieten te hulp in de terminal.
- **11 augustus 2022:** Schiphol compenseert passagiers die vlucht misten door de lange wachtrij.
- **26 augustus 2022:** Stap voor stap herstel na operationele verstoringen.
- **31 augustus 2022:** Ridder Ralph van der Hoff de nieuwe directeur van Risk & Internal Audit Schiphol.
- **12 september 2022:** Schiphol vraagt aantal luchtvaartmaatschappijen om vandaag vluchten te annuleren.
- **15 september 2022:** Dick Benschop stelt functie ter beschikking.
- **16 september 2022:** Onderlevering bij beveiligingsbedrijven noodzaakt Schiphol tot verdere beperking van het aantal passagiers.
- **22 september 2022:** Nieuwe directeur Security en nieuwe directeur Safety & Environment.
- **23 september 2022:** Schiphol, beveiligingsbedrijven en vakbonden werken aan structurele oplossingen voor het medewerkerstekort.
- **29 september 2022:** Schiphol houdt maximum aantal passagiers aan voor een stabiel luchthavenproces.

### *Net Promoter Score (NPS)*

SNBV gebruikt het Passenger Experience Dashboard om passagierstevredenheid op 18 aspecten te meten: algemene toegankelijkheid, wachttijd check-in, wachttijd gedurende security, horeca airside, wachttijd comfort gates, moeilijkheidsgraad om vertrek te vinden, ambiance vertrek, algemene hygiëne, hygiëne toiletten, moeilijkheidsgraad in het halen van overstapvluchten, wachttijd bij paspoortcontrole overstapvlucht, wachttijd security overstapvlucht, algemene rating parkeren, wachttijd paspoortcontrole bij vertrek, wachttijd bij de douane, wachttijd bij bagageband, wachttijd paspoortcontrole bij aankomst, retail airside tevredenheid. Het totaaloverzicht geeft het level van aanbeveling op een schaal van -100 tot +100 weer (Net Promoter Score) en een gemiddelde tevredenheidsscore van een aantal belangrijke aspecten van de passagiersbeleving op een schaal van 0 tot 100.

De NPS wordt vanaf mei 2022 negatief beïnvloed door onder andere de lange wachttijden, zo wordt gecommuniceerd in de NPS en Passenger experience-rapportage van oktober 2022, naar aanleiding van de passenger journey update 2022. Na de meivakantie van 2022 daalt de NPS van boven de doelstelling van 42 naar tussen de circa 30 en 10. In oktober 2022 is de moving annual (gemiddelde van de laatste 12 maanden) 28, 14 onder de doelstelling van 42. In juni, juli, september en oktober 2022 is de NPS (actual score) negatief onder de lokaal vertrekkende passagiers als gevolg van de lange wachttijden bij vertrek voor de check-in, security- en paspoortcontrole, bij aankomst voor de paspoortcontrole en bij bagage voor Reclaim. Passagiers geven aan zich onzeker te voelen en behoefte te hebben aan informatie over de actuele drukte en de juiste routes. De moving annual NPS van de lokaal arriverende passagiers is in oktober 2022 17, van de lokaal vertrekkende passagiers 22 en van de transferpassagiers 39.

### *Informatievoorziening*

Na de meivakantie van 2022 zijn diverse initiatieven ingezet om de zomerperiode goed door te komen, waaronder het verbeteren van de informatievoorziening via flyers voor de achtergebleven passagiers, communicatie over handelingsperspectief voor de achtergebleven passagiers, schermen met actuele wachttijden in VF 1 en 4 en een pilot met actuele wachttijden op de website.

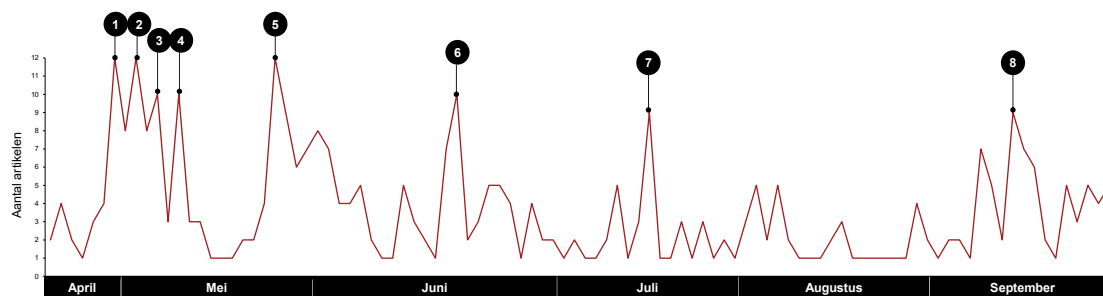
## Compensatie

SNBV stelt een compensatiepakket samen voor passagiers die hun vlucht gemist hebben als gevolg van de lange wachtrijen bij security. Het eerste pakket wordt afgekondigd op 11 augustus 2022 en ondervangt de periode van 23 april tot en met 11 augustus 2022. Het tweede compensatiepakket wordt afgekondigd op 31 oktober 2022 en ondervangt de periode van 12 augustus tot en met 31 oktober 2022. Een groot deel van de compensatieverzoeken wordt ingewilligd. Op 1 november 2022 is bijna de helft van de verzoeken afgehandeld, waarbij 92% van de passagiers compensatie ontvangen. De feedback van de passagiers is positief.

## 6. Media-aandacht voor de operationele situatie

Onderstaande figuur geeft inzicht in de media-aandacht voor de operationele situatie van 21 april tot en met 30 september 2022. Tijdens deze periode zijn in de vijf grootste Nederlandse kranten 488 artikelen over SNBV gepubliceerd. 363 van deze artikelen hadden betrekking op de operationele situatie<sup>52</sup>. Voor die dagen waarop meer dan negen artikelen zijn gepubliceerd is aangegeven welke gebeurtenis hieraan ten grondslag lag. Ter referentie is de media-aandacht voor de vier vergelijkbare Europese luchthavens onderzocht<sup>53</sup>; het maximumaantal artikelen gepubliceerd over de operationele situatie op Londen Heathrow ligt op vijf per dag, Brussel Airport drie per dag, Frankfurt Airport en Parijs Charles de Gaulle ieder twee per dag.

**Figuur 44. Media-aandacht voor operationele situatie (21 april–30 september 2022, aantal artikelen)**



Bron: NexisLexis literatuursearch operationele situatie Schiphol 21 april–30 september 2022, januari 2022

52 De vijf grootste kranten in termen van oplage zijn De Telegraaf, De Volkskrant, Trouw, AD en NRC; de literatuursearch is uitgevoerd via LexisNexis met parameters/zoektermen 'Schiphol' in de titel en/of eerste paragraaf, én 'Schiphol' ten minste driemaal in de tekst. Artikelen die niet zijn opgenomen in de figuur waren gericht op operationele acties van de douane (zoals het opsporen van verboden voorwerpen en middelen), de bereikbaarheid van AAS (in verband met werkzaamheden en spoorstakingen), stikstof en klimaatcrisis, geluidsoverlast, fijnstofprobleem, uitbreiding AAS of tariefstijgingen.

53 De vijf grootste kranten in termen van oplage in Engeland zijn The Independent, I News, The Times, The Daily Telegraph en The Guardian; de literatuursearch is uitgevoerd via LexisNexis met parameters 'London Heathrow' in de titel en/of eerste paragraaf én 'Londen Heathrow' ten minste driemaal in de tekst. De vijf grootste kranten in termen van oplage in Duitsland zijn Bild, FAZNET, Frankfurter Allgemeine, Handelsblatt en Süddeutsche Zeitung; de literatuursearch is uitgevoerd via LexisNexis met parameters 'Fraport' in de titel en/of eerste paragraaf én 'Fraport' ten minste driemaal in de tekst. De vijf grootste kranten in termen van oplage in België zijn Le Soir, De Standaard, Het Nieuwsblad en Het Laatste nieuws; de literatuursearch is uitgevoerd via LexisNexis met parameters 'Brussels Airport' of 'Aéroport Bruxelles' in de titel en/of eerste paragraaf én 'Brussels Airport' of 'Aéroport Bruxelles' ten minste driemaal in de tekst. De vijf grootste kranten in termen van oplage in Frankrijk zijn Le Monde, Le Figaro, Libération, Le Parisien en Ouest-France; de literatuursearch is uitgevoerd via LexisNexis met parameters 'ADP' of 'Paris CDG' in de titel en/of eerste paragraaf én 'ADP' of 'Paris CDG' ten minste driemaal in de tekst.



1. Eerste publicatiemoment operationele problemen SNBV.
2. Persconferentie: Dick Benschop maakt excuses en passagierscompensatie.
3. FNV dreigt met acties als SNBV niet akkoord gaat met eisenpakket werkomstandigheden grondmedewerkers.
4. Einde meivakantie: evaluatie drukte en medewerkerstekort.
5. SNBV presenteert actieplan.
6. SNBV kondigt parameter aan: maximum lokaal vertrekkende passagiers voor juli 67.500, en augustus 73.000.
7. SNBV meldt dat 1500 achtergebleven koffers in de bagagehallen staan.
8. Dick Benschop treedt af als CEO van SNBV.

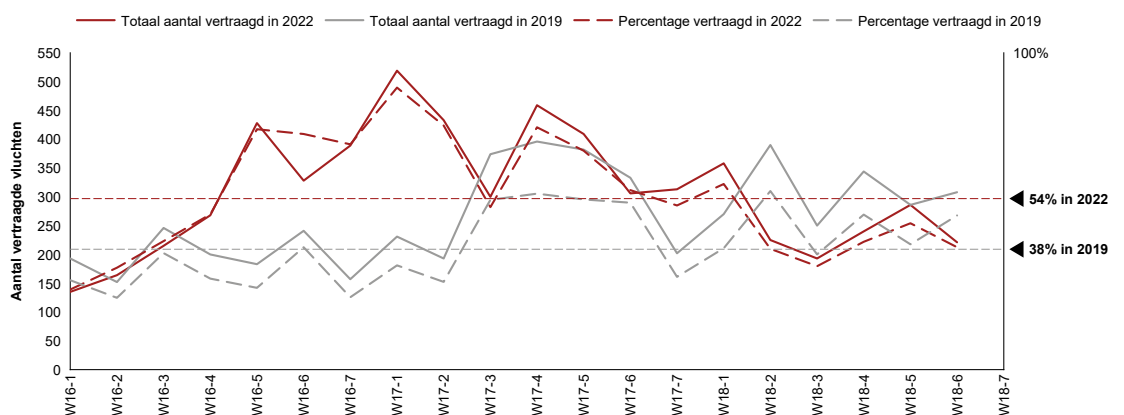
Binnen de context van het onderzoek is niet geïsoleerd welke impact de aandacht van de media heeft gehad op de operationele situatie op AAS. Deze impact is praktisch niet te onderscheiden van de impact van social media, en onderlinge connectiviteit tussen mensen als gevolg van de digitale samenleving.

## 7. Additionele figuren

Figuren 45 en 46 laten zien dat tijdens de meivakantie van 2022 gemiddeld 54% van de vertrekkende vluchten vertraagd zijn (wat betekent dat de OTP op gemiddeld 46% ligt), met een gemiddelde vertraging van 29 minuten per vertraagde vlucht. Tijdens de meivakantie van 2019 zijn gemiddeld 38% van de vertrekkende vluchten vertraagd (wat betekent dat de OTP op gemiddeld 62% ligt), met een gemiddelde vertraging van 18 minuten per vertraagde vlucht.

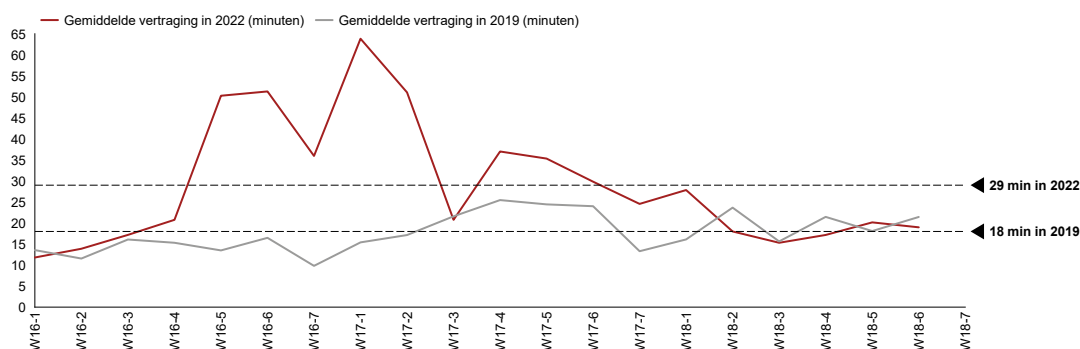
Figuur 47 laat zien dat tijdens de meivakantie van 2022 gemiddeld 4% van de vluchten worden geannuleerd, ten opzichte van 1% in 2019.

**Figuur 45. Aantal vertraagde vluchten totaal en als aandeel van het totaal aantal vluchten (week 16–18 2019 en 2022, aantal vluchten en %)**



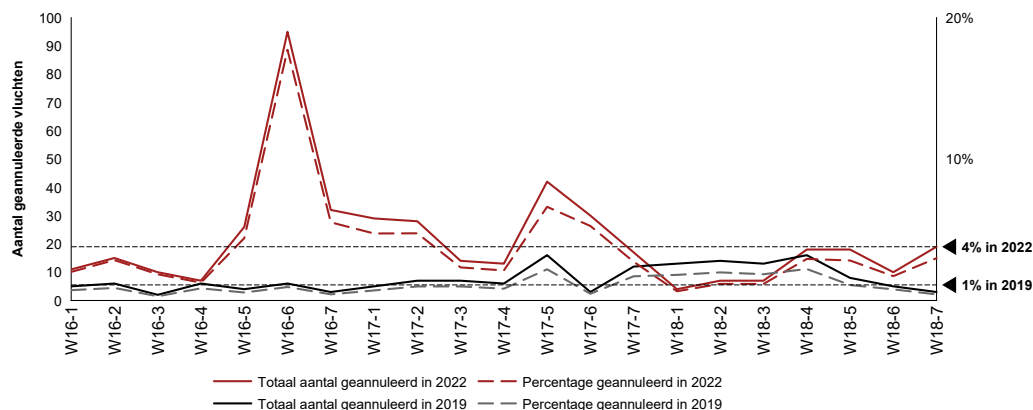
Bron: Vertragingen – meivakantie 2019–2022

**Figuur 46. Gemiddelde vertraging per vertraagde vlucht (week 16–18 2019 en 2022, vertraging in minuten)**



Bron: Vertragingen – meivakantie 2019–2022

**Figuur 47. Aantal geannuleerde vluchten totaal en als aandeel van het totaal aantal vluchten (week 16–19 2019 en 2022, aantal vluchten en %)**



Bron: Geannuleerde vluchten – meivakantie 2019–2022

## 8. Bronnen- en documentenlijst

Onderstaand is een lijst opgenomen van de ontvangen bronnen en documenten. Voor de overleggen van het DT en de rvc geldt dat wij alleen de notulen hebben ontvangen van vergaderingen waarin onderwerpen relevant voor de operationele situatie tijdens de meivakantie en de zomerperiode 2022 zijn besproken.

### Kwantitatieve data over wachtrijen/operationele processen

#### Datasets passagiers (PAX)

1. PAX forecasts M1 & M0 voor wk 16–18, 2018, 2019 en 2022
2. PAX realisatie 2018, 2019 en 2022
3. PAX forecasts D-1 t/m D-7 meivakantie en zomerperiode 2018, 2019, 2021 en 2022
4. Alle Short Term Forecasts (STFC) vanaf M1 wk 16 t/m D-7 wk 39, 2021, 2022
5. Vertraagde en gecancelde vluchten meivakantie en zomerperiode 2022
6. Vertraagde en geannuleerde vluchten meivakantie 2019, 2022
7. Realisatie aantal PAX meivakantie 2019, 2022
8. Recovery scenario's A t/m L
9. Wachttijden meivakantie en zomerperiode 2022
10. Aanmeldprofielen meivakantie en zomerperiode 2019, 2022

### **Datasets security**

11. M2 securityforecast 2019, 2019, 2021 en 2022
12. M1 en M0 securityforecast wk 16-19, 2018, 2019, 2021 en 2022
13. Planning en realisatie productiviteit 2018 en 2019 wk 16-19, 2022 wk 16-19 en 29-35
14. Securitylevering (per dag, per week, en per perceel) wk 16-39, 2022
15. Forecast, prognoses en realisatie beveiligingsbedrijven per perceel (M2, M1, M0, prognoses december, maart, mei), 2021, 2022
16. Realisatie meerwerk en minderwerk beveiligingsbedrijven perceel 1-3, wk 17 en 28, 2022

### **Overige data**

17. Dagelijkse AOT 'SitRap' documentatie (een document voor elke dag gedurende april tot september), april-september 2022
18. EUROCONTROL Five-Year Forecast 2020-2024, november 2020
19. EUROCONTROL Seven-Year Forecast 2021-2027, oktober 2021

### *Kwalitatieve data overleggen, voorbereiding*

#### **Notulen en stukken DT**

- 20-49. Stukken en bijbehorende notulen DT-overleggen relevant voor deze operationele evaluatie, november 2021 – november 2022

#### **Notulen en stukken rvc**

- 50-80. Stukken en bijbehorende notulen rvc-overleggen relevant voor deze operationele evaluatie, maart 2022 – december 2022
81. E-mail update over operationele situatie Schiphol, april 2022
82. E-mail update over operationele situatie Schiphol, april 2022
83. E-mail update over operationele situatie Schiphol, april 2022
84. E-mail update over operationele situatie Schiphol, mei 2022
85. E-mail update over operationele situatie Schiphol, mei 2022
86. E-mail update over operationele situatie Schiphol, mei 2022
87. E-mail update over operationele situatie Schiphol, mei 2022
88. E-mail update over operationele situatie Schiphol, mei 2022
89. E-mail update over onderhandelingen met vakbonden FNV en CNV, mei 2022
90. E-mail update over Sociaal Akkoord met vakbonden FNV en CNV, juni 2022
91. E-mail update over operationele situatie Schiphol, juni 2022
92. E-mail update over relevante wet- en regelgeving omtrent regulerende parameter, juni 2022
93. E-mail update over regulerende parameter, juni 2022
94. E-mail update over operationele situatie Schiphol en regulerende parameter, juni 2022
95. E-mail update over operationele situatie Schiphol, juli 2022
96. E-mail update over operationele situatie Schiphol (specifiek bagage), juli 2022
97. E-mail update over regulerende parameter september/oktober, juli 2022
98. E-mail update over parameter september/oktober, augustus 2022
99. E-mail update over operationele situatie Schiphol, augustus 2022
100. E-mail update over passagierscompensatie, augustus 2022
101. E-mail update over aftreden Dick Benschop, september 2022
102. E-mail update over regulerende parameter, september 2022
103. E-mail update over 'Road to Recovery', oktober 2022
104. E-mail update over maatregelen beveiliging korte termijn, oktober 2022
105. E-mail update over operationele situatie Schiphol herfstvakantie, oktober 2022
106. E-mail update over aantreden interim-CEO Ruud Sondag, oktober 2022
107. E-mail update over operationele situatie Schiphol herfstvakantie, oktober 2022

- 
- 108. E-mail update over verlenging passagierscompensatie, oktober 2022
  - 109. E-mail update over regulerende parameter winterseizoen, november 2022
  - 110. Internal e-mail contact aanvullende vragen rvc, augustus 2022

#### **Capital Projects, Operations & Investments (CPO&I) Committee**

- 111-120. Stukken en bijbehorende notulen CPO&I-overleggen relevant voor deze operationele evaluatie, april 2022 – december 2022

#### **Operations Committee**

- 121-128. Stukken en bijbehorende notulen Operations Committee relevant voor deze operationele evaluatie, september 2022 – november 2022

#### **People Committee**

- 129-132. Stukken en bijbehorende notulen People Committee relevant voor deze operationele evaluatie, december 2021 – juni 2022

#### **Corporate crisis team (CCT)**

- 133-147. Verslagen CCT-overleggen relevant voor deze operationele evaluatie, april 2022 – september 2022

#### **Commissie van Overleg (CVO)**

- 148. CVO-verslag 23 april 2022

#### **Notulen en stukken luchtvaartmaatschappij-overleggen**

- 149-166. Stukken en notulen luchtvaartmaatschappij-overleggen relevant voor deze operationele evaluatie, mei 2022 – juli 2022

#### **Notulen Risk & Compliance Committee inclusief ERM-rapporten**

- 167-170. Notulen Risk & Compliance Committee relevant voor deze operationele evaluatie, februari 2022 – November 2022
- 171. Environmental Resource Management (ERM) Policy, november 2022
- 172. Environmental Resource Management (ERM) risk report, halfjaarlijks rapport 2022
- 173. Environmental Resource Management (ERM) full year report 2021, februari 2022

#### **Documents over traffic updates inclusief updates, covernotes en notulen**

- 174-185. Stukken en DT-notulen met betrekking tot traffic updates relevant voor deze operationele evaluatie, 2020 – 2022

#### **Documentatie Secure Summer Stuurgroep**

- 186. Secure Summer Dashboard, 23 mei 2022
- 187. Secure Summer Weekstart, 30 mei 2022
- 188. Secure Summer Dashboard, 7 juni 2022
- 189. Secure Summer Dashboard, 13 juni 2022
- 190. Secure Summer Dashboard, 19 juni 2022
- 191. Secure Summer Dashboard, 27 juni 2022
- 192. Secure Summer Dashboard, 4 juli 2022
- 193. Secure Summer Dashboard, 11 juli 2022
- 194. Secure Summer Dashboard, 19 juli 2022

#### **Overleggen met KLM**

- 195-199. Notulen KLM-overleggen relevant voor deze operationele evaluatie, juni 2022 – september 2022

#### **Overige documenten met betrekking tot verslaglegging voorbereiding en reactie**

- 200. PvA Security zomer 2022, 5 mei 2022

- 
- 201. Werkstromen zomeroperatie, 10 mei 2022
  - 202. Actieplan zomer, 26 mei 2022
  - 203. Secure Summer Team weekstart, 30 mei 2022
  - 204. APOC Airport Briefing week 22, 2 juni 2022
  - 205. APOC zomerkalender, 2 juni 2022
  - 206. Taskforce update, 1 juni 2022
  - 207. APOC report-out taskforce week 23, 1 juni 2022
  - 208. APOC briefing week 23 en 24, 9 juni 2022
  - 209. Taskforce update week 24, 13 juni 2022
  - 210. Taskforce update week 24, 15 juni 2022
  - 211. Report out week 24, 16 juni 2022
  - 212. Report out week 24, 17 juni 2022
  - 213. Report out week 25, 21 juni 2022
  - 214. Report out week 25, 22 juni 2022
  - 215. Report out week 25, 23 juni 2022
  - 216. Report out week 25, 24 juni 2022
  - 217. Report out week 26, 27 juni 2022
  - 218. Report out week 26, 28 juni 2022
  - 219. Report out week 26, 1 juli 2022
  - 220. Report out week 27, 4 juli 2022
  - 221. Report out week 27, 5 juli 2022
  - 222. Report out week 27, 6 juli 2022
  - 223. Report out week 27, 8 juli 2022
  - 224. Gerealiseerde maatregelen ter voorbereiding op de zomer
  - 225. Report out week 28, 11 juli 2022
  - 226. Report out week 28, 12 juli 2022
  - 227. Report out week 28, 13 juli 2022
  - 228. Report out week 28, 15 juli 2022
  - 229. Slide summer regulations, geen datum
  - 230. Bagage herstelplan, 5 juli 2022
  - 231. Rvc wachttijdenanalyse, 10 augustus 2022
  - 232. Security hours demand vs delivery augustus, 16 augustus 2022
  - 233. Secure Summer – Security dashboard, 11 juli 2022
  - 234. E-mail inzet kantoorpersoneel, 15 september 2022
  - 235. Weekupdate Schiphol week 36 en 37, 14 september 2022
  - 236. Sturen op knelpunten week 40 en 41, 4 oktober 2022
  - 237. Reputatieonderzoek Q2, 2022
  - 238. Reputatieonderzoek Q3, 2022
  - 239. Passenger Experience-rapportage juli-oktober, 2022

#### *Algemene (beleids)documenten*

#### **Documenten over Project RESET**

- 240. Opdrachtbrieven directeuren RSG ten behoeve van Project RESET (inclusief bijlagen), 29 september 2020
- 241. Rvc Project RESET Adapt & Improve Royal Schiphol Group, 27 augustus, 2020
- 242. Adviesaanvraag ten behoeve van Project RESET fase 1, 31 augustus 2020
- 243. Adviesaanvraag ten behoeve van Project RESET fase 2 (inclusief bijlagen A-P), 2 november 2020



---

### **Documentatie aandeelhouders**

- 244. General presentation during Annual General Meeting: RSG in 2021 en Q1 2022, 12 april 2022
- 245. Notulen in relatie tot stuk 242 (nog ter goedkeuring in AGM 2023)
- 246. Presentatie 'Road to Recovery', 6 oktober 2022 (geen notulen van informele bijeenkomsten)
- 247. E-mail update incl. press release regarding reaching social agreement with FNV en CNV, juni 2022
- 248. E-mail update incl. press release regarding compensation scheme for travelers, augustus 2022
- 249. E-mail update incl. press release regarding resignation Dick Benschop, september 2022
- 250. E-mail update incl. press release regarding short term measures security, oktober 2022
- 251. E-mail update incl. press release regarding appointment interim CEO Ruud Sondag, oktober 2022
- 252. E-mail update incl. press release extension compensation scheme for travelers, oktober 2022

### **Documenten over communicatieplan**

- 253. Presentatie Vakantieteam 2022, maart 2022
- 254. Strategisch communicatieplan, mei 2022
- 255. Evaluatiepunten naar aanleiding van meivakantie 2022, geen datum

### **Documenten over integrale capaciteit planning**

- 256. ICP Capacity Dashboard 2023-2025, september 2022
- 257. ICP Framework 2023-2025, maart 2022
- 258. Concept van regulation W22 en outlook S23 for CCN, 28 september 2022

### **Documenten over contracten en aanbesteding beveiligingsdiensten**

- 259. Raamovereenkomst perceel 3, 12 december 2019
- 260. Nadere overeenkomst perceel 3, 7 september 2020
- 261. Request for Proposal minicompetitie beveiligingsdiensten perceel 3, 12 december 2019
- 262. Programma van Eisen perceel 1 t/m 7, 12 december 2019
- 263. Programma van Eisen perceel 1 t/m 7: naslagdocument, geen datum (bevat origineel PvE, Nota van Inlichting 1 en 2)
- 264. Aanbesteding beveiligingsdiensten perceel 1-6, 2015
- 265. Inschrijvingen aanbesteding perceel 1-6, 2015
- 266. Aanbesteding ROK beveiligingsdiensten perceel 1-6, 2019
- 267. Inschrijvingen aanbesteding ROK beveiligingsdiensten, 2019
- 268. Inschrijvingen minicompetitie NOK perceel 1-7, 2019

### **Documenten over crisisorganisatie**

- 269. Crisisorganisatie: CVO middel/groot feitenrelaas, 23 april 2022
- 270. Scenariokaart: sluiting vertrekfilter, 2022
- 271. Scenariokaart: topdrukte openbare gebieden, 2022
- 272. Schiphol Crisis Organisatie (SCO), oktober 2022
- 273. Crisis- en Herstelmonitor Schiphol-cluster, 2010-2024

### **Overige**

- 274. Presentatie: Evaluation Secure Summer, april 2021
- 275. KOPPS progress update, 30 juni 2020
- 276. Statuten Royal Schiphol Group NV, april 2017
- 277. Quick scan 2021 AR en press releases benchmark airports, 1 augustus 2022

- 
- 278. Snip Financial decision making to cope with financial OPEX en workforce numbers, geen datum
  - 279. Rvc Rules, 1 juli 2022

#### *Overige documenten*

#### **Directieteam (DT) stukken voorbereiding voor zomer 2021**

- 280-291. Stukken en notulen relevant voor deze operationele evaluatie, februari 2021 – mei 2021

#### **Verzoeken en correspondentie ministerie Infrastructuur & Waterstaat (IenW)**

- 292. Brief aan ministerie van IenW grondafhandeling, 12 juli 2022
- 293. Antwoordbrief ministerie van IenW grondafhandeling, 12 september 2022
- 294. Weekupdates aan ministerie van IenW, gedurende de periode week 7 juni 2022 – 9 februari 2023
- 295. Formeel verzoek aan ministerie van IenW; militaire steunverlening in het openbaar belang

#### **Documentatie meivakantie 2017**

- 296. Optimaliseren kosten passagiersfilters, 1 september 2016
- 297. Review security meivakantie en vooruitblik naar zomer, 17 mei 2017
- 298. Review aanbevelingen securityproces, 7 juni 2017
- 299. Report meivakantie 2017 analysis

#### **Documenten stakeholdergroepen (TPI's)**

- 300. Covernote target setting Top Performance Indicators 2020, 20 november 2019
- 301. Target setting TPI's Airlines OTP, review 2019 en targets 2020, november 2019
- 302. Target setting TPI's Employees EPS, targets 2020, geen datum
- 303. Target setting TPI's Network, targets 2020, geen datum
- 304. Target setting TPI's Residents, review 2019 en targets 2020, geen datum
- 305. Target setting TPI's Safety, proposal 2020, 18 oktober 2019
- 306. Target setting TPI's Shareholders, review 2019 en targets 2020
- 307. Target setting TPI's Sustainability, review 2019 en targets 2020, 3 november 2019
- 308. Target setting TPI's Passengers NPS, review 2019 en targets 2020, geen datum

#### **Addenda op capaciteitsdeclaratie**

- 309. Capaciteitsdeclaratie addendum 1, 1 juni 2022
- 310. Capaciteitsdeclaratie addendum 2, 17 juni 2022
- 311. Capaciteitsdeclaratie addendum 3, 30 juni 2022
- 312. Capaciteitsdeclaratie addendum 4, 1 augustus 2022
- 313. Capaciteitsdeclaratie addendum 5, 19 september 2022

## 9. Interviews

	Functie
1	Sr. Contract Manager Services
2	Sr. Contract Manager Security
3	Manager Forecasting, Analysis, and Capacity Management (FACT)
4	Sr. Tactical Capacity Manager
5	Manager Security Quality & Compliance
6	Manager Programs Innovation & Development
7	Strategic Advisor Aviation Security
8	Security Operations Product Owner
9	Sr. Manager Compliance, Continuity & Risk
10	Head of Commercial Business & Tech. Platform
11	Security Process Developer
12	Voormalig Chief Operational Officer (tot 1 juni 2022)
13	Voormalig Chief Operational Officer (tot 1 februari 2023)
14	Director Risk & Internal Audit
15	Director Airport Operations & Aviation Partnerships
16	Strategic Capacity Advisor
17	Director Corporate Affairs
18	Director Safety & Environment
19	Sr. Manager Fire Brigade, Crisis & Safety
20	Chief procurement officer & general counsel
21	Sr. Officer Continuity & Crisis Management
22	Head of Airport Operations Centre (APOC)
23	Manager Security Operations
24	COO & Managing Director KLM
25	Voormalig Chief Executive Officer (tot november 2022)
26	Lid van ondernemingsraad (OR) en Service Owner Aircraft
27	Lid van ondernemingsraad (OR) en Data & Reporting Specialist
28	Sr. Manager Process Performance & Improvement
29	Voorzitter BARIN
30	Director beveiligingsbedrijf
31	Sr. Manager Operations
33	Director Human Resources
35	Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat (IenW)
36	Director Asset Management
37	Interim Chief Executive Officer
38	Chief Financial Officer (CFO)
39	Junior Market Analyst FACT
40	Capacity Manager FACT
41	Twee leden van RvC

## 10. Verklarende woordenlijst

Begrip	Definitie
Aviation Business Development (ABD)	De afdeling waar de vraag van de luchtvaartmaatschappijen binnenkomt en wordt geanalyseerd.
Airport Coordination Netherlands (ACNL)	Als slotcoördinator verantwoordelijk voor de toewijzing en monitoring van de slots op de drie grootste luchthavens in Nederland: Amsterdam Airport, Rotterdam Airport en Eindhoven Airport.
Amsterdam Airport Schiphol (AAS)	De belangrijkste internationale luchthaven van Nederland.
Airport Operations & Aviation Partnerships (AO & AP)	Verantwoordelijk voor de operationele processen op het gebied van afhandeling van passagiers, vliegtuigen en bagage.
Airport Operation Centre (APOC)	Stelt in overleg met de luchtverkeersleiding, de luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren het operationeel afhandelingsplan op waarmee de dagelijkse operatie op AAS wordt voorbereid.
Airport Operation Plan (AOP)	Wordt door APOC gepubliceerd en geeft onder andere het primaire aanbod (PAX, vliegtuigen en BAX) en de daarop afgestemde VOP (Gateplanning) en beveiligingsmedewerker capaciteit op verschillende filters weer.
Bagageproces (BAX)	Proces waarmee bagage tijdig in het vliegtuig of op de band wordt geplaatst.
Commissie van Overleg (CVO)	Structuur die bijeenkomt bij (dreiging van) ernstige verstoring van de reguliere bedrijfsprocessen, gericht op bedrijfscontinuïteit.
Contract Management (CM)	Afdeling verantwoordelijk voor de uitwerking en realisatie van contractdoelstellingen.
Corporate Crisis Team (CCT)	Structuur die bijeenkomt als sprake is van een situatie die de strategische doelstellingen, reputatie of levensvatbaarheid van SNBV bedreigt (met name gericht op strategische sturing en externe communicatie).
Day2Day Operations (DDO)	Afdeling die het operationeel afhandelingsplan vanuit APOC uitvoert, en verantwoordelijk is voor de dagelijkse besturing en uitvoering van processen.
Directieteam (DT)	Raad van bestuur van SNBV

Begrip	Definitie
D-cyclus	Operationele plancyclus die wordt gebruikt binnen de afdeling Airport Operations, lopend van D-30 tot D0, waaraan verschillende afdelingen bijdragen.
Forecasting, Analysis & Capacity Management (FACT)	Afdelingsonderdeel verantwoordelijk voor het opstellen van voorspellingen van aantallen passagiers en vliegbewegingen.
Gecoördineerde Regionale Incidentenbestrijding Procedure (GRIP) 1-5	Vaste veiligheidsregeling die ingaat bij een grote crisis om opschaling van hulpverleningsdiensten effectief te laten verlopen. GRIP gaat uit van vijf verschillende opschalingsniveaus (GRIP 1-5); bij elk opschalingsniveau hoort een ander hulpteam.
Integrale Capaciteitsplanning (ICP)	De basis voor de planning van het vliegverkeer op AAS; wordt elk jaar rond februari door ABD opgesteld.
Koninklijke Marechaussee (KMar)	Voert paspoortcontrole en taken gericht op de openbare orde uit op AAS.
M-cyclus	Plancyclus die wordt gebruikt binnen de afdeling Security Operations.
M0-planning	Wordt twee weken voor een bepaalde kalenderweek gedeeld met de beveiligingsbedrijven.
M1-planning	Wordt zeven weken voor een bepaalde kalenderweek gedeeld met de beveiligingsbedrijven.
M2-planning	Wordt zes maanden van tevoren gedeeld met de beveiligingsbedrijven; geeft een totaaloverzicht van de verwachte weekvolumes, zodat beveiligingsbedrijven tijdig kunnen anticiperen op eventuele op- en afschaling.
NCTV	Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid.
Origin Destination (OD) PAX	Passagiers die vanaf AAS vertrekken of AAS als eindbestemming hebben.
On Time Performance (OTP)	Op tijd vertrekken van vliegtuigen.
Passagiersproces (PAX)	Proces waarmee passagiers van en naar het vliegtuig worden begeleid.
Process Performance & Improvement (PPI)	Afdeling verantwoordelijk voor de inrichting van processen en diensten op basis van de vraag van luchtvaartmaatschappijen.



Begrip	Definitie
RESET	Naam van de interne reorganisatie van SNBV die in reactie op de daling van het vliegverkeer door COVID-19 is gerealiseerd.
Royal Schiphol Group N.V. (RSG)	Eigenaar en exploitant van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport.
Safety, Security & Environment (SSE)	Bedrijfsonderdeel waar onder andere de afdeling Security Operations en het Tactisch Capaciteitsmanagement-team onder vallen.
Schiphol Nederland B.V. (SNBV)	Organisatieonderdeel van Royal Schiphol Group N.V.
Schiphol Team Plaats Incident (STPI)	Bij een incident op AAS wordt een STPI ('motorkapoverleg') gevormd waarbij de bron van het incident wordt aangepakt.
Security Operations (SO)	Afdeling verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de beveiligingsmedewerkers.
Short Term Forecast (STFC)	Forecast met het aantal verwachte passagiers per dag voor de daaropvolgende tien weken; wordt door FACT wekelijks opgesteld.
Tactisch Capaciteits Management (TCM)	Afdeling verantwoordelijk voor het plannen en uitvragen van beveiligingsmedewerker capaciteit.
Transferpassagiers (TRF)	Passagiers die een tussenstop op AAS maken om vervolgens over te stappen op een ander vliegtuig.
Vertrekfilter (1-4) (VF)	Filters binnen het securitygebied waar passagiers doorheen moeten nadat zij ingecheckt zijn en hun bagage hebben afgegeven. Vertrekfilters 1 en 4 zijn voor vluchten binnen het Schengengebied, filters 2 en 3 voor vluchten buiten het Schengengebied.
Vertrekfilter (TRGH, TR S/NS, PSD, VIP, crew VF3, GAT)	Typen vertrekfilters en beveiligingscontrole voor transferpassagiers, crew, vips.
Vliegende-keepteams (VK-teams)	Door SNBV in 2017 geïntroduceerde teams die ingezet kunnen worden op plekken in het operationeel proces waar de grootste verstoringen optreden.

---

## OVER DE AUTEURS



**Sander Visser** is partner bij PwC Strategy&. Hij geeft leiding aan de dienstverlening van PwC Strategy& in Nederland. Sander richt zich op advieswerk in de publieke sector en de internationale zorgpraktijk.

**Email:** [sander.visser@pwc.com](mailto:sander.visser@pwc.com)



**Dr. Selwyn Moons** is partner bij PwC Consulting. Hij is verantwoordelijk voor de dienstverlening van PwC op het gebied van financieringsvraagstukken, doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyses voor ministeries en uitvoeringsorganisaties van het Rijk.

**Email:** [selwyn.moons@pwc.com](mailto:selwyn.moons@pwc.com)



**Brecht Gijsbertsen** is director bij PwC Strategy&. Zij richt zich op ontwikkeling van strategie en beleid, en uitvoering van doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyses binnen de publieke sector.

**Email:** [brecht.gijsbertsen@pwc.com](mailto:brecht.gijsbertsen@pwc.com)

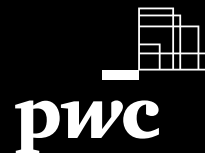


**Lars Canté** is director bij PwC Consulting. Hij richt zich in zijn advieswerk op financieringsvraagstukken, doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyses voor ministeries en uitvoeringsorganisaties van het Rijk.

**Email:** [lars.cante@pwc.com](mailto:lars.cante@pwc.com)

# strategy&

Part of the PwC network



[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

© 2023 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com). No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

