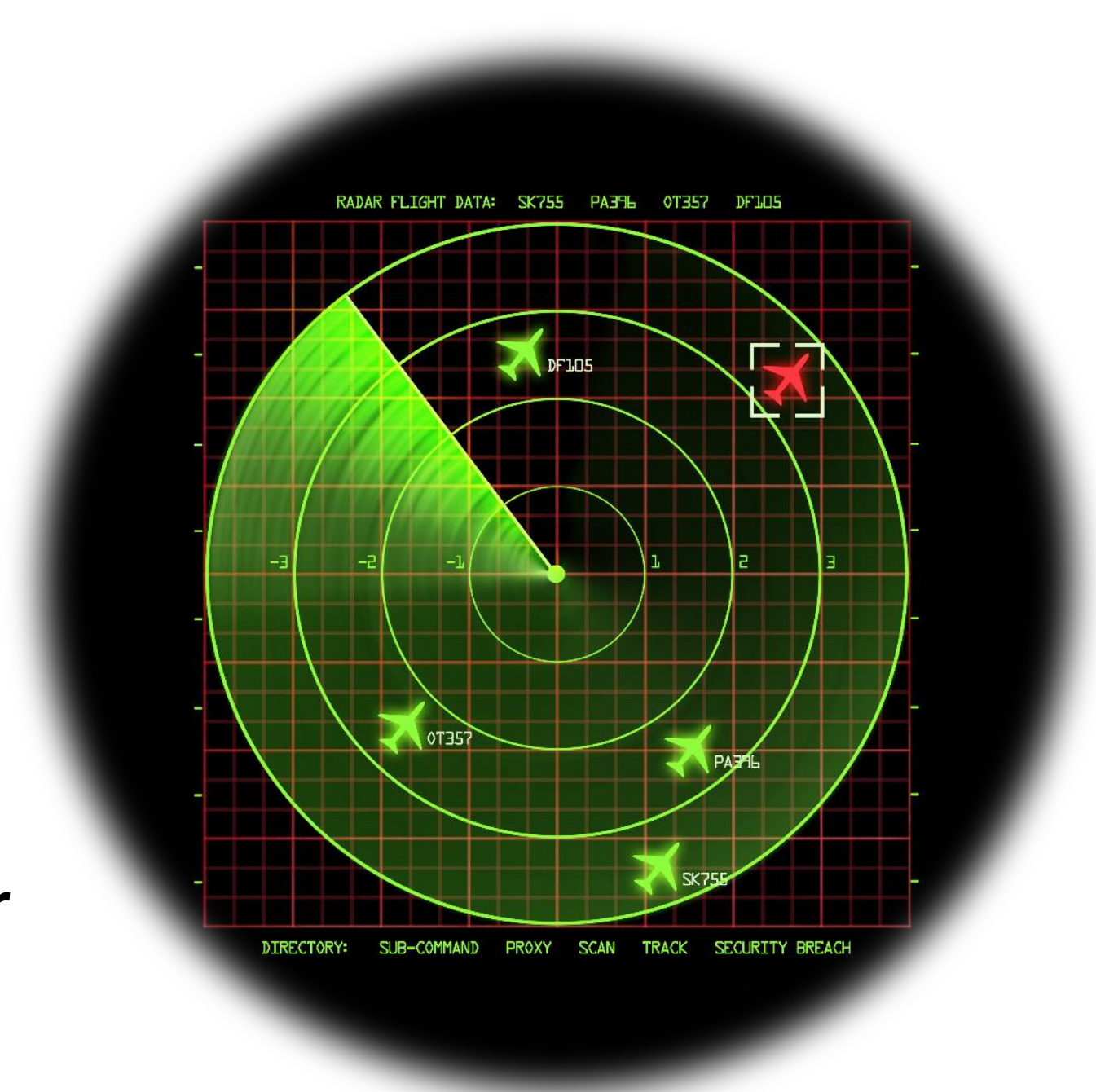


JANUARI 2019

# Onderzoek realisatie één Air Traffic Management-bedrijf

Een analyse van mogelijke organisatiemodellen voor een gezamenlijke civiel-militaire ATM-organisatie



# Managementsamenvatting

Momenteel wordt het luchtruim beneden flight level 245 (FL 245) bediend door civiele luchtverkeersleiders werkzaam bij Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en militaire luchtverkeersleiders, werkzaam bij het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) vallend onder Defensie. In de Luchtruimvisie uit 2012 wordt de ambitie uitgesproken te komen tot één Air Traffic Management (ATM)-bedrijf. Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot efficiënter en effectiever gebruik van het Nederlandse luchtruim ten behoeve van de B.V. Nederland en de afnemers van luchtverkeersdiensten.

De Luchtruimvisie heeft hiermee aanleiding gegeven tot het co-loceren van radarverkeersleiders van CLSK en LVNL op Schiphol-Oost. Sinds december 2017 werken zij 'zij-aan-zij' vanaf één locatie, zonder dat sprake is van integratie van werkzaamheden. Deze stap is een eerste in de richting van de vorming van één ATM-bedrijf, maar kent nog enkele organisatorische uitdagingen die met de huidige co-locatie niet worden opgelost. De vraag waarop dit rapport daarom antwoord moet geven, is: hoe kan een geïntegreerde ATM-bedrijf eruit zien? Het advies is bedoeld ter ondersteuning van de besluitvorming hierover. Bij het onderzoek zijn de organisaties LVNL, Defensie/ CLSK, het Ministerie van I&W, het Ministerie van Defensie, de Militaire Luchtvaartautoriteit (MLA) en de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) betrokken.

De organisaties zijn door middel van interviews, desk research en aan de hand van een toetsingskader geanalyseerd. Tevens is gekeken naar relevante maatschappelijke ontwikkelingen en de situatie in het buitenland (o.a. via een benchmarkbezoek aan LFV in Zweden). Het toetsingskader geeft belangrijke criteria voor de organisatie-inrichting weer vanuit drie niveaus van de organization design piramide, te weten Strategie en governance, Interne organisatie-inrichting en Cultuur en leiderschap. Ook is de praktische haalbaarheid van de modellen onderzocht. Uit het onderzoek blijkt dat eenduidigheid (bijv. in aansturing, procedures, arbeidsvoorwaarden etc.) veel gaat helpen in het bereiken van de gestelde doelen t.a.v. het luchtruimgebruik.

Dit alles heeft geleid tot drie mogelijke toekomstmodellen: 1) integratie, 2) een nieuwe, gezamenlijk op te richten ATM-organisatie en 3) co-locatie advanced. De toekomstmodellen 1 en 3 gaan uit van het onderbrengen van de dienstverlening bij de bestaande ZBO LVNL. Bij model 2 wordt een nieuwe ZBO opgericht. Bij integratie geschiedt aansturing vanuit één ministerie.

Integratie (incl. het onderbrengen de departementale aansturing van alle luchtverkeersleidingstaken bij het Ministerie van I&W) kent de grootste mate van doelbereiking. Het proces om daar te komen is echter complex en tijdrovend. Het gezamenlijk oprichten van een nieuwe ATM-organisatie door de ministeries heeft als voordeel dat vanuit nieuwe kaders een organisatie kan worden ingericht. De haalbaarheid van dit model wordt echter zeer laag geschat, aangezien een nieuwe juridische entiteit moet worden opgericht, de ZBO LVNL moet worden opgeheven en een nieuwe ATM-bedrijf uitgaat van aansturing vanuit twee ministeries. Bij co-locatie advanced vindt een formalisatie van de huidige gecooceerde situatie plaats: een integratie van de radarverkeersleiders en daaraan gelieerd personeel. Dit model is goed haalbaar, maar kent een lage mate van doelbereiking omdat er een scheiding blijft bestaan tussen radar- en militaire torenverkeersleiders.

Een keuze voor één van deze modellen is afhankelijk van de strategische koers die de ministeries en de Stuurgroep kiezen voor de toekomst van de luchtverkeersdienstverlening ('structure follows strategy'). Op basis van de analyse is de sterke aanbeveling om te kiezen voor model 1: integratie, eventueel door de transitie gefaseerd aan te pakken. Daarnaast dwingt de huidige personele (onder)bezetting met name aan de kant van Defensie/ CLSK tot het spoedig bepalen en communiceren van de strategische koers (voorkeursrichting), opdat men gericht toe kan werken naar de toekomst.

Dit leidt tot de volgende stappen in de tijd: Stap 0: Voortzetten reeds gestarte synergie-initiatieven en uitvoeren vooronderzoeken. Stap 1: Strategische koers spoedig bepalen en communiceren. Stap 2: Organisatieontwerp opstellen (globaal en in detail). Stap 3: Inrichten toekomstig ATM-bedrijf.



# Inhoudsopgave

## 1 Inleiding

Een toelichting op de aanleiding, onderzoeksvraag en -aanpak en scope van het onderzoek

## 2 Bevindingen huidige situatie

Een beschrijving van de doelen waaraan de luchtverkeersdienstverlening(s) een bijdrage leveren en de organisatorische uitdagingen waar LVNL en CLSK momenteel voor staan

## 3 De toekomst

Een beschrijving van mogelijke modellen waarin het ATM-bedrijf vorm kan krijgen, financiële implicaties en mate van doelbereiking en haalbaarheid

## 4 Conclusies en aanbevelingen

Een overzicht van de belangrijkste conclusies en daaruit volgende aanbevelingen

## 5 Transitie

Roadmap, implementatie-aanpak, randvoorwaarden en risicoanalyse

## Bijlagen



# 1. Inleiding

Een toelichting op de aanleiding,  
onderzoeksvraag en -aanpak en scope van  
het onderzoek

# Aanleiding, achtergrond en onderzoeksvraag

In de Luchtruimvisie uit 2012 is de ambitie geformuleerd om te komen tot één gezamenlijk civiel-militair Air Traffic Management (ATM)-bedrijf. Voorliggend onderzoek beziet hoe dit ATM-bedrijf vorm zou kunnen krijgen voor de luchtverkeersleidingsdiensten beneden Flight Level 245

Voor u ligt het eindrapport van het 'Onderzoek realisatie één ATM- bedrijf' voor de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en het Commando Luchtstrijdkrachten (Defensie/ CLSK). In dit rapport wordt geschetst hoe een gezamenlijke (LVNL en Defensie/ CLSK) luchtverkeersdienstverleningsorganisatie voor luchtverkeersdiensten beneden flight level 245 (FL 245) in Nederland vorm kan krijgen.

## Aanleiding

De wereld verandert in rap tempo. Thema's als 'veiligheid' en 'duurzaamheid' staan hoog op de maatschappelijke agenda. Technologische ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. In deze context is de wijze waarop luchtverkeersdienstverlening toekomstbestendig kan worden vormgegeven een belangrijk vraagstuk (zie bijlage 1 voor een meer gedetailleerde uitwerking van factoren die van invloed zijn op de luchtverkeersdienstverlening).

Het Nederlandse luchtruim is relatief klein en druk bevlogen. Het verhogen van het efficiënt en effectief gebruik van het luchtruim wordt daarom steeds relevanter, ook met het oog op de toekomstbestendigheid van het luchtruimgebruik. In september 2012 is de Luchtruimvisie door het Ministerie Infrastructuur & Milieu (huidig I&W) opgesteld, met als één van de doelen te komen tot één Air Traffic Management (ATM)-bedrijf, om een bijdrage te leveren aan effectief en efficiënt gebruik van het luchtruim. Hiermee wordt tevens tegemoet gekomen aan doelstellingen vanuit het Europese Single European Sky-project. Dit project richt zich op het komen tot een gemeenschappelijke Europese luchtverkeersleiding om zo de huidige versnippering van de verantwoordelijkheden voor het Europese luchtruim te verminderen. Een aantal landen heeft reeds stappen gezet richting (meer) integratie tussen civiele en militaire luchtverkeersdienstverlening (zie bijlage 1).

## Achtergrond

Op 7 december 2017 zijn de civiele luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en een deel van de militaire luchtverkeersdienstverlening (Defensie/Commando Luchtstrijdkrachten, CLSK) gecombineerd als eerste stap richting één ATM-bedrijf voor de luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245. Dit houdt in dat radarluchtverkeersdienstverleners van beide organisaties 'zij-aan-zij', maar niet geïntegreerd werken aan luchtverkeersdienstverlening. Beide organisaties ervaren een hoge personele druk op de operationele uitvoering van hun taak.

Anno 2018 is het programma CivMil ATM- samenwerking door LVNL en CLSK opgericht om te onderzoeken hoe de samenwerking tussen LVNL en CLSK verder kan worden geïntensiveerd. Daarbij wordt de opdracht vanuit de Luchtruimvisie om te komen tot één ATM-bedrijf nadrukkelijk als focus gehanteerd. Tegelijkertijd is in de Luchtruimvisie niet eenduidig weergegeven hoe één ATM-bedrijf er (organisatorisch) uit zou moeten zien: gaat het over een geïntegreerde organisatie of is optimalisatie van de huidige samenwerking ook voldoende?

## Onderzoeksvraag

Door de Stuurgroep CivMil-samenwerking is daarom gevraagd om een onderzoek waarin potentiële organisatiemodellen uitgewerkt worden voor de nieuw te realiseren gezamenlijke (civiel-militaire) luchtverkeersdienstverleningsorganisatie. Deze modellen worden getoetst op de mate van doelbereiking en haalbaarheid. Het betreft de noodzakelijke randvoorwaarden (zoals integratie-opties, tijdpad, fasering etc.) om hieraan uiterlijk medio 2023 invulling te kunnen geven. Dit resulteert in een overzicht op basis waarvan de Stuurgroep een besluit over het gewenste organisatiemodel kan nemen. Daarop volgt een beknopte roadmap.

# Onderzoeksaanpak en leeswijzer

De afgelopen maanden is onderzoek gedaan naar de realisatie van één ATM-bedrijf. Dit rapport geeft de uitkomsten van het onderzoek weer

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de Stuurgroep CivMil ATM-samenwerking, waarin de betrokken partijen (uitvoerend, beleidsmakend, toezichthoudend) vertegenwoordigd zijn: LVNL, Defensie/ CLSK, MLA en I&W. Het rapport borduurt voort op de uitgangspunten en visie zoals geformuleerd in onder andere de 'Haalbaarheidsstudie Civiel-Militaire samenwerking' (2011), de 'Luchtruimvisie' (2012) en de 'Verkenning naar mogelijke aandachtspunten bij verdergaande civiel-militaire ATM-samenwerking' (2018). Het onderzoek heeft tussen mei en september 2018 plaatsgevonden en kende vier fasen:

## 1. Voorbereiden en vaststellen vertrekpunt

In de eerste fase is de aanpak van het onderzoek vastgesteld en zijn de te betrekken stakeholders benaderd voor interviews en/of deelname aan de Strategische Sessie op 4 juli 2018. In bijlage 6 is een overzicht van de betrokkenen te vinden.

## 2. Analyse huidige situatie

Door middel van desk research en interviews met betrokkenen is inzicht verkregen in de huidige situatie en de organisatorische structuur hiervan. Zie bijlage 6 voor een overzicht van de geïnterviewde personen en gebruikte bronnen. Bij het onderzoek zijn ook maatschappelijke ontwikkelingen en leerpunten uit andere landen (o.a. Zweden) meegenomen.

## 3. Advies toekomstige situatie

De interviews zijn tevens gebruikt om mogelijke toekomstscenario's uit te denken. Zowel de Strategische Sessie (4 juli jl.) als de workshop Business case en risicoanalyse (9 november) hebben hier aan bijgedragen (zie bijlage 6).

## 4. Eindrapportage

De drie doorlopen fasen resulteren in voorliggende eindrapportage waarin de huidige situatie en de mogelijke toekomstmodellen beschreven staan. Tevens wordt een beknopte roadmap geschetst.

Dit alles vormt input voor de Stuurgroep op basis waarvan zij een voorkeursmodel kan kiezen. Deze keuze wordt in het nog op te stellen programmaplan CivMil ATM-samenwerking verder uitgewerkt.

### Dit eindrapport bevat de volgende hoofdstukken:

#### 2. BEVINDINGEN HUIDIGE SITUATIE

De huidige ge-co-loceerde situatie en de wens om te komen tot meer integratie, brengen uitdagingen met zich mee. Dit hoofdstuk schetst deze uitdagingen en geeft aanknopingspunten voor de toekomst in de vorm van organisatiecriteria die aan de toekomstige organisatie worden gesteld.

#### 3. DE TOEKOMST

In hoofdstuk 3 worden drie mogelijke organisatiemodellen voor de toekomstige ATM-organisatie gepresenteerd: integratie, een nieuw ATM-bedrijf en co-locatie advanced. Naast een beschrijving van de modellen wordt per model ingegaan op financiële implicaties en de mate van doelbereiking en haalbaarheid.

#### 4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Op basis van voorgaande hoofdstukken wordt een advies ten aanzien van de te maken keuze(s) gegeven, in de vorm van enkele aanbevelingen.

#### 5. TRANSITIE

Hoe te komen van de huidige situatie naar de gewenste toekomstige situatie? Deze vraag staat in dit hoofdstuk centraal. Om hier afdoende antwoord op te geven wordt een beknopte roadmap geschetst, aangevuld met een advies ten aanzien van de implementatie van het gekozen model. Het hoofdstuk sluit af met risico's en organisatorische randvoorwaarden op hoofdlijnen.

# Scope van het onderzoek

In overleg met de Stuurgroep is de scope van het onderzoek afgebakend. Daarnaast is het van belang om het gehanteerde begrip 'één ATM-bedrijf' te duiden

Het onderzoek heeft zich gericht op alle taken die uitgevoerd moeten worden om luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 mogelijk te maken. Een overzicht van deze taken (zowel vanuit LVNL als vanuit CLSK) is te vinden in bijlage 2). Een tweetal zaken is echter expliciet buiten scope van dit onderzoek gehouden, te weten:

## *Luchtgevechtsleiding (LGL)*

De militaire luchtgevechtsleiding is primair belast met de bewaking van de integriteit van het Nederlandse en NAVO luchtruim en begeleidt militair luchtverkeer in oefen- en operatiegebieden. Vanuit juridisch perspectief wordt de onderbrenging van luchtgevechtsleidingstaken direct 'ten behoeve van de verdediging en ter bescherming van de belangen van het Koninkrijk' in een organisatie waar de regering niet rechtstreeks 'het oppergezag' over heeft als onhaalbaar geacht. Dit betekent dat de luchtgevechtsleidingstaken in een organisatie moeten worden ondergebracht die onder direct gezag valt van de overheid. Ten tijde van de co-locatie is er bewust voor gekozen de luchtverkeersleiding buiten scope te laten. Deze lijn blijft behouden.

## *Toezicht*

Toezicht is volgend aan het gekozen organisatiemodel. Om deze reden wordt in dit onderzoek niet specifiek ingegaan op de rol en positie van de toezichthoudende organen ILT en MLA.

## *Eén ATM-bedrijf*

Het gehanteerde begrip 'één ATM-bedrijf' dient op deze plek in het rapport te worden uitgelegd als 'intensievere samenwerking tussen LVNL en CLSK ten aanzien van de luchtverkeersdienstverlening' (CivMil samenwerking). Het is geen beschrijving van de uiteindelijke organisatievorm: 'één ATM-bedrijf' kan zowel betekenen dat LVNL en CLSK uiteindelijk kiezen voor een samenwerkingsvorm waarbij beide organisaties als twee aparte entiteiten blijven bestaan of als samenwerking in een volledig geïntegreerde organisatie, waarbij geen sprake meer is van twee aparte entiteiten.



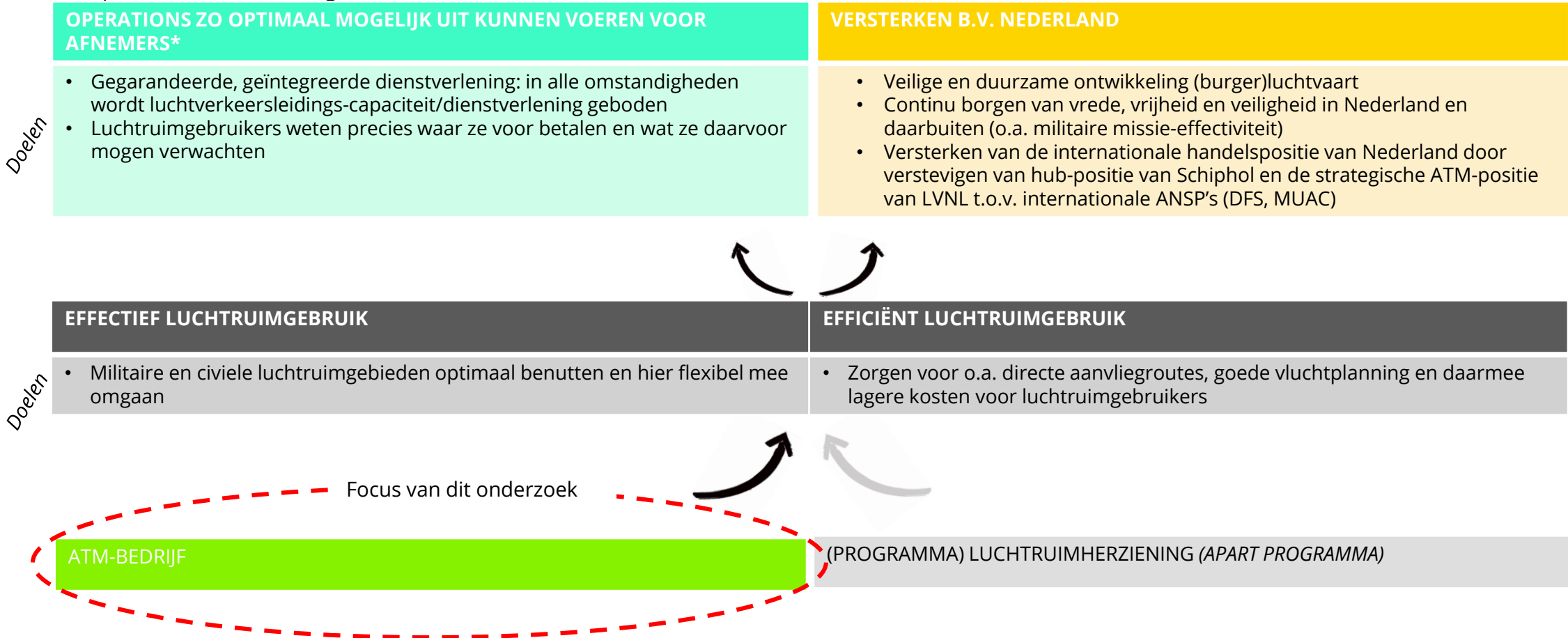
## 2. Bevindingen huidige situatie

Een beschrijving van de doelen waaraan de luchtverkeersdienst-verlening(s) een bijdrage leveren en de organisatorische uitdagingen waar LVNL en CLSK momenteel voor staan



# Meerwaarde luchtverkeersdienstverlening

Goede luchtverkeersdienstverlening vanuit één ATM-bedrijf draagt bij aan effectiever en efficiënter luchtruimgebruik. Daarmee draagt ze bij aan het verbeteren van de 'B.V. Nederland' en ontzorgt zij afnemers van de dienstverlening doordat afnemers kunnen vertrouwen op gegarandeerde en transparante dienstverlening

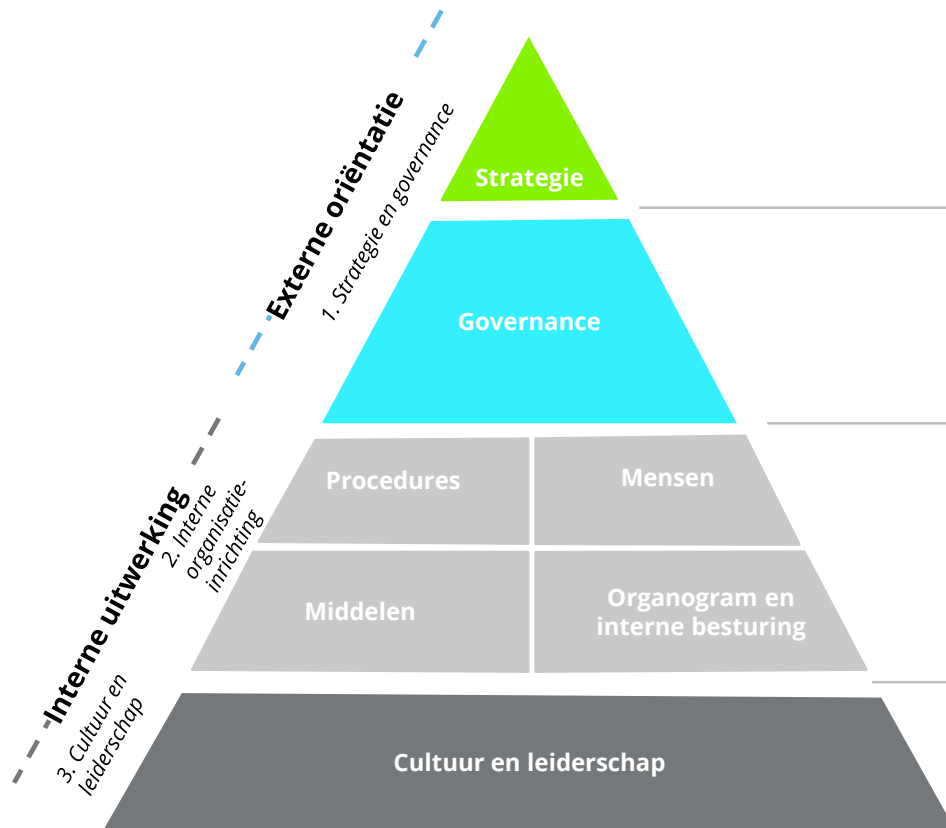


\*Afnemers van luchtverkeersdienstverlening: Civiel vliegverkeer/ commerciële luchtvaartmaatschappijen; Militair vliegverkeer; Overheidsinstanties als douane, kustwacht en Nationale Politie; General aviation (business jets, recreatieve luchtvaart en luchtsport); Remotely Piloted Airborne Systems (RPAS)

# Organization design piramide ATM-bedrijf

Om de huidige situatie van de LVNL en CLSK-organisaties in kaart te kunnen brengen en de toekomstige situatie te kunnen toetsen, is gebruik gemaakt van de Organization design piramide\*. Deze beschrijft drie niveaus: Strategie en governance, Interne organisatie-inrichting en Cultuur en leiderschap

## Onderwerpen:



- De wettelijke taak en missie van de organisatie
  - Te bedienen klanten en inkomstenstromen
  - Rechtsvorm van de organisatie
- 
- Verantwoordingslijn(en): aan welke gremia wordt verantwoording afgelegd?
  - *Toezichthouder(s): welke gremia houden toezicht? (buiten scope van het onderzoek)*
- 
- Procedures: wat is de werkwijze om taken uit te voeren?
  - Mensen: hoeveel en welk type mensen zijn nodig en hoe zijn hun werkzaamheden georganiseerd?
  - Middelen: waar is de organisatie gevestigd, welke systemen worden gebruikt, hoe ziet de opleiding eruit en hoe worden kosten gealloceerd?
  - Organogram en interne besturing: hoe ziet de organisatiestructuur eruit en hoe loopt besluitvorming en interne besturing?
- 
- Cultuur en manier van leidinggeven in de organisatie(s)
  - Mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en haar doelstellingen

# Huidige situatie: co-locatie (1/2)

Sinds 7 december 2017 is de co-locatie een feit. Vanaf deze datum is continu verder gewerkt aan het intensiveren van samenwerking tussen CLSK en LVNL en zijn hiervoor diverse initiatieven gestart

## Co-locatie

Op 7 december 2017 was de co-locatie een feit. Civiele en militaire radarverkeersleiders werken vanaf dat moment zij aan zij vanaf Schiphol-Oost. Het leidende uitgangspunt bij de vormgeving van de co-locatie was dat er 'as-is, tenzij...' zou worden gecolocerd. De organisaties blijven zoals ze zijn, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om daar aanpassingen in te doen. Er is dus sprake van twee afzonderlijke organisaties onder één dak.

De basis voor de huidige samenwerking tussen Defensie en LVNL in de gecolocerde situatie is de samenwerkingsovereenkomst-2 (SWO). Deze is op 14 november 2017 door de toenmalige Stuurgroep co-locatie vastgesteld. Per 1 januari 2018 is de samenwerkingsovereenkomst van kracht ten aanzien van de exploitatiefase van de co-locatie.

In het proces van de totstandkoming van de co-locatie is besloten om de CLSK gevechtsleiding gescheiden te houden van de luchtverkeersleiding. Daarmee is –en blijft– de gevechtsleiding buiten de scope van de co-locatie en verdere integratievormen tussen CLSK en LVNL.

## Lopende trajecten

Ten tijde van de co-locatie is besloten om de luchtverkeersleidingsopleidingen van de School of Air Control (SAC) van CLSK nog niet te verplaatsen naar Schiphol-Oost. Momenteel wordt de Annex ('Polaris') van LVNL op Schiphol gebouwd, die in 2019 beschikbaar zal komen. Het doel is om in 2020 de relevante (militaire) luchtverkeersleidingsopleidingen van de SAC in dat gebouw te kunnen laten starten. Tevens wordt momenteel gekeken naar synergiemogelijkheden tussen LVNL/OPS/HF en CLSK/SAC ten aanzien van (initiële) opleidingen (incl. selectie).

Voor de openstelling van vliegveld Lelystad voor luchtverkeersafhandeling voor groothandelsverkeer is de principeafpraak gemaakt dat Defensie/ CLSK de verantwoordelijkheid draagt over naderingsverkeersleiding en LVNL over de torenverkeersleiding (i.h.k.v. hybride personeelsinvulling).

Het huidige co-locatie (interim) Voice Communications System (VCS) moet worden vervangen. Hierbij wordt aangesloten bij een VCS-uitbreiding van het thans bij LVNL in gebruik zijnde systeem. De uitbreiding/ vervanging zal voor Defensie/ CLSK planmatig medio 2019 gerealiseerd zijn en voor LVNL medio 2020 (zie Realisatieplan CivMil ATM-samenwerking).

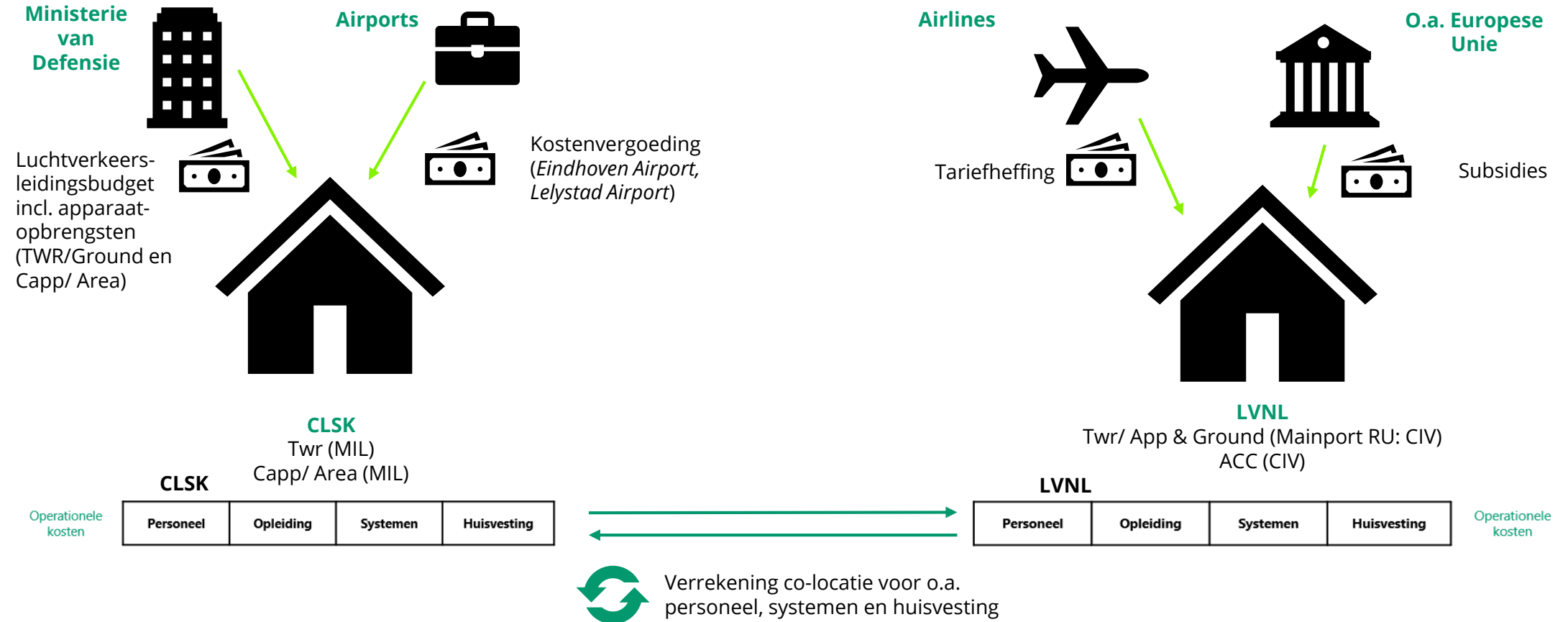
## Enkele geïdentificeerde synergiemogelijkheden

Op basis van de gerealiseerde co-locatie zijn en worden meerdere onderlinge (LVNL en Defensie/ CLSK) synergiemogelijkheden geïdentificeerd om de samenwerking verder te intensiveren (Realisatieplan CivMil ATM-samenwerking). Enkele voorbeelden:

- Overname van de nachttaken van de militaire luchtverkeersleiding door LVNL
- Harmonisatie en standaardisatie van de uitvoer van FIC/FIS taken
- Realisatie van een gezamenlijke uitvoer van AFMU-taken en rationalisatie van de gezamenlijke AMS/AMC functionaliteiten
- Synergiemogelijkheden inventariseren en waar opportuun realiseren in de samenwerking op procedures, FSC/FDNO taken, etc.

# Huidige situatie: co-locatie (2/2)

In de huidige ge-co-loceerde situatie vindt verrekening plaats tussen CLSK en LVNL. LVNL haalt haar inkomsten voornamelijk uit tariefheffing aan airlines en andere gebruikers van haar diensten. CLSK heeft een eigen inkomstenstroom vanuit het Ministerie van Defensie



# Uitdagingen huidige ge-co-loceerde situatie

Ondanks de stappen die ondernomen zijn, kent de huidige situatie uitdagingen die opgelost moeten worden, zodat luchtverkeersdienstverlening optimaal bij kan dragen aan de gestelde doelen. Hierbij moeten enkele organisatiespecifieke belangen in ogenschouw worden genomen

## Uitdagingen

De huidige ge-co-loceerde situatie kent enkele organisatorische uitdagingen die van invloed zijn op de wijze waarop de luchtverkeersdienstverlening wordt geleverd (zie bijlage 2 voor een meer gedetailleerde beschrijving):

- Zowel LVNL als CLSK geven aan dat er sprake is van een **tekort aan luchtverkeersleiders**. Aan de kant van CLSK zorgt dit ervoor dat dienstverlening niet te allen tijde kan worden gegarandeerd. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk en roosters kunnen niet altijd worden ingevuld. Bij CLSK is de verloopintentie aan de hoge kant. Ook bij niet-operationeel personeel bestaan tekorten.
- Daarnaast bestaan er momenteel grote **verschillen in arbeidsvoorwaarden, functiehuis en rechtspositionele statussen** tussen militaire en civiele luchtverkeersleiders. Dit **bemoeilijkt een flexibele inzet** van schaarse verkeersleiders. Bij CLSK-personeel is men daarnaast ontevreden over de geboden loopbaanmogelijkheden
- Dit alles wordt versterkt door het feit dat er (nog) **geen eenduidige procedures** bestaan en doordat de **opleiding vanuit meerdere instituten** wordt verzorgd.
- Omdat medewerkers van de twee organisaties 'zij-aan-zij' werken en er geen sprake is van integratie van werkzaamheden, blijven er twee werkwijzen bestaan. De praktijk leert dat deze moeilijk tot elkaar komen, waardoor er tot op heden niet (voldoende) wordt geprofiteerd van het beste van twee werelden. Het **wij-zij-denken** is sterk aanwezig, waardoor frustraties ontstaan en synergiën niet vanzelfsprekend tot stand komen.
- **Innovaties en investeringen** op het gebied van luchtverkeersdienstverlening **vinden op twee plekken** plaats. Dit zorgt voor inefficiënties en voor het niet optimaal benutten van de innovatiecapaciteit en aanpassingsvermogen van beide organisaties.

- Ten slotte kent de huidige financiële situatie enige complexiteit omdat beide partijen een **andere systematiek van financiering** kennen (kasstelsel versus een baten- en lastenstelsel), waardoor continu moet worden afgestemd om transparantie t.a.v. de financiële componenten van de samenwerking te waarborgen.

## Organisatiespecifieke belangen

Vanuit de desk research en de interviews komen de volgende organisatiespecifieke belangen naar voren wanneer het gaat over (de vorming van) 'één ATM- bedrijf':

### LVNL

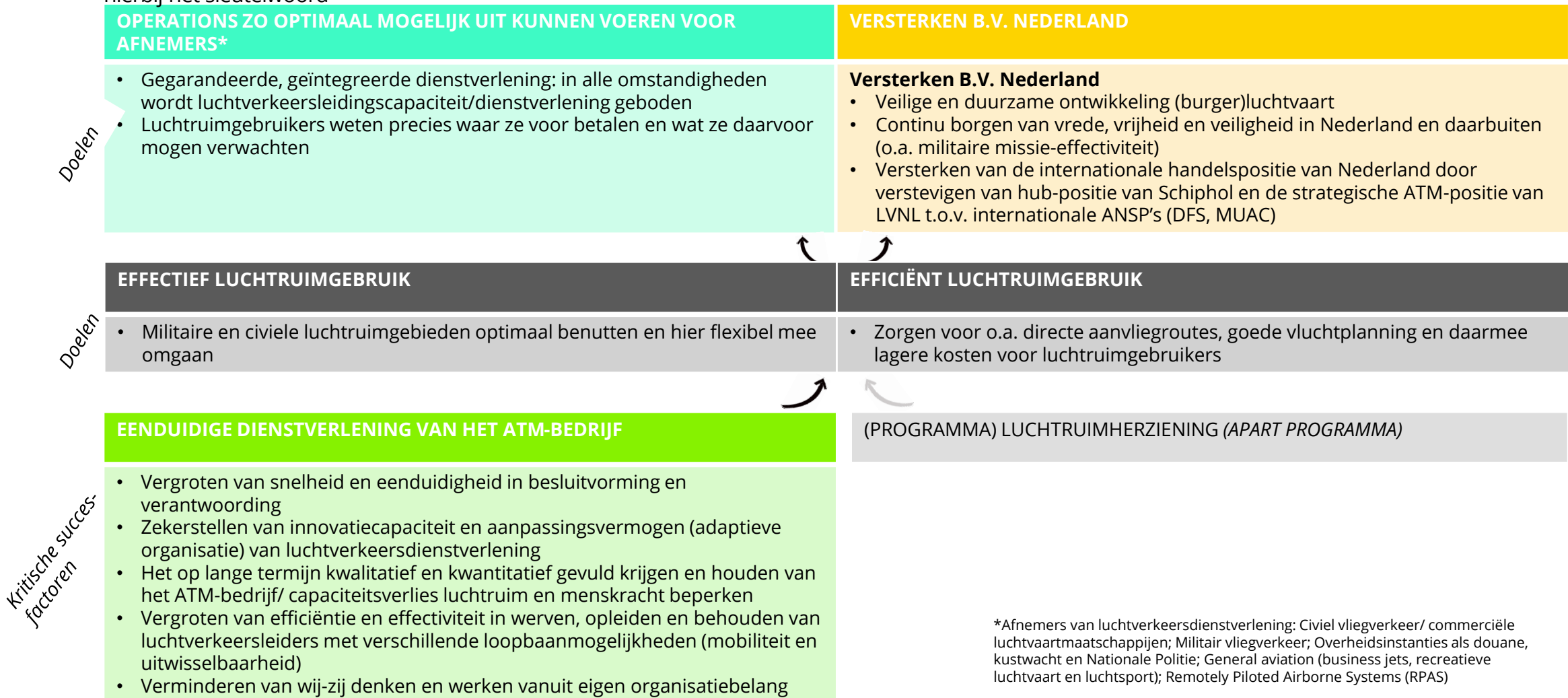
- *"Er gebeuren heel veel nieuwe dingen in onze buitenwereld. LVNL moet in staat zijn en blijven innovaties door te voeren. Samenwerken met Defensie vergroot de innovatieve slagkracht op ATM-gebied."*
- *"Onze klanten staan centraal. Wij leveren een belangrijke bijdrage aan een veilige groei van onze klanten, Schiphol en BV Nederland."*

### CLSK

- *Belangen van CLSK en Defensie moeten tot in de top van de organisatie vertegenwoordigd zijn (ook in toezicht)."*
- *"Behoud van militaire luchtruim voor oefeningen moet gegarandeerd blijven."*
- *"Expeditionaire capaciteit moet behouden blijven."*
- *"Militaire kennis en vaardigheden t.a.v. militaire luchtverkeersleiding moeten behouden blijven."*
- *"Het voelt alsof Defensie er bij eerdere samenwerkingen bekaaid vanaf is gekomen op financieel gebied. Daarom moeten kosten- en batenverrekeningen in de nieuwe ATM-organisatie eerlijk en transparant zijn."*

# Doelen ATM-bedrijf

De genoemde organisatorische uitdagingen in de huidige situatie zijn te vertalen naar kritische succesfactoren voor het ATM-bedrijf. Zo draagt het ATM-bedrijf bij aan efficiënter en effectiever gebruik van het luchtruim en levert daarmee meerwaarde aan de B.V. Nederland en afnemers. Eenduidigheid is hierbij het sleutelwoord



# Toetsingskader mogelijke toekomstmodellen (1/2)

Een toetsingskader is opgesteld op basis waarvan kan worden bepaald in hoeverre een toekomstmodel de gestelde doelen kan realiseren en wat de mate van haalbaarheid is. Aangezien nog geen volledig inzicht bestaat in de bedragen die samenhangen met LVL, worden financiële implicaties kwalitatief beschreven

Zoals uit de analyse van de huidige situatie blijkt, verhindert een aantal organisatorische knelpunten het optimaal functioneren van de luchtverkeersdienstverlening vanuit de huidige ATM-organisaties. De gestelde doelen (efficiënter en effectiever gebruik van het luchtruim ten behoeve van de B.V. Nederland en de afnemers van luchtverkeersdiensten) worden daardoor niet volledig bereikt: de co-locatie gaat hierin niet ver genoeg.

Om na te gaan of de toekomstmodellen enerzijds de beschreven doelen van het ATM-bedrijf kunnen waarmaken en anderzijds haalbaar zijn, is een toetsingskader opgesteld (zie volgende pagina).

## Organisatiecriteria en haalbaarheid

De kritische succesfactoren leiden tot organisatiecriteria voor het toekomstige ATM-bedrijf. De criteria vormen een belangrijk deel van het toetsingskader waaraan toekomstmodellen moeten voldoen om de beschreven doelen te bereiken. Hierbij hebben de criteria t.a.v. Strategie en governance betrekking op de relaties van de ATM-organisatie met externe partijen, zoals klanten, ketenpartners en ministeries. De criteria t.a.v. Interne organisatie-inrichting en Cultuur en leiderschap betreffen de ATM-organisatie zelf.

Daarnaast bestaat het toetsingskader uit onderwerpen die de haalbaarheid toetsen, zoals de complexiteit van het transitieproces en beschikbaarheid van capaciteit.

## Financiële implicaties

De keuze voor één van de drie mogelijke toekomstmodellen heeft hoe dan ook financiële gevolgen. Het kan dan gaan om veranderde inkomstenstromen, de verschuiving van mensen en/ of middelen en bijbehorende (operationele) kosten en de vraag of nog sprake is van verrekening. Daarnaast brengt de transitie van de huidige situatie naar een nieuwe organisatievorm integratie- en frictiekosten met zich mee.

Voor dit onderzoek is gevraagd om een realistische financiële inschatting te geven die mogelijke organisatie modellen onderling vergelijkbaar maakt. Op 4 december heeft Defensie inzicht geboden in de opbouw van haar kosten over het huidige jaar en een doorkijk van de kosten over de jaren 2019 t/m 2023. Tevens heeft Defensie een specificatie opgesteld van haar (levensduur verlengde) investeringen. Dit wordt als een goede aanzet gezien die in de nabije toekomst verder verfijnd en onderbouwd kan worden. Omdat de tijd ontbrak voor een verdere verdieping en interpretatie van de cijfers, is er voor gekozen om de aanzet van Defensie nog niet in het rapport op te nemen. In dit rapport worden financiële consequenties daarom kwalitatief beschreven (en zijn zij niet als organisatiecriteria beoordeeld). Het maken van een realistische financiële inschatting is mogelijk zodra volledig inzicht kan worden gegeven in de bedragen die samenhangen met het uitvoeren van luchtverkeersleidingstaken. Vervolgens kan voor elk van de mogelijke organisatie modellen een nadere uitwerking worden gemaakt ten aanzien van financiële implicaties, op basis waarvan de organisatie modellen met elkaar kunnen worden vergeleken.

## Uitgangspunten financieën

- Voor de huidige situatie wordt uitgegaan van de co-locatie. Voor zover mogelijk is een cijfermatige onderbouwing opgenomen in bijlage 2. Na inkijk in de cijfers van Defensie kan worden geconstateerd dat de vuistregel van 3,6% en ca €25 miljoen goed richting gevend is voor dit stadium van het rapport.
- De op dit moment gehanteerde verrekensystematiek tussen LVNL en CLSK – onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst tussen beide partijen – vormt onderdeel van de huidige opbouw van bedrijfskosten en –inkomsten. Een uitwerking van deze verrekening is opgenomen in bijlage 2.
- Er worden geen uitspraken gedaan over lopende (financiële) afspraken van zowel LVNL als CLSK met externe partners. Deze worden gerespecteerd en vallen buiten de scope van dit onderzoek.

# Toetsingskader mogelijke toekomstmodellen (2/2)

Dit alles resulteert in onderstaand toetsingskader. De organisatiecriteria komen voort uit de kritische succesfactoren van het ATM-bedrijf (zie p. 14). Wanneer hieraan wordt voldaan, draagt het ATM-bedrijf bij aan een efficiënter en effectiever luchtruimgebruik en daarmee aan de B.V. Nederland en afnemers

	Organisatiecriteria		Haalbaarheid
Strategie en governance	1	Er is sprake van een single point of contact voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245, ketenpartners en leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haalbaarheid van keuze voor rechtsvorm behorende bij het model</li> <li>• (Politieke) bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>
	2	Er is sprake van eenduidige aansturing (governance), waarin belangen voor civiele en militaire klanten in balans zijn	
	3	Kosten en baten t.b.v. alle luchtverkeersdienstverlening vallen binnen één entiteit, er is geen sprake van verrekening	
	4	<i>Toezicht is helder en scherp belegd (buiten scope van dit onderzoek)</i>	
Interne organisatie-inrichting	5	Er is sprake van een eenduidige werkwijze en heldere procedures / gestandaardiseerde werkwijze voor alle luchtverkeersleiding beneden FL 245	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbare capaciteit en competenties om model te realiseren</li> <li>• Haalbaarheid i.r.t. complexiteit van het proces om model te realiseren (tijd, impact)</li> <li>• Beschikbaarheid financiële middelen om model te realiseren</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>
	6	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door eenduidigheid in werving, selectie en opleiden van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	
	7	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door het aanbieden van verschillende loopbaanpaden voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	
	8	Gelijk werk wordt gelijk beloond voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	
	9	Het behoud van militaire kennis is geborgd	
	10	De toegang tot militaire luchtverkeersleiders ten behoeve van uitzending vanuit CLSK is geborgd	
	11	Kostenallocatie t.b.v. alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 is eenduidig en daarmee effectief en efficiënt	
	12	De innovatiecapaciteit en aanpassingsvermogen van alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 zijn geborgd	
	13	Er is sprake van eenduidige aansturing (governance), waarin belangen van de medewerkers in balans zijn	
Cultuur en leiderschap	14	Het is mogelijk om te komen tot een eenduidige cultuur voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwachte acceptatie van het model (door medewerkers)</li> <li>• Mate van veranderbereidheid</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>





### 3. De toekomst

Een beschrijving van mogelijke modellen waarin het ATM-bedrijf vorm kan krijgen, financiële implicaties en mate van doelbereiking en haalbaarheid

# Drie mogelijke toekomstmodellen (1/2)

Er zijn drie toekomstmodellen mogelijk. In dit hoofdstuk worden deze modellen uitgewerkt aan de Organization design piramide en financiële implicaties en getoetst aan het toetsingskader

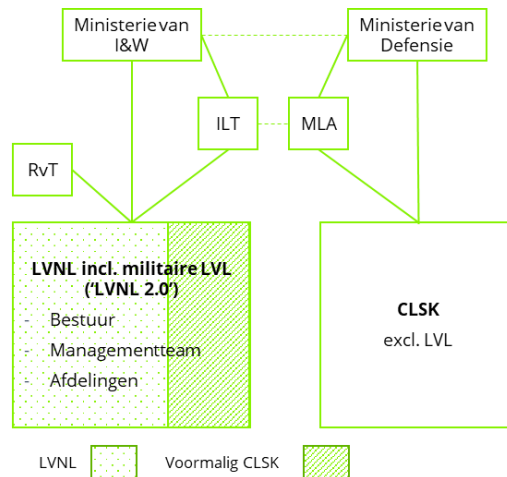
INTEGRATIE	NIEUW ATM-BEDRIJF	CO-LOCATIE ADVANCED
<p><b>Strategie en governance:</b> bestuurlijke integratie op ministerieel niveau; alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 wordt uitgevoerd binnen de bestaande ZBO LVNL</p>	<p><b>Strategie en governance:</b> geen bestuurlijke integratie; de twee ministeries richten gezamenlijk een nieuw ATM-bedrijf op voor luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245</p>	<p><b>Strategie en governance:</b> geen bestuurlijke integratie; LVNL en CLSK blijven werkgevers die elk (een deel van de) luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 verzorgen</p>
<p><b>Interne organisatie-inrichting:</b> integratie van de uitvoering onder één aansturinglijn (bestuur ZBO LVNL, werknaam 'LVNL 2.0')</p>	<p><b>Interne organisatie-inrichting:</b> integratie van uitvoering (behalen synergievoordelen) onder één aansturinglijn (bestuur nieuwe ZBO)</p>	<p><b>Interne organisatie-inrichting:</b> integratie van radarpersoneel en daaraan gelieerd bedrijfsvoeringspersoneel onder één aansturinglijn (bestuur ZBO LVNL), (militair) torenpersoneel blijft buiten beschouwing</p>
<p><b>Cultuur en leiderschap:</b> integratie van culturen en leiderschap</p>	<p><b>Cultuur en leiderschap:</b> integratie van culturen en leiderschap</p>	<p><b>Cultuur en leiderschap:</b> integratie van culturen en leiderschap voor radar- en bedrijfsvoeringspersoneel</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij integratie wordt alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 aan alle luchtruimgebruikers geleverd vanuit één organisatie: de ZBO LVNL</li> <li>• Integratie wordt bereikt door integratie op alle drie de niveaus van de organization design piramide</li> <li>• De meest voor de hand liggende uitwerking hiervan is dat de luchtverkeersleidingstaken en LVL-personeel van CLSK worden overgebracht naar de ZBO. Defensie behoudt inspraak</li> <li>• Er is sprake van een reservistenpool voor het uitvoeren van specifieke militaire taken</li> <li>• Integratie gaat uit van de bestaande (juridische) entiteit van ZBO LVNL, maar is functioneel en cultureel aangepast aan de geïntegreerde situatie (werknaam 'LVNL 2.0')</li> <li>• Bij integratie is sprake van één organisatiestructuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer het Ministerie van I&amp;W en het Ministerie van Defensie gezamenlijk een nieuwe ATM-organisatie oprichten, geven zij hier gezamenlijk aansturing aan.</li> <li>• Evenals bij integratie wordt alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 aan alle luchtruimgebruikers geleverd vanuit één organisatie</li> <li>• Een ZBO is hierbij op dit moment de best passende rechtsvorm</li> <li>• Dit betekent dat LVNL-personeel over gaat naar deze nieuwe organisatie. ZBO LVNL houdt op te bestaan</li> <li>• Ook LVL-personeel van CLSK gaat over naar de nieuwe ATM-organisatie</li> <li>• Beide 'moederorganisaties' nemen zitting in het bestuur van de nieuwe ATM-organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij co-locatie advanced wordt gekozen om niet te integreren op Strategie en governance-niveau, maar wel zo veel als mogelijk op de Interne- organisatie en Cultuur en leiderschap</li> <li>• In dit model wordt onderscheid gemaakt in doelgroepen: radarpersoneel en daaraan gelieerd bedrijfsvoeringspersoneel wordt geïntegreerd bij LVNL</li> <li>• Door de verwevenheid van torenverkeersleiders met het militaire veld waar zij werkzaam zijn en de fysieke afstand tot collega's op andere velden, blijft de taak torenverkeersleiding en bijbehorend personeel bij Defensie/ CLSK</li> <li>• Voor radarpersoneel en daaraan gelieerd bedrijfsvoeringspersoneel worden procedures, opleiding, functiehuis, arbeidsvoorwaarden en systemen geïntegreerd</li> </ul>

# Drie mogelijke toekomstmodellen (2/2)

In onderstaand overzicht zijn de structuren van de mogelijke toekomstmodellen weergegeven. Te zien is dat zij verschillen in aansturing (door één of twee departementen) en mate van integratie in de uitvoering

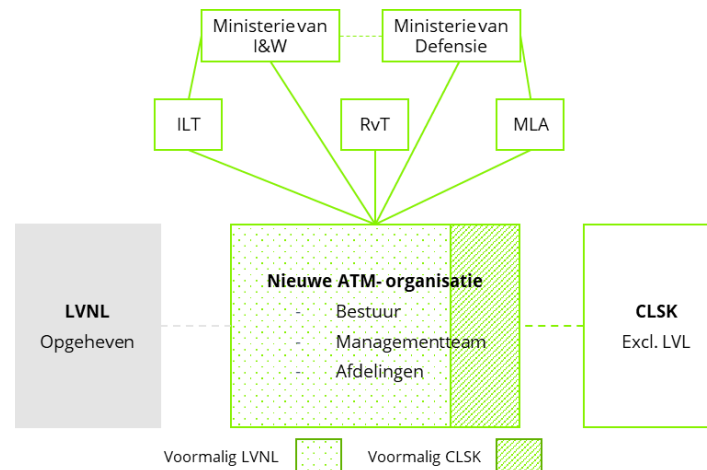
## Integratie

Luchtverkeersleidingtaken en -personeel van CLSK gaan over naar de ZBO LVNL onder aansturing van het Ministerie van I&W



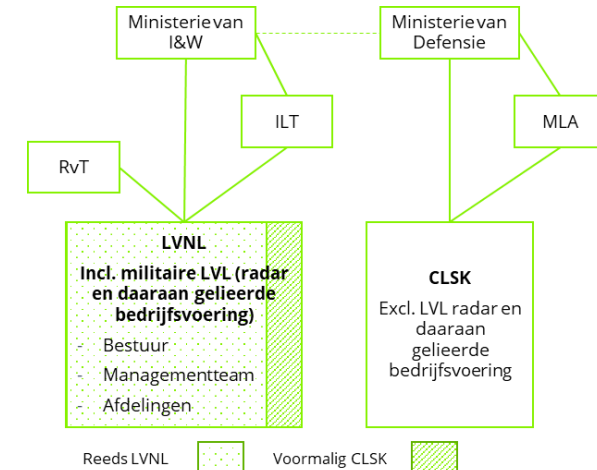
## Nieuw ATM-bedrijf

De Ministeries van I&W en Defensie richten gezamenlijk een nieuwe ATM-organisatie op. Personeel vanuit LVNL en CLSK gaat hiernaartoe over. LVNL wordt opgeheven



## Co-locatie advanced

Radarpersoneel en daaraan gelieerd bedrijfsvoeringspersoneel gaat over naar LVNL; zo veel mogelijk integratie in uitvoering



## Overwegingen

- Zowel bij integratie als bij co-locatie advanced wordt uitgegaan van het overhevelen van CLSK-taken, -personeel en -middelen naar LVNL en niet andersom. Dit ligt het meest voor de hand, aangezien luchtverkeersleiding de hoofdtaak is van LVNL (i.t.t. CLSK, waar luchtverkeersleiding slechts een deel van de werkzaamheden uitmaakt), de co-locatie ook bij LVNL is gesitueerd en LVNL in omvang ongeveer vier keer zo groot is als het CLSK-deel dat luchtverkeersleidingsdienstverlening verzorgt
- In de eerste verkenning is tevens gekeken naar uitbesteding van de luchtverkeersleidingstaak door CLSK aan LVNL. Vanwege hoge druk op de personele capaciteit aan de kant van LVNL en de wens om grip te blijven houden op de uitvoering van de taak door CLSK, is de kans groot dat men in de praktijk toegaat naar een situatie die in dit rapport wordt beschreven als 'integratie': LVNL neemt personeel van CLSK over en een CLSK-functionaris wordt toegevoegd aan het bestuur van LVNL. Om deze redenen is in dit rapport alleen het model 'integratie' uitgewerkt.

# Integratie

*Luchtverkeersleidingstaken en -personeel van CLSK gaan over naar de ZBO LVNL onder aansturing van I&W*

# Beschrijving integratie (1/2)

Op hoofdlijnen ziet een geïntegreerde organisatie er als volgt uit

## Strategie en governance

- Alle luchtverkeersleidingstaken in Nederland beneden FL 245 worden uitgevoerd door de civiele LVNL-organisatie, in zowel vredes- als oorlogstijd. Tussen het Ministerie van Defensie en het Ministerie van I&W zijn –in aanvulling op Artikel 9.7 lid 1 en 2 Wet Luchtvaart- afspraken gemaakt omtrent het wisselen van commandoschap al naar gelang de (veiligheids)situatie
- Met de luchtgevechtsleiding (CLSK) zijn afspraken gemaakt over besluitvorming en taakverdeling in vredes- en crisistijd en in het geval van veiligheidsincidenten
- Er wordt gebruik gemaakt van de reeds bestaande (juridische) entiteit LVNL, die valt onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van I&W. LVL- personeel van CLSK is in dienst bij LVNL. De organisatie is functioneel en cultureel aangepast voor het borgen en uitvoeren van zowel militaire als civiele belangen en taken (werknaam: 'LVNL 2.0')
- De uitvoering van luchtverkeersleiding wordt bekostigd door tariefheffing (airlines) en een Defensie-bijdrage aan de operationele kosten van 'LVNL 2.0'
- Tussen 'LVNL 2.0' en Defensie/CLSK worden jaarlijks afspraken gemaakt ten aanzien van performance, dienstverlening en capaciteit (bv in de vorm van SLA's en/of KPI's). Dit gebeurt in een 'bestuurlijk overleg' waar ook het Ministerie van I&W en Defensie aan deelnemen
- In aanvulling daarop is een periodiek 'afstemmingsberaad' ingericht, waarin kan worden besloten tot het anders prioriteren van taken en inzetten van personeel op middellange of (zeer) korte termijn. Het 'afstemmingsberaad' kan daarnaast ook acuut bij elkaar worden geroepen in het geval van een (veiligheids)incident
- Er wordt bezien hoe toezichthoudende taken en de brevettering vanuit MLA worden ingevuld\*
- De organisatie valt in uitvoering van haar taken volledig onder SES-Regulation

---

## Procedures

- Er is sprake van één werkwijze voor alle verkeersleiders in alle (veiligheids)situaties. Het in lijn brengen van de procedures fungeert als startpunt en hefboom voor het in lijn brengen van mensen (functiehuis), middelen (o.a. opleiding en systemen) en interne besturing
- Al naar gelang het type verkeer (OAT, GAT) is differentiatie aan de orde
- Ook brevettering is aangepast aan de nieuwe procedures

## Mensen

- Al het personeel is in de eerste plaats civiel (ambtenaar)
- Het functiehuis van 'LVNL 2.0' is gelaagd en omvat alle functies voor zowel operationeel als niet- operationeel personeel (toren-, radar- en bedrijfsvoeringspersoneel)
- Er is één set aan arbeidsvoorwaarden die geldt voor alle medewerkers. De arbeidsvoorwaarden zijn in lijn met het functiehuis
- Alle luchtverkeersleiders worden opgeleid tot civiele luchtverkeersleiders, die afhankelijk van hun functie civiele en/of militaire taken kunnen uitvoeren
- De organisatie werkt met een reservistenpool die is 'geoomerkt' (logischerwijs initieel voormalig CLSK personeel) om expeditiecapaciteit, kennis van militaire zaken en militaire prioriteitsstelling te behouden

# Beschrijving integratie (2/2)

Op hoofdlijnen ziet een geïntegreerde organisatie er als volgt uit

## Middelen

- Er bestaat één opleidingsinstituut van waaruit het werven, selecteren en opleiden van alle luchtverkeersleiders in Nederland geschiedt. De opleiding voorziet in het behalen van brevetten die nodig zijn om militair en civiel luchtverkeer af te handelen. Daarnaast zorgt het opleidingsinstituut voor vakbekwaamheidstrainingen voor al het operationele personeel en speciale modules voor militaire taken (logischerwijs in samenwerking met Defensie)
- Er is sprake van één set van ATM-systemen. De systemen die worden gebruikt door LVNL zijn in principe leidend ('zo civiel als mogelijk, zo militair als noodzakelijk'). De set van systemen voorziet in het begeleiden van zowel civiel als militair verkeer en wordt ontwikkeld en beheerd door personeel van 'LVNL 2.0'. Waar wenselijk en mogelijk kan worden voorzien in een koppeling tussen de civiele luchtverkeersleidingssystemen en de systemen van de luchtgevechtsleiding
- Al het radar- en bedrijfsvoeringspersoneel van het ATM-bedrijf is zoveel als mogelijk werkzaam op één locatie; logischerwijs op Schiphol- Oost. Het torenpersoneel is werkzaam op de lokale velden en valt in elk geval hiërarchisch onder 'LVNL 2.0'. Voor torenpersoneel op militaire velden kan nog worden bezien of het personeel functioneel onder de commandant van het militaire vliegveld moet (blijven) vallen
- Alle opbrengsten die te maken hebben met het uitvoeren van luchtverkeersleidingstaken zijn toe te schrijven aan 'LVNL 2.0'. Binnen 'LVNL 2.0' is sprake van één boekhouding en kostenallocatie
- Investerings t.b.v. systemen en innovatie worden gedaan vanuit één strategie, één planning en één budget

## Interne besturing en organogram

- Er is sprake van één dagelijks bestuur van 'LVNL 2.0'
- Dit bestuur wordt geadviseerd door een (nieuwe) Raad van Toezicht die een onafhankelijke positie inneemt. Er kan voor worden gekozen om (tijdelijk) een afvaardiging van Defensie/ CLSK op te nemen in de Raad van Toezicht
- Onder het bestuur wordt een MT gevormd dat op operationeel niveau opereert. In deze laag nemen zowel (voormalig) LVNL en CLSK-medewerkers zitting zodat een evenwichtige en logische mix ontstaat
- Alle taken op het gebied van luchtverkeersleiding worden uitgevoerd door één organisatie. Er is dus sprake van één organisatiestructuur / organogram

---

## Cultuur en leiderschap

- Er is sprake van één gedeelde purpose, één set aan kernwaarden voor al het luchtverkeersleidingspersoneel
- Er is sprake van één visie ten aanzien van management en leiderschapsstijl

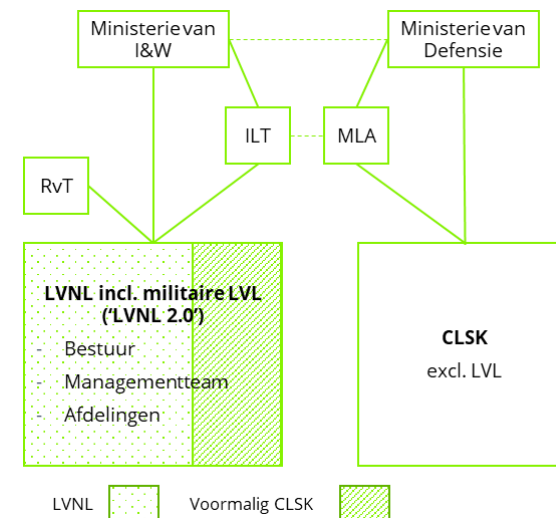
# Toelichting: Strategie en governance (1/2)

Bij integratie wordt alle luchtverkeersleiding beneden FL 245 uitgevoerd door 'LVNL 2.0', dat valt onder verantwoordelijkheid van Ministerie I&W. Defensie/CLSK behoudt grip op de prioritering en uitvoering van militaire belangen en taken door het inrichten van een 'bestuurlijk overleg' op strategisch niveau, een 'afstemmingsoverleg' op tactisch niveau en door (voormalig) CLSK-medewerkers op operationeel niveau

## Beschrijving

- De militaire luchtverkeersleidingstaken zijn vanuit juridisch oogpunt slechts indirect verbonden met de verdediging van het Koninkrijk en de bescherming van haar belangen, wat het mogelijk maakt deze taken in vreedstijd in een publiekrechtelijk ZBO onder te brengen.
- Er wordt gebruik gemaakt van de reeds bestaande (juridische) entiteit LVNL, die valt onder het Ministerie van I&W. De organisatie is functioneel en cultureel aangepast aan de geïntegreerde situatie, waarin zowel civiele als militaire belangen zijn geborgd en van waaruit dienstverlening voor civiele en militaire luchtruimgebruikers wordt geleverd (werknaam 'LVNL 2.0').
- Het (voormalig) LVL-personeel van CLSK is in dienst van 'LVNL 2.0'.
- Het Ministerie van I&W is als enige beleidsmaker verantwoordelijk voor alle luchtverkeersdienstverlening en dus verantwoordelijk voor alle (civiele en militaire) regelgeving m.b.t. luchtverkeersdienstverlening. Er bestaat geen directe aansturings- of verantwoordingslijn tussen 'LVNL 2.0' en MLA of Defensie.
- In de Wet Luchtvaart (Artikel 9.7 lid 1 en 2) zijn reeds bepalingen opgenomen ten aanzien van prioriteitsstelling van militair over civiel verkeer. Daarnaast worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau governancemaatregelen genomen om de belangen en input van het Ministerie van Defensie structureel te borgen in de geïntegreerde organisatie.
- LVNL en Defensie/CLSK maken strategische en lange termijn afspraken (bv voor een periode van één tot vijf jaar) over de inzet van personeel op (specifieke) militaire taken, investeringen en performance, bijvoorbeeld in de vorm van SLA's. Dit gebeurt in het 'bestuurlijk overleg'. Dit overleg bestaat in ieder geval uit de SG en/ of DG van het Ministerie van Defensie en van I&W, de C-LSK en de bestuursvoorzitter van LVNL. Het 'bestuurlijk overleg' vindt minimaal jaarlijks plaats.
- In aanvulling hierop wordt op tactisch niveau een 'afstemmingsoverleg' ingericht.

- Dit overleg bestaat in ieder geval uit vertegenwoordigers van LVNL, Defensie/CLSK en I&W en zorgt voor afstemming t.a.v. prioritering van taken en inzet van personeel indien het op middellange (binnen een jaar) of korte termijn (acuut) nodig is om af te wijken van de lange termijn afspraken, bijvoorbeeld in het geval van een veiligheidsincident.
- Het 'afstemmingsoverleg' vindt in ieder geval elk kwartaal plaats en kan daarnaast indien nodig acuut bij elkaar worden geroepen.
- De dagelijkse leiding van 'LVNL 2.0' ligt bij het bestuur. Het bestuur wordt geadviseerd door een (nieuwe) Raad van Toezicht die een onafhankelijke positie inneemt. Er kan worden gekozen om (tijdelijk) een afvaardiging van Defensie/CLSK op te nemen in de Raad van Toezicht.
- Er moet worden gekeken naar de toezichtsrol van respectievelijk MLA en ILT. Het is mogelijk dat MLA een toezichthoudende rol behoudt naast de ILT om de kwaliteit van de dienstverlening aan militair verkeer te garanderen\*.



\* Toezicht is buiten scope van dit onderzoek

# Toelichting: Strategie en governance (2/2)

Bij integratie wordt alle luchtverkeersleiding beneden FL 245 uitgevoerd door 'LVNL 2.0', dat valt onder verantwoordelijkheid van Ministerie I&W. Defensie/ CLSK behoudt grip op de prioritering en uitvoering van militaire belangen en taken door het inrichten van een 'bestuurlijk overleg' op strategisch niveau, een 'afstemmingsoverleg' op tactisch niveau en door (voormalig) CLSK-medewerkers op operationeel niveau

## *Voordelen*

- Grip vanuit Defensie/ CLSK op de uitvoering van luchtverkeersleidingstaken is voor lange, middellange en korte termijn gewaarborgd, door het inrichten van het 'Bestuurlijk overleg' op strategisch niveau, het 'afstemmingsoverleg' op tactisch niveau en door (voormalig) CLSK- medewerkers op operationeel niveau. Daarnaast geeft deze invulling van de governance ook ruimte om in te spelen op acute en urgente kwesties, doordat een 'noodknop' is ingebouwd in het 'afstemmingsoverleg'.
- Er is sprake van eenduidige ministeriele aansturing en eenduidige aansturing binnen de organisatie doordat het Ministerie van I&W als enige ministerie verantwoordelijk is voor luchtverkeersleiding.
- Schaalvoordelen worden behaald omdat de uitvoering geïntegreerd kan plaatsvinden; goede afspraken t.a.v. verantwoordingslijnen zijn noodzakelijk
- Dit model geeft de mogelijkheid om gezamenlijke ontwikkelkracht te benutten (innovatie).

## *Nadelen*

- Relatief zware stempel LVNL, kan leiden tot weerstand aan beide kanten



# Toelichting: overname van personeel

Integratie gaat uit van een civiele organisatie, waarin voormalig LVL-personeel van CLSK is opgenomen. Dit personeel wordt ingepast in het (gelaagde) functiehuis en arbeidsvoorwaardenpakket van 'LVNL 2.0'. Specifieke militaire taken worden uitgevoerd door een pool van reservisten

## Beschrijving

- In een volledig geïntegreerde organisatie heeft al het personeel dezelfde rechtspositionele status, is er sprake van één functiehuis voor al het personeel en is één set van arbeidsvoorwaarden van toepassing. Hierdoor kan personeel flexibel worden ingezet.
- Keuze voor een ZBO betekent dat medewerkers ambtenaar zijn (in de termen van artikel 1 van het Algemeen Rijksambtenarenreglement; vgl. paragraaf 5.3 MvT Kaderwet ZBO). Dit betekent dat het voormalige CLSK-personeel haar militaire status niet kan behouden.
- Om dit te bereiken komt LVL-personeel van CLSK in dienst van de ZBO LVNL, tegen LVNL- arbeidsvoorwaarden. Het overgaan van CLSK-personeel op basis van huidige CLSK-voorwaarden is niet wenselijk, omdat dit flexibele inzet van verkeersleiders niet ten goede komt (gelijk werk wordt niet gelijk beloond).
- Hiertoe is het functiehuis en loongebouw van LVNL op voorhand herijkt om de voormalig militairen een goede plek te kunnen geven. Het belangrijkste doel van het herijken van het functiehuis is het mogelijk maken van flexibele inzet van personeel. Dat betekent dat het functiehuis moet voorzien in mogelijkheden voor doorgroei- en demotie (gelaagdheid) en dat gelijk werk gelijk wordt beloond.
- Tevens voorziet het functiehuis in het 'oormerken' van medewerkers om specifieke militaire taken uit te voeren (reservistenpool).
- De rechtspositie van voormalig CLSK-personeel wordt aangepast van militair (in de zin van de Militaire Ambtenarenwet) naar reservist en burger (in de zin van de Ambtenarenwet). Het militaire ambtenarenrecht staat de militair niet toe om deel te nemen aan een staking. De civiele verkeersleider of reservist die niet in werkelijke dienst is opgeroepen mag dit wel.

- Om ervoor te zorgen dat de militaire dienstverlening te allen tijde wordt uitgevoerd, is het van groot belang om vóór de aanstelling van de individuele reservisten overeen te komen onder welke voorwaarden zij in werkelijke dienst zullen zijn. Op reservisten die in werkelijke dienst zijn, is de militaire rechtspositie van toepassing. Zij kunnen, bijvoorbeeld bij het niet nakomen van de verplichtingen, worden ontslagen.
- Tegenover het uitvoeren van specifieke militaire taken kan een aanvullende vergoeding staan. Dit moet worden geregeld in aanvullende (individuele) regelingen (zie pagina 27).
- Het realiseren van één set van arbeidsvoorwaarden is afhankelijk van de collectieve en/of individuele afspraken die zijn gemaakt met vakbonden, ondernemingsraden en individuele medewerkers.

## Voordelen

- Deze constructie vergroot de mogelijkheid om luchtverkeersleidingspersoneel flexibel in te zetten en daarmee de schaarste aan te pakken.
- Daarnaast doet deze constructie recht aan de wensen en belangen van voormalig CLSK-personeel om op een vergelijkbare wijze te worden beloond als hun LVNL-collega's.

## Nadelen

- Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden zorgt naar verwachting voor hogere kosten en kan leiden tot onrust aan de kant van LVNL, uit angst voor verslechtering van de eigen arbeidsvoorwaarden.
- Daarnaast kan het vooruitzicht op harmonisatie een ongewenst aanzuigende werking hebben op CLSK-personeel dat mogelijk niet in scope is om over te gaan naar LVNL. Een goed scope-onderzoek (wie werkt voor de luchtverkeersleiding?) aan de kant van CLSK is daarom van groot belang.

# Toelichting: aandachtspunten overname personeel

Overname van personeel is een delicate aangelegenheid. Een goed proces waarin de relevante medezeggenschapsorganen vanaf het eerste moment worden betrokken, vormt de sleutel tot succes

- De Wet overgang van onderneming zorgt ervoor dat de rechten en verplichtingen die voortvloeien uit een arbeidsovereenkomst tussen (voormalig) werkgever en een daar werkzame werknemer van rechtswege over gaan op de verkrijger. De Wet overgang van onderneming is echter niet van toepassing op publieke organisaties. Desalniettemin is het in de praktijk wel gebruikelijk dat publieke organisaties bij een overname afspraken vastleggen die voortvloeien uit een aanstelling tussen de overheidswerkgever en ambtenaar.
- LVNL kent een ondernemingsraad die al het personeel vertegenwoordigt. Daarnaast wordt het operationeel luchtverkeersleidingspersoneel vertegenwoordigd door de Vereniging het Nederlandse Luchtverkeersleiders Gilde (VNLG). Defensie kent het Besluit Medezeggenschap Defensie waarin de verschillende medezeggenschapsorganen en hun bevoegdheden worden geregeld. Daarnaast komen vakbonden op voor de algemene belangen van de LVNL en CLSK-medewerkers.
- De vakbonden en medezeggenschapsorganen zullen de werkgever vragen de personele gevolgen van overname van personeel in kaart te brengen. Vervolgens zal overleg plaatsvinden met betrekking tot (compensatie-) afspraken die veelal worden vastgelegd in een sociaal plan. Indien dit er al is, kan het mogelijk zijn een aanvulling of addendum specifiek voor deze overgang van personeel op te stellen.
- Op grond van artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden heeft de ondernemingsraad een adviesrecht bij overname van (delen van het) personeel. Het is van belang alle relevante medezeggenschapsorganen van Defensie/ CLSK en LVNL vroegtijdig te betrekken bij een eventuele overname. Een positief advies zorgt voor draagvlak onder het personeel. Het kan raadzaam zijn om hen bewust mee te nemen en overleg te voeren als het gaat om rechtspositionele gevolgen voor medewerkers. Op deze wijze krijgen ook zij meer personele informatie boven water dat in het overleg tussen de directies ten behoeve van de integratie verborgen kan blijven.
- Een complete vergelijking van de arbeidswoordenpakketten zal onderwerp van overleg met de vakbonden zijn. Hierbij kunnen bijvoorbeeld toeslagen en pensioenen een onderwerp van discussie zijn. De toeslagen worden veelal door middel van een jaarlijkse op- of afbouw, vastgelegd in het sociaal plan, naar het niveau van de van toepassing zijnde cao aangepast.
- Tot slot zijn er enkele niet-juridische aandachtspunten in geval van overname van personeel bij integratie: naast een goede vastlegging in overeenkomsten van de te maken afspraken, dient aandacht te worden besteed aan goede informatievoorziening aan al het betrokken personeel, de juiste monitoring van de personeelsbehoefte en carrièrekansen van individuele werknemers en het opheffen van eventuele cultuurverschillen tussen medewerkers van de verschillende organisaties.

# Toelichting: reservistenpool

Het werken met een pool van reservisten in 'LVNL 2.0' is een goede manier om militaire taken uit te kunnen blijven voeren en militaire kennis te behouden. Het eventuele verschil in arbeidsvoorwaarden moet wel worden gecompenseerd

Voorgesteld wordt om te werken met een reservistenpool waarin een deel van het 'LVNL 2.0'-personeel wordt geormerkt voor specifieke militaire taken (o.a. oefening en uitzending). Om deze taken te kunnen vervullen, moeten zij voor een deel van hun tijd in dienst zijn van Defensie. Dit kan wanneer zij de reservistenstatus toebedeeld krijgen. De reservist gaat op basis van vrijwilligheid –naast de arbeidsovereenkomst met de civiele werkgever LVNL- een arbeidsrelatie met Defensie aan (o.b.v. art. 4 AMAR). Voor de tijd dat deze persoon werkzaam is voor Defensie (werkelijke dienst), is hij/ zij militair ambtenaar. Daarnaast verzorgt Defensie eventuele aanvullende opleidingen en verzekeringen. Op voorhand worden afspraken gemaakt tussen 'LVNL 2.0', CLSK en de medewerker over het aantal dagen dat hij/zij ingezet kan worden voor militaire taken.

Wanneer de reservisten *geen* specifieke militaire taken verrichten, zijn zij 'gewone' 'LVNL 2.0'-medewerkers en worden zij conform de afgesproken arbeidsvoorwaarden door LVNL beloond. Voor de bezoldiging *gedurende* de werkelijke dienst zijn twee opties mogelijk: 1) Defensie bezoldigt de reservist conform de bijbehorende militaire rang. Het eventuele verschil in arbeidsvoorwaarden wordt door Defensie gecompenseerd, bijvoorbeeld door een toelage. 2) 'LVNL 2.0' bezoldigt de reservist en Defensie betaalt 'LVNL 2.0' de loonkosten terug op basis van de werkelijke diensturen van reservisten. In beide gevallen kan ervoor worden gekozen om, gelijk Zweden, een extra beloning toe te kennen voor het uitvoeren van militaire taken. Daarnaast kan worden afgesproken dat Defensie 'LVNL 2.0' compenseert voor het niet ter beschikking hebben van het personeel wanneer zij in werkelijke dienst zijn bij Defensie. In de praktijk leidt de vrijwilligheid die verbonden is aan de reservistenstatus niet of nauwelijks tot problemen. Een goede financiële compensatie en extra's in de vorm van aanvullende militaire opleidingen en gebruik maken van bepaalde medische voorzieningen zorgen voor voldoende beschikbare reservisten (Bron: Wegwijzer sociale zekerheid Defensie 2013).

## *Inspiratie – reservistenconstructie Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen (IDR)*

*Een voorbeeld van waar het inzetten van reservisten naar tevredenheid gebeurt, komt uit de medische wereld. Het Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen (IDR) regelt het uitlenen en ontvangen van medici tussen Defensie en twaalf civiele ziekenhuizen in Nederland, ten behoeve van uitzending en oefening. Op deze manier kan door beide partijen worden beschikt over (schaars) personeel:*

*Enerzijds is er sprake van medisch personeel in dienst van Defensie dat wordt toegevoegd aan de personeelsformatie van een relatieziekenhuis als zij niet op uitzending of oefening zijn. Dat gebeurt maximaal 4,5 maand per anderhalf jaar. In de periode dat de medici niet op uitzending zijn, heeft het ziekenhuis beschikking over extra personeel.*

*Daarnaast is sprake van civiel medisch personeel in dienst van een relatieziekenhuis met een reservistenstatus. Zij kunnen voor maximaal 6 weken per anderhalf jaar opgeroepen worden door Defensie voor uitzending of oefening. IDR regelt de (aanvullende) opleiding, begeleiding en nazorg van het medisch personeel dat op uitzending of oefening gaat. Tijdens de uitzending of oefening is de reservist in werkelijke dienst, wat wil zeggen dat de rechtspositie militair ambtenaar van toepassing is. Het ziekenhuis blijft het salaris van de reservist betalen, eventueel aangevuld met een toelage van Defensie voor oefening of uitzending. Daarnaast zijn aanvullende verzekeringen vanuit Defensie van toepassing. De arbeidsovereenkomst tussen de reservist en het ziekenhuis wordt gedurende de werkelijke dienst niet verbroken. Contractueel is deze wederkerigheid tussen de ziekenhuizen en Defensie vastgelegd. Ondanks dat deze constructie kostbaar is voor Defensie, levert deze samenwerking gegarandeerde kwaliteit en beschikbaarheid van personeel op.*

*(Bron: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/gezondheidszorg/samenwerking-civiele-ziekenhuizen>)*

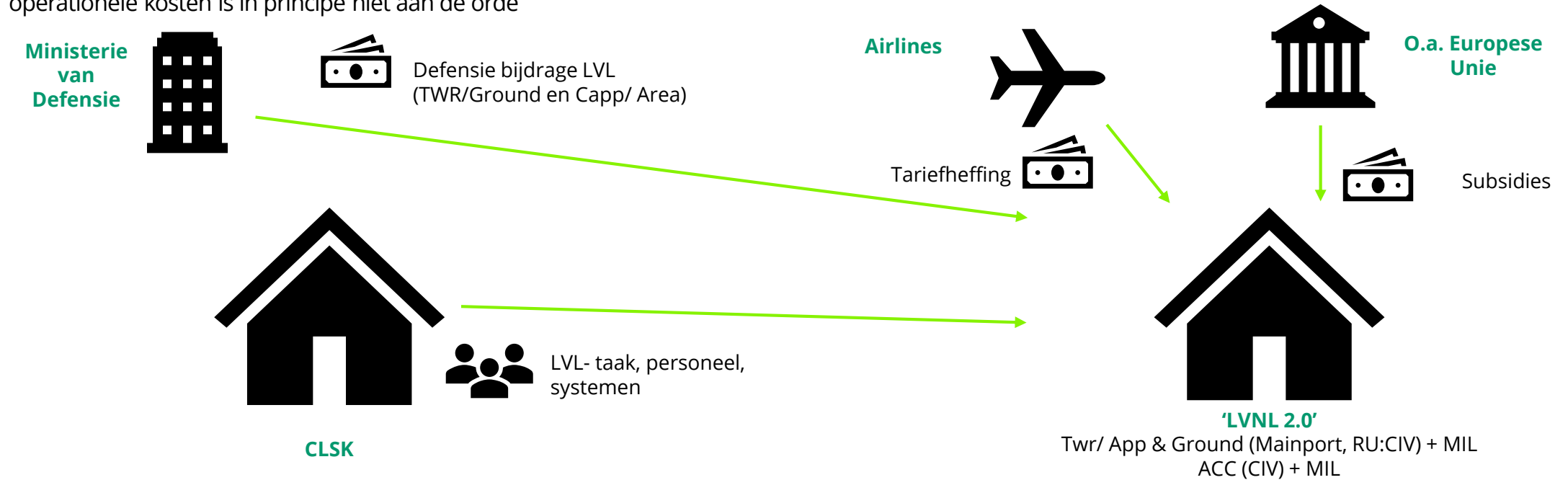
# Toelichting: overwegingen t.a.v. interne besturing

In een geïntegreerde organisatie is sprake van eenduidige aansturing van medewerkers. Enkele overwegingen ten aanzien van interne besturing zijn aan de orde

- Bij het overkomen van personeel van CLSK naar 'LVNL 2.0' dient te worden gekeken naar de span of control. Bij uitbreiding van het personeelsbestand van LVNL met voormalig CLSK- personeel kan het zijn dat de huidige interne besturing in termen van span of control niet houdbaar is en een extra managementlaag moet worden gecreëerd. Dit kan worden berekend zodra bekend is hoeveel personeelsleden van CLSK overgaan naar 'LVNL 2.0'. De vuistregel is dat ongeveer twintig werknemers onder een leidinggevende kunnen vallen, acht leidinggevendenden onder een MT- lid en vier MT- leden onder een bestuurder. Een aanvulling op de vuistregel is dat hoogopgeleid operationeel personeel vraagt om een lagere span of control, bijvoorbeeld tien luchtverkeersleiders onder een supervisor.
- Het MT bestaat uit een logische mix van LVNL-medewerkers en (voormalig) CLSK medewerkers. Opgemerkt dient te worden dat alle leden van het MT medewerker van 'LVNL 2.0' zijn.
- In geval van integratie is een uitwerking van de interne besturings- en besluitvormingslijnen van zeer groot belang. Het kan daarbij raadzaam zijn om verschillende scenario's uit te werken om de interne besluitvormingsprocedures en beslissingsbevoegdheden en de externe afstemmings- en verantwoordingslijnen vast te stellen. Voorbeelden van uit te werken scenario's zijn hoe interne besturing en externe afstemming moeten worden geregeld in vreedstijd, oorlogstijd en in het geval van een incident.
- Bij het benoemen van functionarissen dient niet alleen achtergrond te worden meegenomen (voormalig CLSK of LVNL), maar ook andere diversiteitsaspecten, zoals geslacht, afkomst en eerder opgedane professionele ervaring.

# Financiële implicaties (1/7)

Defensie/ CLSK betaalt 'LVNL 2.0' voor luchtverkeersdienstverlening aan militair verkeer. Ondanks dat het niet mogelijk is gebleken om op korte termijn inzicht te krijgen in de kwantitatieve financiële implicaties, kan wel een kwalitatief beeld worden geschetst. Het leveren van verkeersleiding aan al het verkeer beneden FL245, zorgt voor stijgende operationele kosten voor 'LVNL 2.0'. Er is sprake van integratie- en frictiekosten en verrekening van operationele kosten is in principe niet aan de orde



CLSK	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Frictiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Integratiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

→ Verrekening van operationele kosten (zoals in de geco-loceerde situatie) in principe niet aan de orde, tenzij sprake is van dienstverlening die niet is vastgelegd in de overeenkomst

↻

'LVNL 2.0'	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Frictiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Integratiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			

# Financiële implicaties (2/7)

Bij integratie is sprake van één boekhouding voor de uitvoering van luchtverkeersleidingstaken binnen 'LVNL 2.0'. Er is sprake van een inkomstenstroom vanuit burgerluchtvaart (o.b.v. tariefheffing) en een bijdrage van Defensie/ CLSK om dienstverlening aan militair luchtverkeer mogelijk te maken

## Inkomsten

In de huidige situatie bestaan de inkomsten van LVNL voornamelijk uit heffingen aan airlines en overige opbrengsten vanuit o.a. subsidies en de levering van diensten aan derden. De inkomsten van CLSK bestaan uit door Defensie beschikbaar gesteld budget en apparaatsopbrengsten (zie bijlage 2 voor meer details).

Integratie betekent niet dat de wijze van het incasseren van inkomsten via heffingen per definitie anders wordt. Wel moet hierbij uitdrukkelijk in ogenschouw worden genomen dat de opbouw van de tarieven uit heffingen aan Europese wet- en regelgeving is gebonden (Multilaterale Overeenkomst betreffende "en-route"-heffingen, bron: <http://wetten.overheid.nl/BWBV0002439/1986-01-01>) omdat de civiele luchtvaart niet mag betalen voor militaire inzet kan op het gebied van heffingen niet of nauwelijks extra dekking worden gegenereerd. Deze dekking van luchtverkeersleidingsdienstverlening voor militair verkeer zal op een andere wijze moeten worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld door een bijdrage vanuit Defensie (voor luchtverkeersleidingstaken CLSK) naar 'LVNL 2.0'.

Bij integratie is het dus mogelijk dat 'LVNL 2.0' ten minste twee inkomstenstromen zal kennen: vanuit dienstverlening aan civiele luchtvaart waar tariefheffing aan ten grondslag ligt en een bijdrage vanuit Defensie/ CLSK voor dienstverlening aan militair verkeer. Een voorbeeld zoals dat in Zweden van toepassing is, gaat uit van een bijdrage die wordt berekend op basis van het aantal militaire vliegbewegingen per tijdseenheid ten opzichte van het totaal aantal afgehandelde vliegbewegingen. De hoogte van de bijdrage en de daarvoor te verwachten dienstverlening dient echter in de Nederlandse situatie nader te worden uitgewerkt en te worden vastgelegd in een overeenkomst.

De bijdrage vanuit Defensie/ CLSK aan de bedrijfskosten van 'LVNL 2.0' moeten in duidelijke verhouding staan met de inspanningen die moeten worden geleverd om de militaire LVL dienstverlening te kunnen garanderen. Ondanks dat op dit moment nog geen volledig inzicht kan worden gegeven in de budgetten voor luchtverkeersleiding, is het uitgangspunt hierbij dat deze stijgen t.o.v. het huidige niveau.

## Uitgaven

Bij integratie zullen de operationele kostenposten voor personeel, opleidingen, systemen en huisvesting toenemen, aangezien 'LVNL 2.0' de militaire taak t.a.v. luchtverkeersleiding erbij krijgt. Voor CLSK zijn operationele kosten voor het uitvoeren van luchtverkeersleiding niet meer aan de orde.

Echter, in een geïntegreerde organisatie is hoogstwaarschijnlijk sprake van efficiencywinst omdat synergievoordelen optimaal worden benut.

## Verrekening

In principe is bij integratie geen verrekening meer nodig, door de bijdrage van Defensie/ CLSK voor de dienstverlening aan militair verkeer en de daarmee gepaard gaande personeels-, opleidings-, systeem- en huisvestingskosten. In de praktijk kunnen er echter situaties ontstaan waarbij een verrekening tussen 'LVNL 2.0' aan de ene kant en Defensie/ CLSK aan de andere kant benodigd is. Het betreft hier zeer waarschijnlijk uitzonderingssituaties waarbij dienstverlening door het ATM-bedrijf wordt geleverd ten behoeve van Defensie die op voorhand niet in een overeenkomst vastgelegd is.

In een dergelijk geval wordt aangeraden om op basis van kostenallocatie een stuksprijs te bepalen voor de te leveren diensten (zoals in de co-locatie reeds gebeurt voor het verrekenen van kosten die niet zijn opgenomen in de verrekeningsystematiek). Vervolgens kan op basis van een  $P * Q$  berekening onderling worden afgerekend.

# Financiële implicaties (3/7)

Integratie vereist integratie van systemen, het mogelijk herzien van al geplande investeringen en het doen van aanvullende investeringen, bijvoorbeeld op het gebied van systemen en huisvesting

## Investerings

Investerings kunnen in het licht van integratie op drie manieren worden benaderd, namelijk:

1. Integratie van huidige systemen en bestaande huisvesting
2. Omgaan met al geplande investeringen
3. Nieuwe investeringen als gevolg van integratie

## Integreren van huidige systemen en bestaande huisvesting

Zowel CLSK als bij LVNL hebben operationele systemen voor het uitvoeren van luchtverkeersleidingstaken. Een deel van deze systemen kent overlap (er zijn en blijven militaire systemen benodigd) in de functionaliteiten. Ten behoeve van de integratie dient te worden bepaald wat de nieuwe gewenste situatie wordt en welke systemen daarin nog een plaats hebben. De systemen die hierdoor buitengebruik worden gesteld worden dienen versneld te worden afgeschreven en veroorzaken daarmee frictiekosten (zie pagina 34).

Eenzelfde gedachtegang kan ten aanzien van huisvesting worden gehanteerd. Ook hier dient te worden bepaald van welke locatie(s) gebruik wordt gemaakt. Mocht blijken dat hierbij een of meerdere locaties overbodig zijn, veroorzaakt dit mogelijk frictiekosten. Overigens is voor wat betreft de huisvesting al wel sprake van de ontwikkeling van een nieuwe locatie op Schiphol-Oost: de Annex ('Polaris'). Alle bestaande afspraken hieromtrent blijven uiteraard van kracht, tenzij door de betrokkenen anders wordt bepaald.

## Omgaan met al geplande investeringen

Naast de systemen die in de huidige situatie in de dagelijkse operatie worden ingezet wordt vanuit beide partijen gekeken naar de inzet van (ver)nieuw(d)e systemen in de (nabije) toekomst.

Deze toekomstige investeringen worden veelal ruim van te voren vastgelegd in investeringsplannen. Bij integratie dienen de investeringsplannen voor de luchtverkeersleidingstaken met elkaar te worden vergeleken waarna vervolgens kan worden bepaald welke toekomstige investeringen doorgang kunnen vinden en welke investeringen wellicht dubbel zijn. Indien dit laatste het geval is kunnen de financiële consequenties tweeledig zijn, namelijk:

- De uitgave is al gedaan en veroorzaakt frictiekosten wegens mogelijke buitengebruikstelling. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om relatief 'kleinere' investeringen in ondersteunende systemen voor de operationele luchtverkeersleiding; of
- Geplande financiële investeringen kunnen worden geannuleerd omdat de andere partij hier ook al een investering voor gepland heeft. In dit geval kan het bedrag dat oorspronkelijk gepland was, ingezet worden voor andere doeleinden. Hiermee worden in essentie kosten bespaard die anders waren uitgegeven aan de oorspronkelijk geplande investering. Deze besparingen kunnen voorkomen bij beide partijen – afhankelijk van welke investering wordt doorgezet.

## Nieuwe investeringen als gevolg van integratie

Daarnaast moet worden onderzocht of additionele investeringen benodigd zijn om integratie mogelijk te maken. Het kan hierbij mogelijk gaan om investeringen in huisvesting, stroomlijnen van opleidingen en additionele investeringen in ondersteunende diensten binnen de organisatie. Welke investeringen moeten worden gedaan is voornamelijk afhankelijk van de wijze en het tempo van integratie. Een indicatie van de financiële omvang van deze additionele investeringen kan derhalve ook pas worden verstrekt wanneer een keuze is gemaakt voor wat betreft de eindsituatie van de integratie en welke fasering daarbij wordt toegepast.

# Financiële implicaties (4/7)

Fiscaal gezien verschilt de integratie niet van de huidige situatie: er is geen sprake van vennootschapsbelasting en diensten die worden geleverd aan 'LVNL 2.0' zijn Btw-plichtig

## Fiscale aspecten

In de huidige situatie is LVNL voor enkele activiteiten aangemerkt als belastingplichtig ten aanzien van de vennootschapsbelasting (Vpb). Voor het uitvoeren van de luchtverkeersleidingsdiensten is LVNL hiervan vrijgesteld, voor diensten als het verkopen van luchtvaartkaarten niet. Echter, deze worden tegen kostprijs aangeboden waardoor geen financiële overschotten ontstaan. Dit laatste is voorwaardelijk voor een belastingplicht.

In relatie tot de huidige samenwerkingsovereenkomst tussen CLSK en LVNL is de onderlinge dienstverlening aangemerkt als samenwerking waardoor deze niet onder de VPB- dan wel Btw vallen. Hierbij wordt in de samenwerkingsovereenkomst wel opgemerkt dat wanneer de Belastingdienst hier in de toekomst een andere mening over toegedaan is hier rekening mee gehouden zal worden.

Bij integratie is onderling verrekenen in principe overbodig, maar kan bij verrekening van specifieke diensten de Btw nog wel een rol spelen. Het betreft hier zeer waarschijnlijk uitzonderingssituaties waarbij dienstverlening door het ATM-bedrijf wordt geleverd ten behoeve van Defensie die op voorhand niet specifiek in een overeenkomst gedefinieerd is.

Bij integratie blijft deze situatie grotendeels gelijk en wijzigingen ten aanzien van de belastingplicht t.a.v zowel Vpb als Btw worden hierbij – specifieke uitzonderingen daargelaten – niet verwacht.



# Financiële implicaties (5/7)

Om integratie te realiseren, worden kosten gemaakt op het gebied van personeel, opleiding, systemen en huisvesting. De hoogte daarvan dient nader te worden vastgesteld. Veelal worden deze kosten opgebracht door de organisatie waar de integratie plaatsvindt, maar dit is onderhevig aan besluitvorming

## Integratiekosten

Integratiekosten zijn kosten die moeten worden gemaakt om zaken binnen één organisatie te integreren en worden voornamelijk gekenmerkt door het éénmalige karakter. Integratiekosten komen in de regel voor rekening van de organisatie waar de integratie plaatsvindt. In dit geval is dat 'LVNL 2.0', en de inkomstenbron(nen) van waaruit 'LVNL 2.0' gefinancierd wordt, maar daartoe kan anders worden besloten. Hoe deze kosten zich zullen voordoen in de tijd is afhankelijk van het integratietempo. Voor het berekenen van de integratiekosten zijn twee belangrijke kostenposten te onderkennen, te weten personeel en middelen. Middelen kan worden opgesplitst in verschillende onderdelen, waaronder systemen, opleiding en huisvesting

## Harmonisatie personeel

Overgang van CLSK- personeel naar 'LVNL 2.0' zal uiteindelijk moeten leiden tot harmonisatie van arbeidsvoorwaarden (anders wordt gelijk werk niet gelijk beloond en is flexibele inzet niet mogelijk). Het is daarbij zeer waarschijnlijk dat de totale personeelskosten in een geïntegreerde situatie hoger uit zullen vallen dan in de huidige situatie, omdat voormalig militair personeel zal worden beloond tegen de (hogere) LVNL- voorwaarden.

## Harmonisatie opleiding

Het integreren van de voormalige civiele en militaire opleidingen in één opleidingstraject voor alle luchtverkeersleiders van Nederland brengt naar verwachting kosten met zich mee. Niet alleen als het gaat om het ontwerpen van een nieuw opleidingstraject, maar bijvoorbeeld ook als het gaat om het aanpassen van een simulator op militair verkeer of het opleiden van instructeurs.

## Harmonisatie systemen

In het geval van integratie wordt de waarde van CLSK-materieel opgenomen in de boekhouding van 'LVNL 2.0'. Omdat CLSK gebruik maakt van een gesloten kassysteem en LVNL van een baten/lastenstelsel is het van belang om te bepalen wat de waarde van het materieel is op het moment van transitie. Daartoe dient de historische kostprijs van het overgaande materieel te worden bepaald. Daarnaast zal de integratie van systemen kosten met zich mee brengen, bijvoorbeeld voor het laten (ont)koppelen van huidige systemen of voor het aanpassen van de functionaliteiten van systemen.

## Harmonisatie huisvesting

In de huidige co-locatie is reeds sprake van huisvesting van Defensie/ CLSK personeel op Schiphol- Oost. Hier staat een vergoeding van Defensie/ CLSK tegenover. Daarnaast wordt al voorzien in aanvullende huisvesting door het bouwen van de Annex. Desondanks is het mogelijk dat aanvullende huisvestingskosten zullen optreden, bijvoorbeeld doordat er meer personeel van CLSK overkomt dan in eerste instantie werd gedacht.

# Financiële implicaties (6/7)

Om integratie te realiseren, worden kosten gemaakt op het gebied van personeel, opleiding, systemen en huisvesting. De hoogte daarvan dient nader te worden vastgesteld. Veelal worden deze kosten opgebracht door de organisatie waar de integratie plaatsvindt, maar dit is onderhevig aan besluitvorming

## Friciekosten

Friciekosten ontstaan wanneer twee partijen hun activiteiten samenvoegen en er bij de latende partij sprake blijft van kosten waar geen opbrengsten meer tegenover staan (bijvoorbeeld huisvestingskosten die hoog blijven doordat een locatie niet kan worden gesloten, terwijl (een deel van) het personeel al is verhuisd). Friciekosten kennen een éénmalig karakter, maar de wijze waarop deze kosten zich uiten door de tijd is enerzijds afhankelijk van het gekozen integratietempo en anderzijds afhankelijk van de wijze waarop de organisaties de friciekosten tot uiting laten komen in de exploitatie.

Een veel gehanteerde fasering als het gaat om friciekosten is een periode van vijf jaar. Hierdoor vallen de kosten niet in één afzonderlijk jaar, maar worden deze verspreid waardoor de financiële consequenties ook verspreid kunnen worden opgevangen. Bij integratie is sprake van friciekosten, die voornamelijk voor rekening komen bij Defensie/ CLSK.

## Personeel

Bij integratie is sprake van overgang van fte's van Defensie/ CLSK naar 'LVNL 2.0'. Hierdoor kunnen bij Defensie/ CLSK op twee vlakken friciekosten ontstaan: specifieke personele ondersteuning en personele overheadskosten.

*Specifieke personele ondersteuning:* De mogelijkheid bestaat dat een aantal ondersteunende functies overbodig wordt. In het uiterste geval dat voor deze personen geen nieuwe invulling kan worden gevonden, kan dit leiden tot frictie. Een inschatting van de inzet van deze fte's zal gemaakt moeten worden.

Wanneer er fte's achterblijven bij Defensie/ CLSK kan met gebruik van de middensommen worden bepaald wat de voortvloeiende friciekosten zijn.

*Personele overheadskosten:* overhead wordt vaak in een bedrag per fte uitgedrukt en betreft kosten voor alle elementen van de bedrijfsvoering (veelal aangeduid als PIOFACH). Om te bepalen wat de friciekosten van de personele overhead zijn, kan de volgende formule worden toegepast:

1. Vaststellen overhead per fte binnen Defensie/ CLSK: 
$$\frac{\text{Overhead}}{\# \text{ fte's Defensie/ CLSK}}$$
2. Overhead per fte vermenigvuldigen met het aantal fte's binnen Defensie/ CLSK om te komen tot de friciekosten personele overhead

## Opleiding

Integratie gaat uit van een opleiding die voorziet in het opleiden van alle luchtverkeersleiders in Nederland. Voor Defensie/ CLSK kan dat betekenen dat de voorzieningen die zijn getroffen t.a.v. de opleiding (bijvoorbeeld bij de KMA en KMSL), voor een deel overbodig worden, aangezien daar niet meer hoeft te worden opgeleid tot militaire luchtverkeersleiders. Dit leidt tot friciekosten voor Defensie/ CLSK.

# Financiële implicaties (7/7)

Bij integratie is sprake van frictiekosten, met name aan de kant van Defensie/ CLSK. Het gaat dan om frictiekosten op personeel, huisvesting en systemen. De hoogte van de frictiekosten moet nader worden vastgesteld

## Huisvesting

Tewerkstelling van CLSK-personeel bij 'LVNL 2.0' kan consequenties hebben voor de huisvestingskosten van Defensie. Tenzij Defensielocaties zullen worden gesloten, zullen huisvestingskosten van Defensie niet verminderen wanneer CLSK-personeel te werk gesteld wordt bij 'LVNL 2.0'.

Om een inschatting te kunnen maken van deze kosten wordt aangeraden om voor een representatieve CLSK-locatie de kosten per m<sup>2</sup> te bepalen. Vervolgens kan bepaald worden hoeveel m<sup>2</sup> één fte in gebruik heeft om daarmee de omvang van de werkplek te bepalen. Zo kan samen met de m<sup>2</sup> prijs de prijs per werkplek worden berekend. De prijs per werkplek vermenigvuldigd met het aantal fte's binnen CLSK leidt tot de frictiekosten voor huisvesting.

## Systemen

Wanneer het gaat om frictiekosten betreffende de systemen is er een tweetal type frictiekosten dat veel voorkomt, namelijk; buitengebruikstelling en vervangingsinvesteringen.

*Buitengebruikstelling:* voor systemen die na de integratie nog in gebruik kunnen zijn, maar niet meer nodig zijn en derhalve buitengebruik worden genomen, ontstaan er frictiekosten. Deze kunnen berekend worden door de aanschafwaarde van het systeem te delen door het aantal jaren dat het systeem in principe in gebruik zou zijn (lineaire afschrijvingsbedrag per jaar) en vervolgens dit bedrag te vermenigvuldigen met het aantal jaren dat het systeem nog in gebruik zou zijn geweest ná de integratie.

*Vervangingsinvesteringen:* de frictiekosten m.b.t. investeringen die vóór de integratie gepland zijn, kunnen bij effectuering van deze investeringen op dezelfde wijze worden berekend als bij buitengebruikstelling. Vervangingsinvesteringen die integratie plaats zouden kunnen vinden, worden beoordeeld op de passendheid van de investering. Wanneer een dergelijke investering niet wordt doorgevoerd, kan dit leiden tot een mogelijke besparing die kan oplopen tot de verwachte investeringsom.

### **Financiële implicaties voor de BV Nederland**

*De kosten (zowel operationele kosten als integratie- en frictiekosten) voor de geïntegreerde organisatie ('LVNL 2.0') kunnen mogelijk stijgen, maar voor de BV Nederland kunnen efficiency en effectiviteitswinsten worden gerealiseerd. Het is opportuun om deze mede aan te wenden om de gestegen organisatielasten (deels) te compenseren. Daarbij kunnen kwalitatieve wegingsfactoren mogelijk lastig te kwantificeren zijn.*

# Toets integratie op organisatiecriteria

Integratie voldoet aan alle organisatiecriteria. Door eenduidigheid op zowel bestuurlijk als uitvoeringsniveau draagt dit model op een duurzame manier bij aan de doelstellingen. Daarnaast behoudt Defensie grip op de uitvoering en toegang tot personeel voor militaire taken en kennis

Organisatiecriteria		Integratie	
Strategie en governance	1	Er is sprake van een single point of contact voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245 en ketenpartners	●
	2	Luchtverkeersdienstverlening wordt niet duurder voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245	Onbekend
	3	Er is sprake van eenduidige ministeriele aansturing van de ATM-organisatie met bijpassende verantwoordingslijn	●
	4	<i>Toezicht is helder en scherp belegd (buiten scope van dit onderzoek)</i>	Buiten scope
Interne organisatie-inrichting	5	Er is sprake van een eenduidige werkwijze en heldere procedures / gestandaardiseerde werkwijze voor alle luchtverkeersleiding beneden FL 245	●
	6	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door eenduidigheid in werving, selectie en opleiden van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
	7	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door het aanbieden van verschillende loopbaanpaden voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
	8	Gelijk werk wordt gelijk beloond voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
	9	Het behoud van militaire kennis is geborgd	●
	10	De toegang van Defensie/ CLSK tot luchtverkeersleiders ten behoeve van militaire taken is geborgd	●
	11	Kostenallocatie t.b.v. alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 is eenduidig en daarmee effectief en efficiënt	Onbekend
	12	De innovatiecapaciteit en aanpassingsvermogen van alle luchtverkeersleiding beneden FL 245 zijn geborgd	●
	13	Er is sprake van eenduidige aansturing van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
Cult. & Isch	14	Het is mogelijk om te komen tot een eenduidige cultuur voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●

Legenda	
●	Voldoet aan criterium
○	Voldoet niet aan criterium

# Toets integratie op haalbaarheid (1/3)

De haalbaarheid van integratie hangt in grote mate af van de bereidheid om op zowel bestuurlijk (ministerieel) als uitvoeringsniveau belangrijke besluiten te nemen. Daarnaast hangt de haalbaarheid af van de beschikbare capaciteit om daar uitvoering aan te geven. Naar verwachting zal dit een uitdaging zijn

## Strategie en governance

- Haalbaarheid van keuze voor rechtsvorm behorende bij het model
- Complexiteit (politieke) besluitvorming en bereidheid

Er zijn geen juridische belemmeringen die integratie in een publiekrechtelijke ZBO in de weg staan. Het is mogelijk om privatisering van de organisatie in een (staats) N.V. te bezien. Echter, dit is een tijdrovend traject dat vooronderzoek vereist. Gegeven de veranderagenda, de focus op de transitie bij LVNL en de complexiteit van de integratie is behoud van de ZBO-rechtsvorm op dit moment de meest voor de hand liggende optie. De keuze voor een ZBO hoeft privatisering van (delen van de) organisatie in de toekomst niet in de weg te staan.

In elk geval dienen de opdrachtgeversrol en uitvoering van luchtverkeersleidingstaken bij integratie over te gaan van Defensie en CLSK naar respectievelijk I&M en 'LVNL 2.0'. Evenals in Zweden is het onderbrengen van alle luchtverkeersdienstverlening onder één departement bij integratie voor de hand liggend. Dit brengt wijzingen in wet- en regelgeving met zich mee. Iets dat een langdurig en ingewikkeld proces kan zijn, waarin een actieve rol van de ministeries zeer belangrijk is. Gezien de strekking van de Luchtruimvisie ligt het voor de hand dat de politiek een integratie als acceptabel organisatiemodel beschouwt. Daarnaast dienen governance-maatregelen te worden genomen door op strategisch en tactisch niveau een 'bestuurlijk overleg' respectievelijk 'afstemmingsoverleg' in te richten.

De haalbaarheid van integratie hangt verder af van de mogelijkheid om afspraken te maken omtrent financiële aspecten, zoals het leveren van een Defensie bijdrage aan operationele kosten van 'LVNL 2.0' en het opnemen van frictie- of integratiekosten. Totdat meer inzicht kan worden gegeven in de bedragen die samenhangen met luchtverkeersleiding, is de enige conclusie die kan worden getrokken dat sprake zal zijn van integratie- en frictiekosten en de noodzaak om investeringen te herzien.

In geval ervoor gekozen wordt om de kosten van intensivering van samenwerking niet (deels) door te rekenen aan luchtruimgebruikers, zullen de ministeries en/of de uitvoeringsorganisaties gezamenlijk moeten komen tot afspraken over wie deze kosten voor haar rekening zal nemen. Het is daarom zaak om met de betrokken organisaties en ministeries belangrijke besluiten te nemen ten aanzien van:

- Herzien van opdrachtgeversrol door Ministerie van I&W
- Opgeven van opdrachtgeversrol door Ministerie van Defensie
- Overhevelen van budget tussen ministeries en tussen CLSK/ 'LVNL 2.0'
- Dekking van de frictie- en integratiekosten

### Legenda

-  Goed haalbaar
-  Haalbaar, maar complex
-  Niet haalbaar

# Toets integratie op haalbaarheid (2/3)

De haalbaarheid van integratie hangt in grote mate af van de bereidheid om op zowel bestuurlijk (ministerieel) als uitvoeringsniveau belangrijke besluiten te nemen. Daarnaast hangt de haalbaarheid af van de beschikbare capaciteit om daar uitvoering aan te geven. Naar verwachting zal dit een uitdaging zijn

## Interne organisatie-inrichting

- Beschikbare capaciteit en competenties om model te realiseren
- Haalbaarheid i.r.t. complexiteit van het proces om model te realiseren (tijd, impact)
- Beschikbaarheid van financiële middelen om model te realiseren
- Bereidheid tot het nemen van besluiten

Als het gaat om haalbaarheid ten aanzien van benodigde capaciteit, complexiteit en financiële middelen is dit model een uitdaging. Allereerst dienen de procedures te worden herzien, opdat 'LVNL 2.0' luchtverkeersleiding kan verlenen aan zowel civiel als militair verkeer. Daarnaast dient op personeel vlak het functiehuis opnieuw te worden ingericht om ruimte te bieden aan voormalig CLSK-personeel en flexibele inzet van personeel te kunnen realiseren. Ook dient de overgang van voormalig CLSK-personeel te worden geregeld, o.a. door de rechtspositionele status en arbeidsvoorwaarden gelijk te trekken. Tot slot dienen afspraken te worden gemaakt tussen 'LVNL 2.0', Defensie/ CLSK en individuele medewerkers voor het oprichten van een reservistenpool. Op het gebied van middelen dienen de opleiding, brevettering en systemen te worden aangepast aan de nieuwe procedures en huisvesting geregeld. Tot slot dient de interne besturing te worden aangepast: een logische mix van (voormalig) CLSK en LVNL op operationeel niveau en eventueel een (tijdelijke) uitbreiding van de Raad van Toezicht met een Defensie/ CLSK-afvaardiging.

In principe is geen van deze activiteiten onmogelijk en leiden deze activiteiten zoals gezegd tot het behalen van de doelstellingen op een duurzame manier. Echter is wel sprake van een intensief en complex transitieproces dat veel tijd en aandacht zal vragen van alle betrokken partijen. Zowel op uitvoerings- als bestuurlijk niveau dient voldoende capaciteit beschikbaar te zijn om de verandering vorm te geven. Met het oog op de vele projecten aan de kant van LVNL en de tekorten aan de kant van CLSK is het risico aanwezig dat onvoldoende prioriteit en capaciteit kan worden toegewezen aan de uitvoering van de besluiten. Daarnaast vereisen processen zoals deze nauwe afstemming tussen zeggenschap en medezeggenschap. Tot slot dient over de juiste competenties te worden beschikt, bijvoorbeeld als het gaat om het opbouwen van een nieuw functiehuis of het harmoniseren van arbeidsvoorwaarden.

De Stuurgroep dient de volgende besluiten te nemen om integratie te realiseren:

- Harmoniseren van procedures voor alle luchtverkeersleiders
- Oprichten van één functiehuis voor al het luchtverkeersleidingspersoneel
- Komen tot één set van arbeidsvoorwaarden, in lijn met het functiehuis
- Gelijktrekken van rechtspositionele status van al het personeel
- Oprichten van reservistenpool voor de uitvoering van militaire taken zoals uitzending en oefening
- Oprichten van één opleidingsinstituut dat alle luchtverkeersleiders in Nederland opleidt voor het afhandelen van zowel civiel als militair verkeer
- Aan laten passen van brevettering aan geharmoniseerde procedures en opleidingen
- Werken met één set van systemen, waarbij de systemen van LVNL leidend zijn

# Toets integratie op haalbaarheid (3/3)

De haalbaarheid van integratie hangt in grote mate af van de bereidheid om op zowel bestuurlijk (ministerieel) als uitvoeringsniveau belangrijke besluiten te nemen. Daarnaast hangt de haalbaarheid af van de beschikbare capaciteit om daar uitvoering aan te geven. Naar verwachting zal dit een uitdaging zijn

- Zoveel mogelijk werken vanaf één locatie
- Verzorgen van luchtverkeersleiding vanuit één budget
- Gezamenlijk doen van investeringen en innovatie om dienstverlening aan zowel civiele als militaire klanten te verbeteren
- Regelen van eenduidige aansturing door één Raad van Toezicht, één Raad van Bestuur en één management team
- Eventueel het (tijdelijk) toevoegen van een Defensie/ CLSK afvaardiging aan de Raad van Toezicht

## Cult.& Ischap

- Verwachte acceptatie van het model (door medewerkers)
- Mate van veranderbereidheid
- Bereidheid tot het nemen van besluiten

De stap van de huidige ge-coölocerde situatie naar integratie is groot. Dit kan van negatieve invloed zijn op de mate van acceptatie van het model: wanneer medewerkers niet goed worden meegenomen, bestaat de kans op weerstand en verminderde veranderbereidheid. Dit heeft tevens te maken met de aanzienlijke (cultuur)verschillen tussen de organisaties. Het komen tot een gezamenlijke cultuur is een proces dat moet starten voordat de integratie daadwerkelijk plaatsvindt en zal ook daarna continue aandacht en tijd vragen. Het harmoniseren van functiehuizen en bijbehorende arbeidsvoorwaarden is een belangrijke stap in het acceptatieproces. Zonder deze stap is de kans van slagen van het model laag.

Om dit alles te bewerkstelligen, moet de Stuurgroep bereid zijn om te besluiten tot:

- Komen tot een gedeelde en gedragen cultuur
- Komen tot een gedeelde en gedragen leiderschapstijl

# Nieuw ATM-bedrijf

*I&W en Defensie richten gezamenlijk een nieuwe ATM-organisatie op. Personeel vanuit LVNL en CLSK gaat hiernaartoe over*



# Beschrijving nieuw op te richten ATM-organisatie (1/2)

Op hoofdlijnen ziet een gezamenlijk nieuw op te richten ATM-organisatie er als volgt uit:

## Strategie en governance

- LVNL (Ministerie van I&W) en CLSK (Ministerie van Defensie) zijn beide verantwoordelijk voor hun eigen wettelijke taken t.a.v. luchtverkeersdienstverlening
- LVNL en CLSK beleggen de uitvoering van hun wettelijke taken in een gezamenlijk nieuw op te richten organisatie. Een ZBO is de meest voor de hand liggende rechtsvorm
- Er is sprake van één inkomstenstroom en kostenallocatie binnen de nieuw op te richten ATM-organisatie
- Bestaande afspraken met de luchtgevechtsleiding blijven aan de orde
- Toezichthoudende taken en brevettering blijven voor LVNL en CLSK respectievelijk bij ILT en MLA\*

---

## Procedures

- Er is sprake van één werkwijze voor alle verkeersleiders in alle (veiligheids)situaties. Het in lijn brengen van de procedures fungeert als startpunt en hefboom voor het in lijn brengen van mensen, middelen (o.a. opleiding en systemen), en interne besturing
- Al naar gelang het type verkeer (OAT, GAT) is differentiatie aan de orde
- Ook brevettering is aangepast. Luchtverkeersleiders kunnen op deze manier elkaars werk overnemen (verhoging van flexibele inzet)

## Mensen\*\*

- LVNL-personeel gaat over naar en komt in dienst van de nieuw op te richten ATM-organisatie
- LVL-personeel van CLSK gaat over en komt in dienst van de nieuw op te richten ATM-organisatie
- Een nieuw –gelaagd- functiehuis is gecreëerd voor al het luchtverkeersleidingspersoneel in de nieuw op te richten ATM-organisatie
- De rechtspositionele posities en arbeidsvoorwaarden tussen CLSK en LVNL zijn gelijk getrokken en het onderscheid tussen civiel en militair bestaat niet meer
- De organisatie werkt met een reservistenpool die is ‘geormerkt’ (logischerwijs voormalig CLSK personeel) om expeditionaire capaciteit, kennis van militaire zaken en militaire prioriteitsstelling te behouden. Er kan ervoor worden gekozen om voor het uitvoeren van deze taken een aanvullende beloning toe te kennen

\*buiten scope van dit onderzoek

\*\*De punten die op pagina 25, 26 en 27 worden genoemd t.a.v. overname van personeel en reservistenpool gelden ook voor dit model

# Beschrijving nieuw op te richten ATM-organisatie (2/2)

Op hoofdlijnen ziet een gezamenlijk nieuw op te richten ATM- organisatie er als volgt uit:

## Middelen

- Er bestaat één opleidingsinstituut van waaruit het werven, selecteren en opleiden van alle luchtverkeersleiders in Nederland geschiedt . De opleiding voorziet in het behalen van brevetten die nodig zijn om militair en civiel luchtverkeer af te handelen. Daarnaast zorgt het opleidingsinstituut voor vakbekwaamheidstrainingen voor al het operationele personeel
- Er is sprake van één set van ATM- systemen binnen de nieuw op te richten ATM-organisatie. De systemen die op dit moment worden gebruikt door LVNL zijn leidend. De set van systemen voorziet in het begeleiden van zowel civiel als militair verkeer en wordt ontwikkeld en beheerd door personeel van de ATM-organisatie. Waar wenselijk en mogelijk kan worden voorzien in een koppeling tussen de civiele luchtverkeersleidingssystemen en de systemen van de luchtgevechtsleiding
- Al het radar- en bedrijfsvoeringspersoneel van de nieuw op te richten ATM-organisatie is zoveel als mogelijk werkzaam op één locatie: logischerwijs op Schiphol-Oost. Het torenpersoneel blijft fysiek op de torens waar zij nu al zitten
- Alle opbrengsten die te maken hebben met het uitvoeren van luchtverkeersleidingstaken zijn toe te schrijven aan de nieuw op te richten ATM-organisatie. Binnen de nieuw op te richten ATM- organisatie is sprake van één boekhouding en kostenallocatie
- Investerings t.b.v. systemen en innovatie worden vanuit één strategie, één planning en één budget gedaan

## Interne besturing\*

- Er is sprake van één dagelijks bestuur dat bestaat uit vertegenwoordigers van (voormalig) LVNL en CLSK
- Dit bestuur wordt geadviseerd door een (nieuwe) Raad van Toezicht die een onafhankelijke positie inneemt
- Onder het bestuur wordt een MT gevormd dat op strategisch-tactisch niveau opereert. Ook in deze laag nemen (voormalig) LVNL en CLSK-medewerkers zitting zodat een evenwichtige en logische mix ontstaat
- Alle taken op het gebied van luchtverkeersleiding worden uitgevoerd door één organisatie. Er is dus sprake van één organisatiestructuur / organogram

## Cultuur en leiderschap

- Er is sprake van één gedeelde purpose, één set aan kernwaarden en één gezamenlijk visie ten aanzien van management en leiderschapstijl voor al het luchtverkeersleidingspersoneel

\* De punten die op pagina 28 worden genoemd t.a.v. interne besturing gelden ook voor dit model

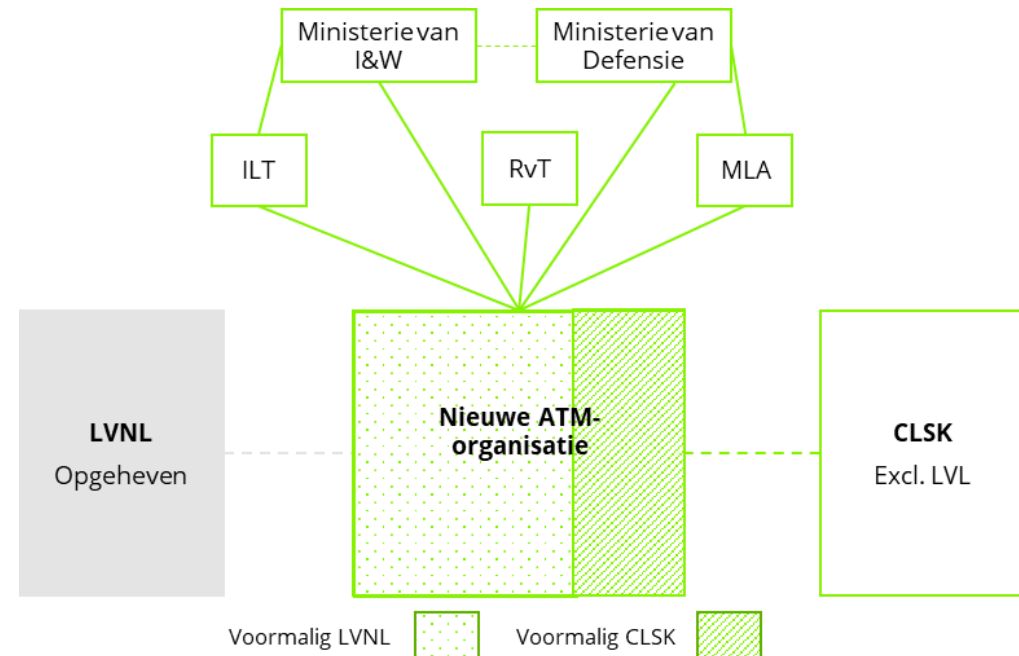
# Toelichting: Strategie en governance (1/2)

De ministeries van I&W en Defensie richten gezamenlijk een nieuwe ATM-organisatie op. Deze organisatie voert alle taken uit op het gebied van luchtverkeersleiding en wordt gevuld met voormalig LVNL-personeel en voormalig LVL-personeel van CLSK

## Beschrijving

- I&W en Defensie richten een nieuwe organisatie op die de wettelijk taak heeft om alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 in Nederland uit te voeren. Gezien deze wettelijke taak ligt een ZBO als rechtsvorm voor de hand.
- De ZBO LVNL is opgeheven.
- Er bestaat een directe aansturings- en verantwoordingslijn vanuit de twee ministeries naar de nieuwe ATM-organisatie.
- Beide ministeries zijn beleidsmatig verantwoordelijk en benoemen een bestuur, bestaande uit (voormalig) LVNL en CLSK-functionarissen dat samen met het MT de nieuwe organisatie aanstuurt (zie pagina 28).
- LVNL-personeel is in het geheel overgegaan naar de nieuwe ATM-organisatie met behoud van de huidige arbeidsvoorwaarden of op basis van vooraf overeen te komen voorwaarden. Detachering van LVNL-personeel is geen optie, aangezien de huidige ZBO LVNL wordt opgeheven en als werkgever verdwijnt.
- Het LVL-personeel van CLSK is overgegaan naar de nieuwe ATM-organisatie en is daarbij in dienst gekomen van de nieuwe ATM-organisatie. Overgang is op basis van huidige of nader overeen te komen voorwaarden (zie pagina 45). Detachering is in theorie mogelijk, omdat CLSK als werkgever blijft bestaan (bijvoorbeeld voor LGL), maar is praktisch onwenselijk in verband met dubbele loyaliteit en het niet-kunnen harmoniseren van arbeidsvoorwaarden.

- In de Wet Luchtvaart (Artikel 9.7 lid 1 en 2) zijn reeds bepalingen opgenomen ten aanzien van prioriteitsstelling van militair over civiel verkeer. Indien nodig zijn aanvullende afspraken vastgelegd in procedurele regelingen, die eventueel vastgelegd zijn in de wet. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan afspraken m.b.t. militaire oefeningen (flexibiliteit oefengebieden, planning van oefeningen et cetera)



# Toelichting: Strategie en governance (2/2)

De ministeries van I&W en Defensie richten gezamenlijk een nieuwe ATM-organisatie op. Deze organisatie voert alle taken uit op het gebied van luchtverkeersleiding en wordt gevuld met voormalig LVNL-personeel en voormalig LVL-personeel van CLSK

## Voordelen

- Defensie en I&W behouden grip en zeggenschap
- Dit model geeft de mogelijkheid om de organisatie vanuit nieuwe kaders in te richten en eventuele imperfecties die in de huidige LVNL en CLSK-organisatie aan de orde zijn, te herzien (bijv. arbeidsvoorwaarden)
- Er is sprake van een eenduidige aansturingslijn binnen de organisatie
- Schaalvoordelen worden behaald omdat de uitvoering geïntegreerd kan plaatsvinden: goede afspraken t.a.v. verantwoordingslijnen zijn noodzakelijk
- Dit model geeft de mogelijkheid om gezamenlijke ontwikkelkracht te benutten (innovatie)

## Nadelen

- Het belangrijkste nadeel van dit model is dat aansturing vanuit twee ministeries zeer ongebruikelijk is onder Artikel 1 Kaderwet ZBO, die uitgaat van aansturing door één minister
- Het gezamenlijke construct moet in een nieuwe rechtsvorm worden gegoten. Dit kost tijd. De ZBO LVNL moet worden opgeheven
- Mogelijk op lange(re) termijn niet houdbaar vanwege dubbele aansturing (twee kapiteins) op drie niveaus (toezichthouder, beleidsmaker en bestuur) in een organisatie die de uitvoering heeft geïntegreerd
- Veel personele onrust, zowel aan de kant van CLSK als aan de kant van LVNL. Onderhandelingen met de medezeggenschap en bonden over arbeidsvoorwaarden kunnen tijdrovend zijn

# Toelichting: overname van personeel

Bij het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie ontstaat een civiele organisatie met reservisten voor de uitvoering van militaire taken. Het nieuwe functiehuis is gelaagd

## Beschrijving

- Keuze voor een ZBO betekent dat medewerkers ambtenaar zijn (in de termen van artikel 1 van het Algemeen Rijksambtenarenreglement; vgl. paragraaf 5.3 MvT Kaderwet ZBO). Dit betekent dat het voormalige CLSK-personeel haar militaire status niet kan behouden.
- Hiertoe dient het functiehuis en loongebouw van het nieuwe ATM-bedrijf op voorhand te worden opgesteld om de (voormalig) militairen en LVNL-medewerkers een goede plek te kunnen geven. Het belangrijkste doel van het herijken van het functiehuis is het mogelijk maken van flexibele inzet van personeel. Dat betekent dat het functiehuis moet voorzien in mogelijkheden voor doorgroei- en demotie (gelaagdheid) en dat gelijk werk gelijk wordt beloond. Tevens kan het functiehuis voorzien in het 'oormerken' van medewerkers om specifieke militaire taken uit te voeren (reservistenpool). Zie voor een toelichting pagina 27.
- Met de overgang van personeel wordt ook de rechtspositionele status van voormalige militaire ambtenaren aangepast aan de rechtspositionele status van LVNL-medewerkers (ambtenaren). Dit betekent dat het verbod op staking wordt opgeheven voor de voormalig militairen. Wel kan worden geregeld dat het verbod op staking blijft gelden voor de reservistenpool van mensen die worden geoormerkt voor het uitvoeren van specifieke militaire taken, waar een aanvullende vergoeding tegenover staat. Dit moet worden geregeld in aanvullende (individuele) regelingen (zie pagina 27).
- Het realiseren van één set van arbeidsvoorwaarden is afhankelijk van de collectieve en/of individuele afspraken die worden gemaakt met vakbonden, ondernemingsraden en individuele medewerker.

## Voordelen

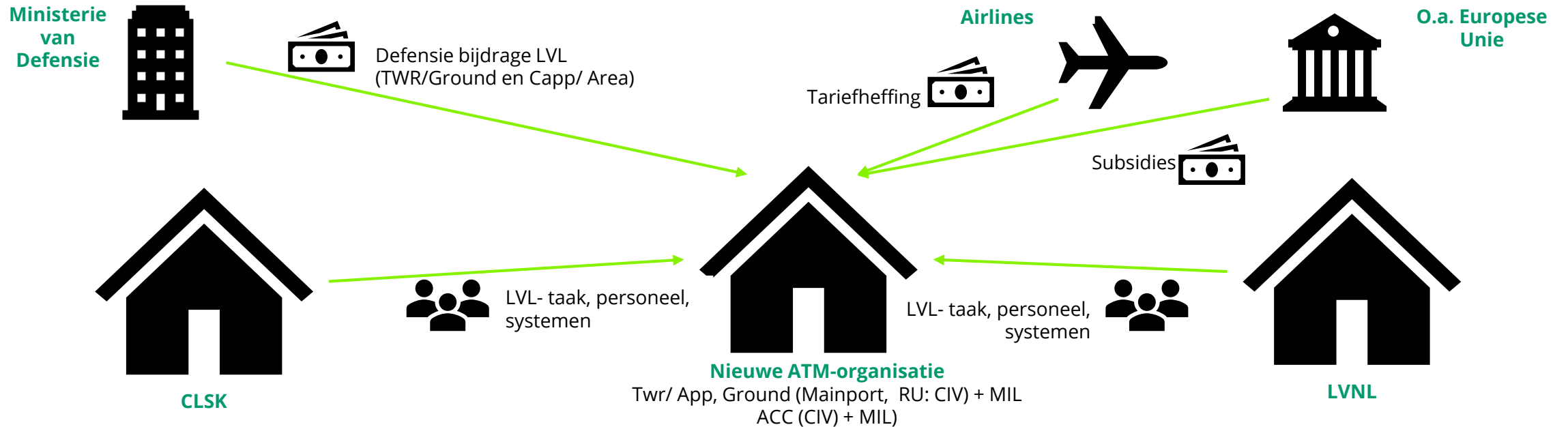
- Bij het oprichten van een nieuwe organisatie maakt de weg vrij om arbeidsvoorwaarden voor (voormalig) CLSK- en LVNL personeel te harmoniseren. Dat vermindert de huidige frustratie en vergemakkelijkt flexibele inzet van personeel.
- Deze constructie vergroot de mogelijkheid om luchtverkeersleidingspersoneel flexibel in te zetten en daarmee de schaarste op duurzame wijze aan te pakken.
- Daarnaast doet deze constructie recht aan de wensen en belangen van CLSK-personeel om op een vergelijkbare wijze te worden beloond als hun LVNL-collega's.

## Nadelen

- Harmonisatie zorgt naar verwachting voor hogere kosten en kan leiden tot onrust aan de kant van (voormalig) LVNL-personeel, uit angst voor verslechtering van de eigen arbeidsvoorwaarden. Het meenemen van de medezeggenschap en bonden (zie pagina 26) is cruciaal.
- Daarnaast kan het vooruitzicht op harmonisatie een ongewenst aanzuigende werking hebben op CLSK-personeel dat mogelijk niet in scope is om over te gaan naar de nieuwe organisatie. Een goed scope-onderzoek (wie werkt voor de luchtverkeersleiding?) aan de kant van CLSK is daarom van groot belang.

# Financiële implicaties (1/3)

Het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie brengt op alle fronten een verhoging van de kosten met zich mee. De integratiekosten moeten door de nieuwe ATM-organisatie worden betaald



	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Fricatiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Integratiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Fricatiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Integratiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			

	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Fricatiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Integratiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

# Financiële implicaties (2/3)

In financieel opzicht verschilt een nieuw op te richten ATM-organisatie niet veel van integratie: inkomsten en uitgaven worden gecentraliseerd, verrekening hoeft in principe niet plaatst te vinden, (lopende) investeringen dienen te worden herzien en fiscale aspecten veranderen waarschijnlijk niet

## Inkomsten

Bij het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie komen alle inkomstenbronnen t.a.v. luchtverkeersleiding binnen bij de nieuwe ATM-organisatie.

## Uitgaven

De operationele kosten t.a.v. luchtverkeersleiding in Nederland worden geïntegreerd binnen de nieuw op te richten ATM-organisatie. Dit is grotendeels in lijn met integratie.

Ten aanzien van middelen zal het voornamelijk gaan om zoveel mogelijk integratie van luchtverkeersleidingssystemen. De financiële gevolgen zijn onder andere afhankelijk van welke systemen en welke huisvestingsmogelijkheden door LVNL of de nieuw op te richten ATM-organisatie gebruik zal worden gemaakt. Evenals bij integratie kan hierbij sprake zijn van transitie- en frictiekosten.

In het nieuw op te richten ATM-bedrijf is hoogstwaarschijnlijk sprake van efficiencywinst in de uitvoering, maar in mindere mate op ministerieel niveau.

## Verrekening

Bij het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie blijft sprake van twee (ministerieel) aansturinglijnen. Net zoals bij integratie is de verrekening van operationele kosten in principe overbodig. Wel kan het zijn dat door beide ministeries (I&W en Defensie) onderling afspraken worden gemaakt ten aanzien van specifieke dienstverlening. Indien dit het geval is, kan de huidige systematiek van kostprijsbepaling worden toegepast ( $p \cdot q$ ). Aandachtspunt in dit geval is dat wanneer nieuwe afspraken worden gemaakt of de uitgangssituatie waarop deze afspraken zijn gebaseerd wijzigt opnieuw naar de verrekeningsystematiek zal moeten worden gekeken.

## Investeringen

Investeringen kunnen voor de nieuw op te richten ATM-organisatie net zoals bij integratie op drie manieren worden benaderd, namelijk:

1. Integratie van huidige systemen
2. Omgaan met al geplande investeringen
3. Nieuwe investeringen als gevolg van integratie

De opmerkingen die hierover zijn gemaakt ten aanzien van integratie, gelden ook voor het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie.

## Fiscale aspecten

In deze situatie wordt ervan uitgegaan dat de nieuwe ATM-organisatie opnieuw een ZBO zal worden, net als LVNL in de huidige situatie. Om die reden is het niet waarschijnlijk dat de nieuwe ATM-organisatie op een andere wijze met de Vpb-plicht te maken zal krijgen. Ook is de verwachting dat op het gebied van de Btw geen andere situatie zal ontstaan dan op dit moment bij LVNL al het geval is. Hierbij zullen enkel diensten en producten van derden die worden geleverd aan de nieuwe ATM-organisatie aan Btw-heffing onderhevig zijn.

# Financiële implicaties (3/3)

Het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie verschilt van integratie in zoverre dat niet alleen de LVL-taak, personeel en systemen van CLSK worden overgebracht, maar ook die van LVNL. Integratiekosten vallen voor rekening van de nieuwe ATM-organisatie

## Integratiekosten

Integratiekosten zijn aan de orde voor de nieuwe ATM-organisatie. Hierbij geldt dat dezelfde redenatie van toepassing is als bij integratie: harmonisatie van personeel, opleidingen, systemen en huisvesting brengen integratiekosten met zich mee. Deze integratiekosten komen voor rekening van de nieuw op te richten ATM-organisatie. De hoogte van deze kosten kan met de huidige beschikbare gegevens niet inzichtelijk worden gemaakt en zal dus nader dienen te worden beschouwd.

## Fricatiekosten

Bij het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie kunnen aan de orde zijn ten aanzien van personeel, opleidingen, systemen en huisvesting, daar voor zowel CLSK als LVNL geldt dat luchtverkeersleidingstaken niet meer uitgevoerd zullen worden in de oorspronkelijke organisaties.

Fricatiekosten op het gebied van huisvesting zullen naar waarschijnlijkheid alleen van toepassing zijn op Defensie/ CLSK, omdat luchtverkeersleidingstaken logischerwijs zoveel mogelijk worden uitgevoerd op Schiphol-Oost, ook als wordt gekozen voor het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie.

Fricatiekosten op het gebied van systemen kunnen theoretisch aan de orde zijn voor zowel Defensie/ CLSK als voor LVNL. Aangezien in de meeste gevallen de LVNL-systemen leidend zullen zijn, zullen de materiele fricatiekosten voor LVNL naar verwachting gering zijn.



# Toets nieuw ATM-bedrijf op organisatiecriteria

Een nieuw ATM-bedrijf scoort hoog op vrijwel alle criteria. Echter, omdat de aansturing door twee departementen geschiedt, is continue afstemming tussen de ministeries nodig. Dit zorgt mogelijk voor inefficiënties en daarmee tot een lagere mate van doelbereiking van de ATM-organisatie

Organisatiecriteria		Nw ATM	
Strategie en governance	1	Er is sprake van een single point of contact voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245 en ketenpartners	●
	2	Luchtverkeersdienstverlening wordt niet duurder voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245	Onbekend
	3	Er is sprake van eenduidige ministeriele aansturing van de ATM-organisatie met bijpassende verantwoordingslijn	○
	4	<i>Toezicht is helder en scherp belegd (buiten scope van dit onderzoek)</i>	Buiten scope
Interne organisatie-inrichting	5	Er is sprake van een eenduidige werkwijze en heldere procedures / gestandaardiseerde werkwijze voor alle luchtverkeersleiding beneden FL 245	●
	6	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door eenduidigheid in werving, selectie en opleiden van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
	7	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door het aanbieden van verschillende loopbaanpaden voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
	8	Gelijk werk wordt gelijk beloond voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
	9	Het behoud van militaire kennis is geborgd	●
	10	De toegang van Defensie/ CLSK tot luchtverkeersleiders ten behoeve van militaire taken is geborgd	●
	11	Kostenallocatie t.b.v. alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 is eenduidig en daarmee effectief en efficiënt	Onbekend
	12	De innovatiecapaciteit en aanpassingsvermogen van alle luchtverkeersleiding beneden FL 245 zijn geborgd	●
	13	Er is sprake van eenduidige aansturing van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●
Cult. & Isch	14	Het is mogelijk om te komen tot een eenduidige cultuur voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●

Legenda	
●	Voldoet aan criterium
○	Voldoet niet aan criterium

# Toets nieuw op te richten ATM-organisatie op haalbaarheid (1/2)




De haalbaarheid van een nieuw op te richten ATM-organisatie hangt in grote mate af van de bereidheid om een nieuwe entiteit op te richten en van de beschikbare capaciteit om daar uitvoering aan te geven. Uit interviews blijkt dat men niet bereid is om een geheel nieuwe organisatie op te richten

Strategie en governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haalbaarheid van keuze voor rechtsvorm behorende bij het model</li> <li>• Complexiteit (politieke) besluitvorming en bereidheid</li> </ul>	<p>Bij het oprichten van een nieuw ATM-bedrijf, ontstaat de situatie dat twee ministeries één ZBO gaan aansturen. Onder de Kaderwet ZBO is aansturing door twee departementen hoogst ongebruikelijk. De wet sluit het niet expliciet uit, maar de vraag is of dit een wenselijke situatie is. Een dergelijk model brengt veel complexiteit in continue afstemming en aansturings- en verantwoordingsafspraken met zich mee. Daarnaast dient een geheel organisatie te worden opgericht (nieuwe juridische entiteit) en dient de publiekrechtelijke ZBO LVNL te worden opgeheven. Beide complexe en tijdrovende processen welke veel voeten in de aarde zullen hebben. Uit interviews (met name bij LVNL) blijkt dat men niet bereid is om een geheel nieuwe organisatie op te richten. Ook in dit model is sprake van integratie- en frictiekosten en de noodzaak om investeringen te herzien. Afspraken moeten worden gemaakt over wie deze kosten op zich zal nemen. Gezien deze complicaties wordt de haalbaarheid van deze variant klein geacht. Mocht de voorkeur desalniettemin uitgaan naar dit model, dan moet men bereid zijn om te besluiten tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behouden van opdrachtgeversrol van Ministerie van I&amp;W en Ministerie van Defensie</li> <li>• Uitvoering onder verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van nieuwe ATM-organisatie</li> <li>• Inrichten van een gezamenlijk bestuur van de nieuwe organisatie</li> <li>• Dekking van de frictie- en integratiekosten</li> </ul>
Interne organisatie-inrichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbare capaciteit en competenties om model te realiseren</li> <li>• Haalbaarheid i.r.t. complexiteit om model te realiseren</li> <li>• Beschikbaarheid financiële middelen</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>	<p>Het oprichten van een nieuwe organisatie (en het ontmantelen van de latende organisatie(onderdelen)) vraagt veel van de capaciteit en middelen van zowel LVNL als CLSK. Dit komt nog bovenop de argumenten die bij integratie zijn genoemd ten aanzien van overgang van personeel. Uit interviews blijkt dat men inschat dat de opbrengsten die met dit model worden bereikt (zie slide 49) niet opwegen tegen de impact en complexiteit van het oprichten van een nieuwe organisatie voor luchtverkeersdienstverlening.</p> <p>Mocht de voorkeur desalniettemin uitgaan naar dit model, dan moet men bereid zijn om te besluiten tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniseren van procedures voor alle luchtverkeersleiders in alle (veiligheids)situaties</li> <li>• Gelijktrekken van rechtspositionele status van al het personeel</li> <li>• Oprichten van één functiehuis voor al het luchtverkeersleidingspersoneel</li> <li>• Komen tot één set van arbeidsvoorwaarden, in lijn met het functiehuis</li> <li>• Inregelen van een reservistenpool om expeditiecapaciteit, kennis van militaire zaken en militaire prioriteitsstelling te behouden</li> <li>• Oprichten van één opleidingsinstituut dat alle luchtverkeersleiders in Nederland opleidt voor het afhandelen van zowel civiel als militair verkeer</li> <li>• Aan laten passen van brevetteering aan geharmoniseerde procedures en opleidingen</li> </ul>

# Toets nieuw op te richten ATM-organisatie op haalbaarheid (2/2)

De haalbaarheid van een nieuw op te richten ATM-organisatie hangt in grote mate af van de bereidheid om een nieuwe entiteit op te richten en van de beschikbare capaciteit om daar uitvoering aan te geven

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken met één set van systemen, waarbij de systemen van LVNL leidend zijn</li> <li>• Werken vanaf één locatie</li> <li>• Verzorgen van luchtverkeersleiding vanuit één budget</li> <li>• Gezamenlijk doen van investeringen en innovatie om dienstverlening aan zowel civiele als militaire klanten te verbeteren</li> <li>• Regelen van eenduidige aansturing door één Raad van Toezicht, één Raad van Bestuur en één management team</li> <li>• Toevoegen van (voormalig) CLSK- functionarissen aan het bestuur en MT van LVNL</li> </ul>	
Cult.& Ischap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwachte acceptatie van het model (door medewerkers)</li> <li>• Mate van veranderbereidheid</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>	<p>Vanuit cultuur en leiderschap is het oprichten van een geheel nieuwe organisatie voor luchtverkeersdienstverlening een aantrekkelijk perspectief. Door in een 'neutrale' organisatie vanuit nieuwe kaders te beginnen, kan worden gebouwd aan een toekomstbestendige en robuuste gezamenlijke ATM-organisatie. De acceptatie van het model kan daardoor hoog zijn. Echter, de grote druk op de personele capaciteit in relatie tot de complexiteit (o.a. nieuwe onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en de onrust die dat met zich meebrengt) en omvang van deze operatie zal dit naar verwachting temperen. Daarnaast vergt het samenvoegen van twee culturen veel tijd en aandacht. Het is goed denkbaar dat juist een nieuwe situatie kan zorgen voor een versterking van de eigen cultuur en een voorkeur voor het behouden van het bekende. Dit belemmert het denken en werken vanuit gezamenlijkheid. Wanneer gekozen wordt voor dit model, zal er in de communicatie aandacht moeten worden besteed aan dit aspect en zal dat ook tijdens de transitie goed moeten worden gemonitord.</p> <p>De Stuurgroep moet bereid zijn om te besluiten tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbouwen nieuwe gezamenlijke cultuur en leiderschapsstijl</li> </ul>	

Legenda	
	Goed haalbaar
	Haalbaar, maar complex
	Niet haalbaar



# Co-locatie advanced

*Een deel van het (voormalig) CLSK-personeel gaat over naar LVNL; zo veel mogelijk integratie in uitvoering*

# Beschrijving co-locatie advanced (1/2)

Op hoofdlijnen ziet co-locatie advanced er als volgt uit:

## Strategie & governance

- Het Ministerie van I&W en het Ministerie van Defensie zijn beide als beleidsmaker verantwoordelijk voor luchtverkeersleiding
- LVNL en CLSK zijn verantwoordelijk voor bepaalde delen van de uitvoering van de luchtverkeersleidingstaken
- Civiele torenverkeersleiding, alle radarverkeersleiding en de bijbehorende bedrijfsvoeringstaken worden uitgevoerd binnen de ZBO LVNL
- Militaire torenverkeersleiding wordt uitgevoerd onder CLSK en kent geen formele verwevenheid met LVNL
- Een deel van het CLSK LVL-personeel (radar- en bedrijfsvoeringspersoneel) is overgegaan naar LVNL
- Een CLSK-vertegenwoordiger is toegevoegd aan het bestuur van LVNL, zodat Defensie grip behoudt op de uitvoering
- Er is geen sprake van een geïntegreerde inkomstenstroom of kostenallocatie. Er blijft sprake van verrekening tussen LVNL en CLSK
- Bestaande afspraken met de luchtgevechtsleiding blijven aan de orde
- Er wordt bezien hoe toezichthoudende taken en de brevettering vanuit MLA worden ingevuld\*

---

## Procedures

- Er is sprake van één werkwijze voor alle radarverkeersleiders in alle (veiligheids)situaties. Het in lijn brengen van de procedures fungeert als startpunt en hefboom voor het in lijn brengen van mensen, middelen (o.a. opleiding en systemen), en interne besturing
- Brevettering is hierop aangepast

## Mensen\*\*

- Er is één –gelaagd- functiehuis voor het radar- en bedrijfsvoeringspersoneel
- Alle LVNL-medewerkers hebben dezelfde civiele rechtspositionele status en kennen dezelfde arbeidsvoorwaarden voor gelijk werk
- Defensie heeft niet per definitie beschikking over het radarpersoneel t.b.v. uitzending en militaire kennis blijft niet per definitie behouden. Hierin moet worden voorzien door het werken met reservisten

## Middelen

- Er wordt gestreefd naar één opleidingsinstituut van waaruit het werven, selecteren en opleiden van alle luchtverkeersleiders in Nederland geschiedt. De opleiding voorziet in het behalen van brevetten die nodig zijn om militair en civiel luchtverkeer af te handelen. Daarnaast zorgt het opleidingsinstituut voor vakbekwaamheidstrainingen voor al het operationele personeel en speciale modules voor militaire taken
- Voor militair torenpersoneel bestaat een eigen opleiding binnen CLSK

\*\* De punten die op pagina 25, 26 en 27 t.a.v. overname van personeel en reservistenpool gelden ook voor dit model

\*buiten scope van dit onderzoek

# Beschrijving co-locatie advanced (2/2)

Op hoofdlijnen ziet co-locatie advanced er als volgt uit:

- Er is één set van ATM- systemen voor radarverkeersleiding. De systemen die worden gebruikt door LVNL zijn leidend. De set van systemen voorziet in het begeleiden van zowel civiel als militair verkeer. Waar wenselijk en mogelijk kan worden voorzien in een koppeling tussen de civiele luchtverkeersleidingssystemen en de systemen van de luchtgevechtsleiding en militaire torenverkeersleiding
- Al het radar- en bedrijfsvoeringspersoneel van het ATM-bedrijf is zoveel als mogelijk werkzaam op één locatie; logischerwijs op Schiphol- Oost. Het torenpersoneel blijft fysiek op de torens waar zij nu al zitten
- Alle opbrengsten die te maken hebben met het uitvoeren van radarluchtverkeersleidingstaken zijn toe te schrijven aan LVNL. Binnen LVNL is sprake van één boekhouding en kostenallocatie. Verrekening vindt plaats met Defensie/ CLSK
- Investerings t.b.v. systemen en innovatie ten behoeve van radarverkeersleiding en bedrijfsvoeringstaken worden zoveel mogelijk vanuit één strategie en planning gedaan

## **Interne besturing\***

- Er is sprake van eenduidige aansturing van het personeel binnen de organisatie. LVNL is zowel functioneel als hiërarchisch leidinggevende

---

## **Cultuur & Leiderschap**

- Er wordt zoveel mogelijk gezocht naar synergievoordelen op het gebied van cultuur, leiderschap en besturingsfilosofie (in elk geval voor radar- en bedrijfsvoeringspersoneel)
- 

\* De punten die op pagina 28 worden genoemd t.a.v. interne besturing gelden ook voor dit model

# Toelichting: Strategie en governance

Co-locatie advanced gaat uit van de uitvoering van luchtverkeersleidingstaken onder de vlag van LVNL, waarbij een deel van het CLSK-personeel over is gegaan naar LVNL. Beide ministeries behouden verantwoordelijkheid en zeggenschap over (delen van) de uitvoering

## Beschrijving

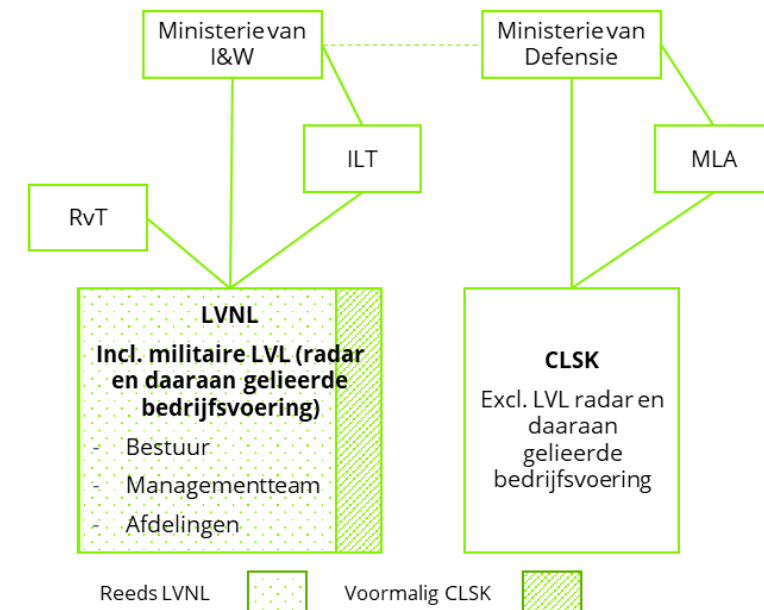
- Zowel LVNL als CLSK voeren hun wettelijke taak uit, waarbij LVNL alle radarverkeersdienstverlening verzorgt. Daarnaast voert ze de civiele torenverkeersleidingstaak uit. Voor beide taken neemt ze de daarvoor benodigde bedrijfsvoeringstaken voor haar rekening. CLSK is verantwoordelijk voor de uitvoering van de militaire torenverkeersleidingstaak (en bijbehorende bedrijfsvoeringstaken).
- Het Ministerie van I&W en het Ministerie van Defensie hebben beide een aansturing- en verantwoordingslijn met respectievelijk LVNL en CLSK
- Een CLSK-functionaris is toegevoegd aan het bestuur van LVNL (blijft in dienst van CLSK)

## Voordelen

- Defensie en I&W behouden grip en zelfstandigheid op de uitvoering van luchtverkeersleidingstaken
- Er is sprake van een eenduidige aansturinglijn binnen de uitvoerende organisaties
- Schaalvoordelen worden behaald omdat de uitvoering van radarverkeersleiding en bijbehorende bedrijfsvoeringstaken in één organisatie plaatsvinden
- Dit model geeft de mogelijkheid om gezamenlijke ontwikkelkracht te benutten ten aanzien van radarverkeersleiding en bedrijfsvoeringstaken (innovatie)

## Nadelen

- Defensie moet een aantal zaken in stand houden (bijv. opleiding, systemen, ondersteuning in de bedrijfsvoering) voor enkel de torenverkeersleiders
- Mogelijk op lange(re) termijn niet houdbaar vanwege dubbele aansturing (twee kapiteins) op drie niveaus (beleidsmaker, toezichthouder en bestuur) in een organisatie die de uitvoering van bepaalde taken heeft geïntegreerd
- Mogelijk ontstaat een ongewenst aanzuigende werking op radar- en torenpersoneel vanwege het verschil in arbeidsvoorwaarden tussen CLSK en voormalig CLSK-personeel dat opgegaan is in LVNL (schaarste in militair torenpersoneel)



# Toelichting: overname van personeel

Co-locatie advanced gaat uit van de gezamenlijke uitvoering van delen van de luchtverkeersleidingstaken onder de vlag van LVNL

## Beschrijving

- Al het radar- civiele toren- en radarbedrijfsvoeringspersoneel is in dienst van LVNL. Zo is er binnen LVNL een grote pool van verkeersleiders ontstaan, die al het luchtverkeer voor alle klanten af kan handelen en flexibel ingezet kan worden.
- De medewerkers van LVNL hebben dezelfde arbeidsvoorwaarden en rechtspositionele status; alle medewerkers zijn civiele ambtenaren
- Er wordt gewerkt met reservisten die militaire taken uit kunnen voeren wanneer dat nodig is (zie pagina 27)
- Het militaire toren- en torenbedrijfsvoeringspersoneel blijft vallen onder de CLSK-organisatie. Zij hebben daarmee een andere rechtspositionele status dan hun collega's die onder LVNL vallen

## Voordelen

- Defensie en I&W behouden ieder verantwoordelijkheid en zeggenschap over luchtverkeersleidingspersoneel (en daarmee over de uitvoering van de taak)
- Geen verschil in arbeidsvoorwaarden of rechtspositionele status voor radar- en bedrijfsvoeringspersoneel, vergroot de flexibele inzetbaarheid van personeel
- Bouwen aan gezamenlijk cultuur en leiderschap voor radar- en bedrijfsvoeringspersoneel is goed mogelijk

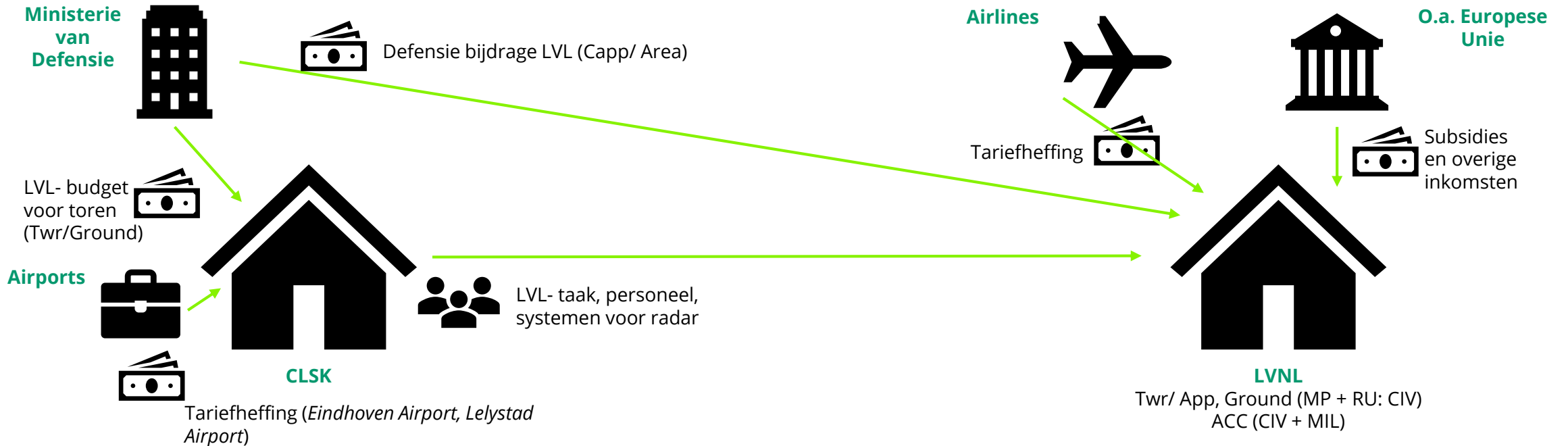
## Nadelen

- Wanneer een deel van het voormalig CLSK-personeel in dienst is van LVNL en een deel in dienst blijft bij CLSK, moeten deze personeelsgroepen waar nodig administratief en praktisch van elkaar gescheiden worden
- Relatief zware stempel van LVNL, kan leiden tot weerstand aan beide kanten
- Mogelijk (groot) –en lastig uit te leggen- verschil in arbeidsvoorwaarden tussen voormalig CLSK-radarverkeersleiders en militaire torenverkeersleiders



# Financiële implicaties (1/3)

Het LVL-budget vanuit het Ministerie van Defensie wordt gesplitst: een bijdrage t.b.v. radarverkeersleiding gaat naar LVNL. Budget t.b.v. torenverkeersleiding blijft bij CLSK. Operationele kosten van CLSK verminderen, maar blijven wel bestaan



CLSK	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Frictiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Integratiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

LVNL	Personeel	Opleidingen	Systemen	Huisvesting
Operationele Kosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			
Frictiekosten	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Integratiekosten	Aan de orde, hoogte nader te bepalen			

Verrekening van operationele kosten in principe niet aan de orde, tenzij sprake is van dienstverlening die niet is vastgelegd in de overeenkomst

# Financiële implicaties (2/3)

Bij een co-locatie advanced situatie is geen sprake van één boekhouding, omdat luchtverkeersleidingstaken op twee plekken worden uitgevoerd: voor het grootste gedeelte door LVNL (radar- en civiele torenverkeersleiding), maar ook nog door CLSK (militaire torenverkeersleiding op de militaire velden)

## Inkomsten

Ten aanzien van de inkomsten dient te worden opgemerkt dat wanneer gekozen wordt voor de co-locatie advanced het voornamelijk afhankelijk is welke onderdelen vanuit CLSK specifiek zullen worden geïntegreerd bij LVNL (bv. radar- of torenverkeersleiding). De kosten van deze onderdelen dienen ten behoeve van een sluitende exploitatie te worden gedekt. Net zoals bij integratie is een overheveling van bestaand dekkend budget van Defensie/ CLSK naar LVNL hierbij een optie aangezien de kosten voor militaire luchtverkeersleiding niet in het tarief voor de "en route"-heffingen voor de civiele luchtvaart mag worden verwerkt. Hierbij is LVNL gebonden aan Europese wet- en regelgeving (Bron: <http://wetten.overheid.nl/BWBV0002439/1986-01-01>).

## Uitgaven

Omdat in deze situatie slechts een deel van de taken en het personeel van Defensie/ CLSK overgaat naar LVNL, blijft voor beide organisaties sprake van operationele kosten op het gebied van personeel, opleiding, systemen en huisvesting. Voor Defensie/ CLSK zullen deze operationele kosten in totaal minder worden, voor LVNL zullen ze hoger worden.

Binnen de co-locatie advanced-situatie is enkel sprake van efficiencywinst t.a.v. de radarverkeersleiding.

## Verrekening

Net zoals bij integratie en een nieuwe ATM-organisatie is de verrekening van operationele kosten in principe overbodig. Wel kan het zijn dat door beide ministeries (I&W en Defensie) onderling afspraken worden gemaakt ten aanzien van specifieke dienstverlening. Indien dit het geval is, kan de huidige systematiek van kostprijsbepaling worden toegepast ( $p \cdot q$ ).

Aandachtspunt in dit geval is dat wanneer nieuwe afspraken worden gemaakt of de uitgangssituatie waarop deze afspraken zijn gebaseerd wijzigt opnieuw naar de verrekeningsystematiek zal moeten worden gekeken.

## Investeringsen

Investeringsen kunnen voor de co-locatie advanced situatie net zoals bij integratie op drie manieren worden benaderd, namelijk:

1. Integratie van huidige systemen
2. Omgaan met al geplande investeringen
3. Nieuwe investeringen bij co-locatie advanced als gevolg van integratie

De opmerkingen die hierover zijn gemaakt ten aanzien van integratie, gelden ook voor het komen tot een co-locatie advanced situatie.

## Fiscale aspecten

Omdat in een co-locatie advanced sprake blijft van de oorspronkelijke organisaties, wordt het onwaarschijnlijk geacht dat de fiscale aspecten ten aanzien van Vpb- en Btw-plicht zullen wijzigen bij de co-locatie advanced. Er is nog steeds sprake van een vrijstelling voor de Vpb en geen sprake van structurele overschotten. Ook is de verwachting dat er op het gebied van de Btw geen andere situatie zal ontstaan dan op dit moment bij LVNL al het geval is. Hierbij zijn alleen diensten en producten van derden die worden geleverd aan de nieuwe ATM-organisatie aan Btw-heffing onderhevig.

# Financiële implicaties (3/3)

In een co-locatie advanced situatie is sprake van frictie- en integratiekosten. Frictiekosten zullen – tenzij anders overeengekomen - voor rekening komen van Defensie/ CLSK en integratiekosten voor LVNL. De hoogte van de kosten dient nader te worden bepaald

## Integratiekosten

Bij de keuze voor de co-locatie advanced wordt de radarluchtverkeersleiding (en daaraan gelieerd bedrijfsvoeringspersoneel) vanuit CLSK bij LVNL geïntegreerd. Het gaat hierbij om de componenten personeel, opleidingen, systemen en huisvesting. Voor de co-locatie advanced geldt voor de integratiekosten dat dezelfde redenatie van toepassing als voor integratie: personeel moet worden geharmoniseerd, net zoals dat voor de systemen en huisvesting zal moeten worden bekeken hoe deze exact met elkaar worden geïntegreerd. In alle gevallen levert dit integratiekosten op. Deze integratiekosten komen – tenzij dit onderling anders overeen is gekomen – voor rekening van LVNL.

## Frictiekosten

Ook bij de keuze voor de co-locatie advanced zal voornamelijk CLSK worden geconfronteerd met frictiekosten ten aanzien van personeel, opleidingen, systemen en huisvesting. Net zoals bij integratie en het opzetten van een nieuwe ATM-organisatie zal moeten worden bekeken op welke wijze en op welk tempo de integratie plaatsvindt. Op basis daarvan kan worden bepaald wat de financiële omvang van de frictiekosten is en op welke wijze deze in de tijd wordt uitgezet.

# Toets co-locatie advanced op organisatiecriteria

Voor radar- en bedrijfsvoeringspersoneel wordt hoog gescoord op de criteria. Echter, omdat een deel van de luchtverkeersdienstverlening bij CLSK blijft (torenverkeersleiding), voldoet de co-locatie advanced op de meeste punten slechts deels aan de gestelde criteria

	Organisatiecriteria	Co-loc. Adv.
Strategie en governance	1 Er is sprake van een single point of contact voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245 en ketenpartners	<input type="radio"/>
	2 Luchtverkeersdienstverlening wordt niet duurder voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245	<i>Onbekend</i>
	3 Er is sprake van eenduidige ministeriele aansturing van de ATM-organisatie met bijpassende verantwoordingslijn	<input type="radio"/>
	4 <i>Toezicht is helder en scherp belegd (buiten scope van dit onderzoek)</i>	<i>Buiten scope</i>
Interne organisatie-inrichting	5 Er is sprake van een eenduidige werkwijze en heldere procedures / gestandaardiseerde werkwijze voor alle luchtverkeersleiding beneden FL 245	<input type="radio"/>
	6 De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door eenduidigheid in werving, selectie en opleiden van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	<input type="radio"/>
	7 De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door het aanbieden van verschillende loopbaanpaden voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	<input type="radio"/>
	8 Gelijk werk wordt gelijk beloond voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	<input type="radio"/>
	9 Het behoud van militaire kennis is geborgd	<input checked="" type="radio"/>
	10 De toegang van Defensie/ CLSK tot luchtverkeersleiders ten behoeve van militaire taken is geborgd	<input checked="" type="radio"/>
	11 Kostenallocatie t.b.v. alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 is eenduidig en daarmee effectief en efficiënt	<i>Onbekend</i>
	12 De innovatiecapaciteit en aanpassingsvermogen van alle luchtverkeersleiding beneden FL 245 zijn geborgd	<input type="radio"/>
	13 Er is sprake van eenduidige aansturing van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	<input type="radio"/>
Cult. & Isch	14 Het is mogelijk om te komen tot een eenduidige cultuur voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	<input type="radio"/>

### Legenda

- Voldoet aan criterium
- Voldoet niet aan criterium

# Toets co-locatie advanced op haalbaarheid (1/2)

De haalbaarheid van co-locatie advanced is relatief hoog, mede omdat het een formalisatie van de huidige geco-loceerde situatie is. Het inregelen van co-locatie advanced is echter net zo complex als integratie, maar de personeelsgroep is beperkt. Weegt de moeite op tegen het resultaat?

Strategie en governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haalbaarheid van keuze voor rechtsvorm behorende bij het model</li> <li>• Complexiteit (politieke) besluitvorming en bereidheid</li> </ul>	<p>Co-locatie advanced is juridisch mogelijk, ook omdat bij deze co-locatievariant niet geïntegreerd wordt op bestuurlijk niveau. Er hoeft dus geen energie te worden gestoken in bijvoorbeeld het aanpassen van rechtsvorm, wet- en regelgeving. Het is echter wel van groot belang om maatregelen te treffen die de afstemming tussen de departementen en de besturen van beide organisaties regelen. De dubbele aansturinglijn vanuit twee ministeries vereist dit.</p> <p>Om dit model mogelijk te maken, moet de bereidheid bestaan om te besluiten tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behouden van opdrachtgeversrollen van Ministerie van I&amp;W en Ministerie van Defensie</li> <li>• Uitvoering onder verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van LVNL</li> <li>• Dekking van eventuele (frictie)kosten</li> </ul>
Interne organisatie-inrichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbare capaciteit en competenties om model te realiseren</li> <li>• Haalbaarheid i.r.t. complexiteit van het proces om model te realiseren (tijd, impact)</li> <li>• Beschikbaarheid financiële middelen om model te realiseren</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>	<p>Overgang van personeel vereist capaciteit en financiële middelen ten behoeve van o.a. het harmoniseren van procedures, functiehuis en opleiding. Gebeurt dat niet, dan is flexibele inzet van personeel vrijwel onmogelijk en worden gewenste opbrengsten niet behaald. Omdat personeel wordt overgenomen door LVNL, gelden dezelfde argumenten als bij integratie (o.a. intensief medezeggenschapstraject vereist, inrichten reservistenpool). Hier komt de extra complicatie bij dat er aan de kant van Defensie/ CLSK nog LVL-personeel 'achterblijft', waardoor Defensie/ CLSK een aantal zaken zelf ook nog in stand moet houden. Hierbij valt te denken aan systemen, opleiding et cetera. Dit kost extra en vraagt om continue afstemming.</p> <p>Om te komen tot een passend organisatiemodel, moet de Stuurgroep bereid zijn om te besluiten tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoveel mogelijk harmoniseren van procedures voor alle luchtverkeersleiders in alle (veiligheids)situaties</li> <li>• Gelijktrekken van rechtspositionele status van al het personeel</li> <li>• Oprichten van één functiehuis met alleen civiele functies voor al het luchtverkeersleidingspersoneel</li> <li>• Komen tot één set van arbeidsvoorwaarden, in lijn met het functiehuis</li> <li>• 'Oormerken' van (voormalig) CLSK personeel om expeditionaire capaciteit, kennis van militaire zaken en militaire prioriteitsstelling te behouden</li> <li>• Oprichten van één opleidingsinstituut dat alle luchtverkeersleiders in Nederland opleidt voor het afhandelen van zowel civiel als militair verkeer</li> </ul>

# Toets co-locatie advanced op haalbaarheid (2/2)

De haalbaarheid van co-locatie advanced is relatief hoog, mede omdat het een formalisatie van de huidige ge-co-loceerde situatie is. Het inregelen van co-locatie advanced is echter net zo complex als integratie, maar de personeelsgroep is beperkt. Weegt de moeite op tegen het resultaat?

Interne organisatie-  
inrichting

- Aanpassen van brevettering aan geharmoniseerde procedures en opleidingen
- Zoveel mogelijk werken met één set van systemen, waarbij de systemen van LVNL leidend zijn
- Zoveel mogelijk werken vanaf één locatie
- Verzorgen van luchtverkeersleiding vanuit één budget
- Zoveel mogelijk gezamenlijk doen van investeringen en innovatie om dienstverlening aan zowel civiele als militaire klanten te verbeteren
- Regelen van eenduidige aansturing door één Raad van Toezicht, één Raad van Bestuur en één management team.
- Toevoegen van CLSK vertegenwoordiger aan LVNL bestuur

Cult.& Ischap

- Verwachte acceptatie van het model (door medewerkers)
- Mate van veranderbereidheid
- Bereidheid tot het nemen van besluiten

De co-locatie advanced-situatie is –zoals de naam al doet vermoeden– een formalisatie van de huidige samenwerking binnen de ge-co-loceerde situatie, waarbij procedures, functiehuizen etc. zijn geharmoniseerd. Dit maakt het voor medewerkers wellicht gemakkelijker om zich een voorstelling van deze situatie te maken. Echter, gezien de uitdagingen die de huidige co-locatie kent, is het mogelijk dat het enthousiasme voor dit model wordt getemperd. Ook het feit dat er een verschil in arbeidsvoorwaarden gaat ontstaan tussen militaire toren- en radarverkeersleiders valt mogelijk niet in goede aarde en is moeilijk uitlegbaar. Het meenemen van medewerkers in de veranderingen die hen te wachten staan en het overbruggen van de huidige cultuurverschillen is daarmee van zeer groot belang. Wanneer medewerkers niet goed worden meegenomen, bestaat de kans op weerstand en verminderde veranderbereidheid. Acceptatie wordt vergroot door harmonisatie van functiehuizen en arbeidsvoorwaarden.

De Stuurgroep moet bereid zijn tot het nemen van het besluit tot:

- Zoveel mogelijk integreren van culturen en leiderschapstijlen

## Legenda

-  Goed haalbaar
-  Haalbaar, maar complex
-  Niet haalbaar

A ground crew member is shown in a low-angle shot, wearing a bright orange safety vest over a light-colored shirt, clear safety glasses, and large red and black headphones. He is holding two long, glowing green wands high in the air with both hands. The background is slightly blurred, showing the underside of a large aircraft and a runway or tarmac area under a clear sky.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

Een overzicht van de belangrijkste conclusies en daaruit volgende aanbevelingen

# Conclusies (1/4)

Een analyse van de huidige luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 leidt tot drie mogelijke modellen voor verdere samenwerking tussen LVNL en CLSK. Elk van de modellen is beschouwd op mate van doelbereiking en haalbaarheid. Daarnaast zijn de kwalitatieve financiële implicaties in kaart gebracht

In de Luchtruimvisie uit 2012 wordt de ambitie uitgesproken om te komen tot één Air Traffic Management (ATM)-bedrijf, dat uiteindelijk zou moeten leiden tot efficiënter en effectiever gebruik van het Nederlandse luchtruim ten behoeve van de B.V. Nederland en de afnemers van luchtverkeersdiensten.

Momenteel is bij zowel LVNL als CLSK sprake van een tekort aan verkeersleiders, is geen sprake van eenduidige procedures en is flexibele inzet vrijwel onmogelijk door o.a. verschillen in functiehuisen, arbeidsvoorwaarden en opleidingen. Hierdoor worden de gestelde doelen niet bereikt. Eenduidigheid is nodig.

Om deze redenen bestaat de mogelijkheid en de wens om de luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 verder te optimaliseren door CLSK en LVNL verder te integreren dan nu met de co-locatie het geval is.

Grofweg zijn er drie varianten voor de toekomst te schetsen:

1. **Integratie** van LVNL en CLSK, waarbij de LVL-taken van CLSK worden geïntegreerd in de ZBO LVNL (werknaam 'LVNL 2.0'). Aansturing vindt plaats vanuit het Ministerie van I&W. LVL-personeel van CLSK gaat over naar 'LVNL 2.0'. Governance-maatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau zorgen ervoor dat Defensie/CLSK grip houdt op prioritering en uitvoering van militaire belangen en taken. Specifieke militaire taken worden uitgevoerd door reservisten.
2. **Een nieuw op te richten ATM-bedrijf** waarbij het Ministerie van I&W en het Ministerie van Defensie gezamenlijk een nieuwe organisatie (ZBO) oprichten voor de uitvoering van luchtverkeersdienstverleningstaken. LVNL gaat hier geheel in op en Defensie brengt het CLSK-personeel dat zich bezighoudt met LVL-taken hierin onder. Een bestuur met voormalig LVNL en CLSK-functionarissen staat aan het hoofd van deze organisatie.

3. **Co-locatie advanced**, waarbij de aansturing vanuit zowel het Ministerie van I&W als vanuit het Ministerie van Defensie plaatsvindt, maar waar wordt gestreefd naar optimalisatie van de huidige samenwerking door radar- en daaraan gelieerde bedrijfsvoeringstaken te integreren. Torenpersoneel (en het daaraan gelieerde bedrijfsvoeringspersoneel) wordt buiten beschouwing van de integratie gelaten in verband met hun verbondenheid met de regionale/ militaire velden.

De varianten en de bijbehorende strategische keuzes zijn beschouwd vanuit de Organization design piramide. Ook zijn de financiële implicaties per model (kwalitatief) beschreven. Op basis hiervan zijn de modellen getoetst aan de daaruit voortvloeiende organisatiecriteria die het mogelijk maken de mate van doelbereiking van de modellen te beoordelen. Ten slotte heeft een toets aan de haalbaarheid plaatsgevonden: in hoeverre is het praktisch haalbaar om deze modellen in te gaan richten?



# Conclusies (2/4)

Integratie voldoet op alle punten aan de organisatiecriteria. Door eenduidigheid op zowel bestuurlijk als uitvoeringsniveau draagt dit model op een duurzame manier bij aan de doelstellingen. Co-locatie advanced voldoet het minst aan de criteria door de splitsing in te integreren personeelsgroepen

Organisatiecriteria		Integratie	Nw ATM	Co-loc. adv	
Strategie en governance	1	Er is sprake van een single point of contact voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245 en ketenpartners	●	●	○
	2	Luchtverkeersdienstverlening wordt niet duurder voor gebruikers van het luchtruim beneden FL 245	Onbekend	Onbekend	Onbekend
	3	Er is sprake van eenduidige ministeriele aansturing van de ATM-organisatie met bijpassende verantwoordingslijn	●	○	○
	4	<i>Toezicht is helder en scherp belegd (buiten scope van dit onderzoek)</i>	Buiten scope	Buiten scope	Buiten scope
Interne organisatie-inrichting	5	Er is sprake van een eenduidige werkwijze en heldere procedures / gestandaardiseerde werkwijze voor alle luchtverkeersleiding beneden FL 245	●	●	○
	6	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door eenduidigheid in werving, selectie en opleiden van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●	●	○
	7	De menselijke capaciteit wordt optimaal benut door het aanbieden van verschillende loopbaanpaden voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●	●	○
	8	Gelijk werk wordt gelijk beloond voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●	●	○
	9	Het behoud van militaire kennis is geborgd	●	●	●
	10	De toegang van Defensie/ CLSK tot luchtverkeersleiders ten behoeve van militaire taken is geborgd	●	●	●
	11	Kostenallocatie t.b.v. alle luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 is eenduidig en daarmee effectief en efficiënt	Onbekend	Onbekend	Onbekend
	12	De innovatiecapaciteit en aanpassingsvermogen van alle luchtverkeersleiding beneden FL 245 zijn geborgd	●	●	○
	13	Er is sprake van eenduidige aansturing van al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●	●	○
Cult. & Isch	14	Het is mogelijk om te komen tot een eenduidige cultuur voor al het personeel dat luchtverkeersleiding beneden FL 245 mogelijk maakt	●	●	○

**Legenda**

● Voldoet aan criterium    ○ Voldoet niet aan criterium

# Conclusies (3/4)

Geen van de modellen kent een hoge haalbaarheid op alle niveaus. De haalbaarheid van een nieuw op te richten ATM-bedrijf wordt dusdanig laag ingeschat, dat keuze voor dit model zeer onwaarschijnlijk is. Co-locatie advanced kent de hoogste mate van haalbaarheid. Capaciteit is in alle modellen een uitdaging

Haalbaarheid		Integratie	Nw ATM	Co-loc. adv
Strategie en governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haalbaarheid van keuze voor rechtsvorm behorende bij het model</li> <li>• Complexiteit van de (politieke) besluitvorming</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>			
Interne organisatie-inrichting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbare capaciteit en competenties om model te realiseren</li> <li>• Haalbaarheid i.r.t. complexiteit van het proces om model te realiseren (tijd, impact)</li> <li>• Beschikbaarheid financiële middelen om model te realiseren</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>			
Cultuur en Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwachte acceptatie van het model (door medewerkers)</li> <li>• Mate van veranderbereidheid</li> <li>• Complexiteit van de besluitvorming</li> <li>• Bereidheid tot het nemen van besluiten</li> </ul>			

Legenda	
	Goed haalbaar
	Haalbaar maar complex
	Niet haalbaar

# Conclusies (4/4)

Als de mate van doelbereiking en de haalbaarheid voor alle modellen worden beschouwd, is het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie de minst aantrekkelijke optie. De te nemen stappen bij integratie en co-locatie advanced zijn vergelijkbaar, echter is de mate van doelbereiking bij integratie het hoogst

## Integratie

Integratie voldoet als beste en op alle punten aan de vereisten die worden gesteld aan de ATM-organisatie om de luchtruimdoelen te bereiken. In dit model kan een robuuste en duurzame ATM-organisatie worden gecreëerd voor de toekomst binnen LVNL en onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van I&W. In dit model is extra aandacht nodig voor de zeggenschap van Defensie/ CLSK. Door diverse governancemaatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau in te richten, wordt hieraan tegemoet gekomen. Tegelijkertijd vergt integratie veel complexe en ingrijpende besluitvorming en veel tijd, capaciteit en aandacht in de uitvoering op zowel bestuurlijk als uitvoeringsniveau. De opbrengsten van dit model zijn groot, zo ook de inzet die het zal kosten om dit model te realiseren.

## Nieuw ATM-bedrijf

Ondanks dat een nieuw ATM-bedrijf goed scoort op de organisatiecriteria –en daarmee een hoge mate van doelbereiking realiseert- is de haalbaarheid van dit model zeer laag. Onder de Kaderwet ZBO is aansturing door twee ministers hoogst ongebruikelijk. Ten tweede dient een geheel nieuwe juridische entiteit en organisatie te worden opgericht en dient ZBO LVNL te worden opgeheven. Tot slot dient het personeel van twee organisaties over te worden gebracht. Dit, terwijl de dagelijkse operatie gegarandeerd moet zijn. De inzet die dit kost, weegt naar alle waarschijnlijkheid niet op tegen de opbrengsten (synergievoordelen in de uitvoering met zeggenschap vanuit beide ministeries).

## Co-locatie advanced

Vanwege de splitsing in te integreren personeelsgroepen is de mate van doelbereiking binnen dit model laag. Om aan de doelen (efficiënter en effectiever gebruik van het Nederlandse luchtruim ten behoeve van de B.V. Nederland en de afnemers van luchtverkeersdiensten) tegemoet te komen, moet de eenduidigheid in de uitvoering van LVL-taken immers groot zijn.

Echter, de haalbaarheid van dit model op korte termijn is waarschijnlijk groter dan bij integratie, aangezien er niet op bestuurlijk niveau wordt geïntegreerd en het in scope zijnde personeel (in ieder geval voor het grootste gedeelte) reeds is ge-co-loceerd. Wel vereist een dubbele ministeriële aansturinglijn meer afstemming op zowel bestuurlijk als uitvoeringsniveau. Daarnaast moet in ogenschouw worden genomen dat de moeite die het kost om een deel van de organisaties te integreren vergelijkbaar is met volledige integratie (model 1), maar de vruchten worden maar ten dele geplukt. Aan de kant van Defensie blijven LVL-taken en middelen voor torenpersoneel behouden. Dit brengt extra kosten en afstemming met zich mee.

## Kortom...

Alle overwegingen in ogenschouw nemend, kan worden geconcludeerd dat het verschil tussen de modellen wordt gemaakt in de afweging tussen haalbaarheid en mate van doelbereiking. Gezien de vraagstukken omtrent haalbaarheid, valt het oprichten van een nieuwe ATM-organisatie af als haalbaar model om civiel-militaire samenwerking in vorm te geven.

Integratie levert de meeste opbrengsten op, maar brengt tevens de hoge kosten met zich mee in termen van (bestuurlijke) besluitvorming, uitvoeringscapaciteit en tijd. Desalniettemin is dit model nog altijd te prefereren boven co-locatie advanced, waar het ook veel inzet kost om het model te realiseren, maar de opbrengsten niet optimaal worden gerealiseerd.

# Aanbevelingen (1/2)

Het verdient de aanbeveling om toe te werken naar integratie en hier snel invulling aan te geven, gezien de huidige druk op de personele capaciteit en verloopintentie aan de kant van CLSK. Daarnaast moet het belang van een gedegen veranderstrategie en een goede feitelijke basis voor de inrichting van de geïntegreerde situatie niet worden onderschat

## Aanbevelingen

Op basis van de analyse en ervaringen uit eerdere trajecten, geven wij graag een drietal aanbevelingen mee:

1. Werk snel toe naar integratie, waarbij het harmoniseren van procedures het startpunt is en flexibele inzet van personeel in een gelaagd functiehuis een randvoorwaarde (eventueel gefaseerd per personeelsgroep).
2. Zorg voor een gedegen veranderstrategie om voldoende draagvlak voor de gekozen richting te realiseren en implementatie te realiseren.
3. Breng scherppte en samenhang in de deelaspecten van voorkeursrichting integratie, om de geïntegreerde organisatie goed vorm te kunnen geven en de verandering goed te kunnen managen.

*Werk snel toe naar integratie, waarbij het harmoniseren van procedures het startpunt is en flexibele inzet van personeel in een gelaagd functiehuis een randvoorwaarde (eventueel gefaseerd per personeelsgroep)*

Om de gestelde doelen te bereiken, biedt integratie de beste mogelijkheden. Het is het meest duurzame model waarin toekomstige luchtverkeersdienstverlening kan worden vormgegeven. Daarmee verdient het de aanbeveling om dit model als gewenste eindstatus te bestempelen. Gezien de uitdagingen met betrekking tot de haalbaarheid van dit model (complexe besluitvorming, benodigde capaciteit voor de vormgeving) is het echter voorstelbaar dat de stap van co-locatie naar integratie op dit moment (te) groot is.

Aan de andere kant vraagt de huidige situatie – met name vanwege de druk op de personele capaciteit en de verloopintentie aan de kant van CLSK – snel om maatregelen. Aanbevolen wordt daarom om de reeds gestarte integratie van procedures stevig vorm te geven en om snel daarna te kijken naar hoe personeel flexibel ingezet kan worden, door het functiehuis, arbeidsvoorwaarden en opleiding te harmoniseren. Een gelaagd functiehuis dat verschillende loopbaanpaden mogelijk maakt, biedt hiertoe uitkomst. Van daaruit kan verdere integratie volgen.

Daarbij kan het ook raadzaam zijn om te starten met de operationele groep die reeds ge-co-loceerd werkt: de radarverkeersleiders. Daarna kunnen de andere personeelsgroepen volgen, waarbij integratie van het torenpersoneel het sluitstuk vormt. Dit heeft als voordeel dat het torenpersoneel (dat vooralsnog mogelijk relatief weinig heeft meegekregen van de co-locatie en eventuele integratieplannen) tijd heeft om aan de integratiegedachte te wennen. Mede vanuit change- en communicatieperspectief kan dit wenselijk zijn. Bovendien is het denkbaar dat de in de nabije toekomst verwachte komst van Remote Tower Systems een logisch momentum vormt voor integratie van de torenverkeersleiders.

# Aanbevelingen (2/2)

Het verdient de aanbeveling om toe te werken naar integratie en hier snel invulling aan te geven, gezien de huidige druk op de personele capaciteit en verloopintentie aan de kant van CLSK. Daarnaast moet het belang van een gedegen veranderstrategie en een goede feitelijke basis voor de inrichting van de geïntegreerde situatie niet worden onderschat

*Zorg voor een gedegen veranderstrategie om voldoende draagvlak voor de gekozen richting te realiseren en implementatie te realiseren*

Of men nu door blijft werken in de huidige geco-loceerde situatie (onwenselijk) waarbij twee groepen naast elkaar werken en elkaar in toenemende mate tegenkomen of dat er een nieuw samenwerkingsmodel wordt gekozen, aandacht voor verandermanagement is in alle gevallen noodzakelijk. Het transitieproces valt of staat bij draagvlak onder het personeel. In complexe trajecten met veel stakeholders en betrokkenen is het hebben van een gedeelde visie op het te bereiken einddoel van groot belang. Door de verschillende groepen in de organisatie op de juiste wijze te betrekken en te informeren, kan hier grote winst worden behaald. Door medewerkers en medezeggenschap van beide organisaties in een vroeg stadium te betrekken en rollen te geven in het transitieproces, wordt de gedragenheid van besluiten vergroot en potentiële weerstand verminderd. Een goede veranderstrategie waarmee tijdig wordt gestart, is daarom van groot belang voor een succesvolle implementatie.

*Breng scherpte en samenhang in de deelaspecten van voorkeursrichting integratie, om de geïntegreerde organisatie goed vorm te kunnen geven en de verandering goed te kunnen managen.*

Om integratie goed vorm te kunnen geven, is vooronderzoek op een aantal terreinen nodig. Ook met het oog op het veranderproces, is het verstandig een aantal zaken in kaart te brengen. Hierbij valt te denken aan onder meer:

- Een verdere uitdieping van de huidige kosten en baten ten behoeve van een gedegen business case (een 'nul-meting'). Ook de fiscale consequenties dienen hierin te worden meegenomen. Om de voortgang te garanderen, dient een volledig uitgewerkte business case (voor in ieder geval de voorkeurssituatie integratie) in Q2 2019 gereed te zijn.

- Een scope-onderzoek op grond waarvan exact kan worden bepaald welke LVL-medewerkers van CLSK in scope zijn om over te gaan naar de nieuwe situatie.
- Een onderzoek naar de benodigde hoeveelheid reservisten (CLSK).
- Inventarisatie (extra) huisvestingsbehoefte, bijvoorbeeld op Schiphol-Oost.
- Impactanalyse van de op handen zijnde verandering op PIOFACH-taken.
- Een cultuuronderzoek dat inzichtelijk maakt hoe een gewenste gezamenlijke cultuur eruit ziet en hoe cultuurverschillen overbrugd kunnen worden.
- Een onderzoek naar de veranderbereidheid van verschillende groepen in beide organisaties. Op basis hiervan kan per groep een veranderstrategie worden bepaald.
- Een onderzoek naar de benodigde resources om de transitie vorm te geven.
- Verkenning van benodigde wijzigingen in regelgeving en andere publiekrechtelijke arrangementen. Daarbij is het wenselijk om implicaties met betrekking tot governance, beleid en toezicht scherper te maken. Het gaat dan bijvoorbeeld om de verdeling van (wettelijke) rollen, taken en verantwoordelijkheden.
- Specifiek voor Defensie/ CLSK: Een onderzoek naar hoe Defensie/ CLSK haar interne organisatiestructuur kan aanpassen om op die manier een goede gesprekspartner/ opdrachtgever te kunnen blijven op het gebied van luchtruimgebruik, luchtruimherziening en luchtverkeersleiding op het moment dat (een deel van) de luchtverkeersleidingstaak wordt belegd bij LVNL en kennis over deze gebieden niet vanzelfsprekend in de organisatie behouden blijft.

The image shows a top-down view of a table covered with architectural blueprints. Three blueprints are rolled up and placed diagonally across the frame. The unrolled blueprints feature technical drawings, including floor plans and structural details, with labels such as 'Porch Cornice', 'Rear Projection Cornice', and 'Cabinets'. Dimensions and scale information are visible throughout the drawings. The rolls of blueprints are white, suggesting they are made of paper or a similar material.

## 5. Transitie

Roadmap, implementatie-aanpak, risico's en randvoorwaarden

# Roadmap

Het uitzetten van de strategische koers is de belangrijkste stap in de richting van verdere integratie. Hier gaat het uitvoeren van een aantal vooronderzoeken aan vooraf. Op basis van de strategische koers kan de toekomstige organisatie worden ontworpen en ingericht

	<b>Fase 0: optimaliseren huidige situatie en uitvoeren vooronderzoeken</b>	<b>Fase 1: Bepalen en communiceren van strategische koers</b>	<b>Fase 2: Ontwerpen nieuwe organisatie</b>	<b>Fase 3: Inrichten nieuwe organisatie (implementatie)</b>		
Strategie & Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiseren van synergievoordelen; voortzetten van reeds gestarte initiatieven (waaronder harmoniseren Procedures/PPP, FIC/FIS- taken, FSC/FDNO, opleiding)</li> <li>Vorbereidende gesprekken met ministeries</li> <li>Uitvoeren vooronderzoeken (o.a. kosten- batenonderzoek/ 'nulmeting' tbv business case, scope-onderzoek, cultuur. Zie pagina 69)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bepalen strategische koers door Ministeries in samenspraak met betrokken organisaties (wat wordt het organisatiemodel?)</li> <li>Afsluiten overeenkomsten tussen Ministerie(s), tussen LVNL en CLSK en tussen de ATM-organisatie(s) en de/het ministerie(s)</li> <li>Opdracht geven tot oprichten programmabureau en bijbehorende programma-governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aan (laten) passen wet- en regelgeving indien nodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoren voortgang en bijsturen programma</li> </ul>		
Interne organisatie-inrichting			<ul style="list-style-type: none"> <li>Maken globaal ontwerp (topstructuur) en detail ontwerp (procedures, functiehuis, arbeidsvoorwaarden)</li> <li>Ontwerpen systeem-infrastructuur</li> <li>Ontwerpen opleiding</li> <li>Bepalen locaties/ huisvesting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrichten nieuwe organisatie: regelen overgang van personeel, aanpassen interne besturing, (ont)koppelen van systemen, etc</li> </ul>		
Cultuur & Leiderschap			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwerpen cultuurprogramma (gewenste cultuur, purpose, kernwaarden etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoeren cultuurprogramma</li> </ul>		
Change & Communicatie			<ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen medezeggenschap en medewerkers in te maken keuzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiceren van strategische koers</li> <li>Meenemen medezeggenschap en medewerkers in gemaakte keuzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrekken medewerkers in ontwerp van nieuwe organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrekken medewerkers in inrichting van nieuwe organisatie (o.a. trainen in nieuwe rollen etc)</li> </ul>
Programma-management			<ul style="list-style-type: none"> <li>Coördineren vooronderzoeken</li> <li>Vorbereiden besluitvorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuleren programma-opdracht</li> <li>Oprichten programma ATM-samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oprichten programma ATM-samenwerking</li> <li>Monitoren voortgang en bijsturen programma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoren voortgang en bijsturen programma</li> </ul>

# Implementatie-aanpak

Een duidelijke programmastructuur waarin wordt nagedacht over een implementatiestrategie- en aanpak maakt van de implementatie een succes

## Implementatiestructuur

Gezien het grote aantal onderwerpen waarover besluiten moeten worden genomen en die moeten worden uitgewerkt, is een coördinerend programmaorgaan een vereiste. De opzet van dit orgaan kan bestaan uit een programmamanager met mandaat tot het nemen van besluiten en programmamedewerkers op de verschillende thema's (strategie en governance, procedures, mensen, middelen (evt. opgesplitst), organogram en interne besturing, cultuur en leiderschap). Aparte projecten of werkgroepen kunnen deze thema's verder uitwerken.

Voor bestuurlijk draagvlak stellen wij voor het werken met een Stuurgroep (conform Stuurgroep CivMil ATM-samenwerking) en adviesboards te continueren. Dit heeft uitgewezen een succesvol construct te zijn. Daarnaast is de basisstructuur al ingericht t.b.v. de co-locatie. Door te werken met een structuur die reeds bestaat, kan snel van start worden gegaan en is de slagkracht gegarandeerd.

We bevelen aan om naast de inhoudelijke werkgroepen tevens een persoon in het coördinerend programmaorgaan op te nemen die verantwoordelijk is voor planning, verantwoording en kwaliteitsbewaking van het gehele programma. Daarnaast heeft een transitie van dergelijke omvang geen kans van slagen wanneer de change en de communicatie niet afdoende worden gemanaged. Het verdient daarom aanbeveling om hier gedurende het gehele traject een persoon voor verantwoordelijk te maken (zie bijlage 4 voor een beknopte stakeholderanalyse).

## Implementatiestrategie

Twee elementen zijn van belang bij het implementeren van het gekozen model:

- **Tijd:** hoe langer de tijd wordt genomen om zaken uit te werken en besluiten te nemen, hoe langer het zal duren voordat zaken daadwerkelijk zijn uitgewerkt en besloten. Een realistische maar ambitieuze tijdslijn is daarom van groot belang.
- **Planning van 'livegang' nieuwe organisatie:** ondanks zorgvuldigheid in het (mogelijk gefaseerde) proces, bevelen wij aan om de 'livegang' van de geïntegreerde organisatie op één moment te laten plaatsvinden (big bang). Alle (change) activiteiten zijn gericht op dat ene moment. Ook gedurende het besluitvormings-, ontwerp- en implementatietraject is planning een zeer belangrijke factor. Wij bevelen aan om in pressure cooker-achtige settings tot besluiten te komen en om vervolgens een ambitieuze planning voor ontwerp en inrichting te hanteren. Dit om te voorkomen dat zaken lang blijven liggen of dat er niet tot actie wordt overgegaan.



# Algemene risico's en randvoorwaarden transitie

Ongeacht voor welk organisatiemodel wordt gekozen, is een aantal risico's en organisatorische randvoorwaarden te onderkennen. Deze betreffen zowel inhoudelijke als organisatorische aspecten

## Risico's

Een complexe transitie brengt risico's met zich mee (niet limitatief en in willekeurige volgorde):

- Door de hoge verloopintentie is het gevuld houden van dienstroosters aan de kant van Defensie/ CLSK een grote uitdaging. Hoe langer de transitie duurt, hoe groter de kans dat Defensie/ CLSK op een punt komt dat de dienstroosters onvoldoende gevuld kunnen worden en dienstverlening stil moet worden gelegd. Het uitspreken van een toekomstvisie is zeer belangrijk.
- Voor het realiseren van de doelen (efficiënt en effectief gebruik van het luchtruim) hangt dit traject samen met van voortgang en besluiten ten aanzien van programma Luchtruimherziening. Dit programma gaat o.a. over het wegnemen van de koppelvlakken en over het optimale gebruik van het luchtruim. Voor de zuiverheid van beide trajecten, dient te worden voorkomen dat er vermenging plaatsvindt, periodieke afstemming is afdoende.
- De herziening van de Luchtvaartnota en een eventueel andere politieke wind zouden een koerswijziging t.a.v. het voornemen om te komen tot één ATM-bedrijf kunnen doen veranderen. Hiermee kan het politieke draagvlak veranderen
- Het niet-komen tot besluitvorming (op politiek niveau of met de medezeggenschapsorganen) ten aanzien van de te kiezen vorm of ten aanzien van inhoudelijke deelbesluiten kan leiden tot vertraging.
- Een groot risico in de ontwerp- en inrichtingsfase is (het gebrek aan) beschikbare capaciteit en prioriteitsstelling door beide organisaties.
- Op dit moment zijn de kosten en opbrengsten van LVL-dienstverlening niet geheel in kaart. Dit brengt het risico met zich mee dat er geen goede business case gemaakt kan worden en/of dat het transitieproces en/ of de gekozen eindsituatie meer gaan kosten dan vooraf voorzien.
- Omdat niet geheel duidelijk is welke CLSK-medewerkers mogelijk meegaan in het nieuwe ATM-bedrijf, bestaat het risico dat –wanneer dit niet goed wordt uitgezocht aan de voorkant- er medewerkers of taken over het hoofd worden gezien. Dit kan afbreuk doen aan de effectiviteit van de nieuwe organisatie.

- Elke verandering gaat gepaard met onzekerheid en (enige mate van) onrust onder het personeel. Wanneer dit niet goed wordt gemanaged, kan dit leiden tot weerstand voor de gekozen richting.

## Organisatorische randvoorwaarden

Op basis van ervaringen in eerdere integratietrajecten en op basis van de ervaringen vanuit de co-locatie, is het aan te bevelen de volgende randvoorwaarden in te regelen (niet limitatief en in willekeurige volgorde):

- Aandacht voor het werken aan vertrouwen en tijdig betrekken van alle relevante partijen.
- Een duidelijk en door alle stakeholders onderschreven verhaal ten aanzien van de rationale van het gekozen organisatiemodel.
- Commitment (ook op politiek niveau) op de gekozen richting bij beide organisaties/ ministeries. Dit commitment ook naleven in woord en daad.
- Prioriteitstelling van het programma/ de beweging door beide organisaties.
- Een goede integratieplanning.
- Coördinerend orgaan (zie pagina 72) met vertegenwoordiging van beide organisaties dat onafhankelijk van deze organisaties kan opereren. Het orgaan beschikt over voldoende capaciteit en tijd.
- Duidelijke programma-opdracht aan de programma-organisatie, inclusief afgebakende scope en duidelijkheid over beschikbare resources (mensen, budget, tijd).
- Duidelijk leiderschap van het programma.
- Duidelijke besluitvormings- en escalatielijnen.
- Aandacht voor de zachte kant van de verandering, zoals het positief waarderen van programmamedewerkers en het vieren van successen.
- Zorgen voor goede communicatie tussen de verschillende (besluitvormende en uitvoerende) gremia.
- Continuïteitsplanning voor de gehele looptijd van het programma, inclusief inwerk-/ onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers.

# Risicoanalyse ten aanzien van model ‘integratie’ (1/2)

In opdracht van de stuurgroep heeft op 9 november de workshop Business case en Risicoanalyse plaatsgevonden waarin onder meer dieper is ingegaan op het identificeren van risico's die samenhangen met het eindmodel ‘integratie’ en de transitiefase. De risico's zijn beoordeeld op kans en beheersbaarheid

## Opzet workshop

Tijdens de workshop op 9 november j.l. hebben de aanwezigen tien vooraf geformuleerde risico's (zie bijlage 5) beoordeeld op een tweetal criteria: de kans dat een risico zich voordoet en de mate van beheersbaarheid. Ieder criterium is op een vierpuntschaal gescoord zoals hiernaast is aangegeven.

Op basis van de score zijn de risico's geplaatst in een heatmap waarbij kans en mate van beheersbaarheid op de respectievelijk horizontale en verticale as worden weergegeven. De ranking die zo ontstaat voor de risico's geeft richting voor prioritering van verbeterinitiatieven binnen de organisatie.

Daarnaast hebben de aanwezigen de lijst met risico's aangevuld, alle risico's geplot op de heatmap en per risico actiehouders (op alle organisatieniveaus) geïdentificeerd. Het resultaat van deze workshop is op de volgende pagina weergegeven.

De volgende risico's zijn als de belangrijkste geïdentificeerd: ‘capaciteit en prioriteit transitie’, ‘operationele capaciteit’ en ‘sentiment en onderling vertrouwen tussen de partners’. Dit zijn de risico's met de hoogste kans van voorkomen en de grootste uitdaging als het gaat om de beheersing.

**Kans:** Waarschijnlijkheid van voorkomen; Hoe groot acht je de kans dat dit risico zich voordoet gedurende het eindstadium/ in de transitie?



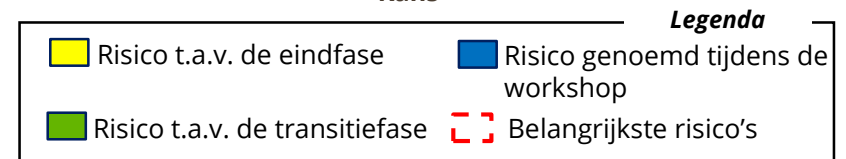
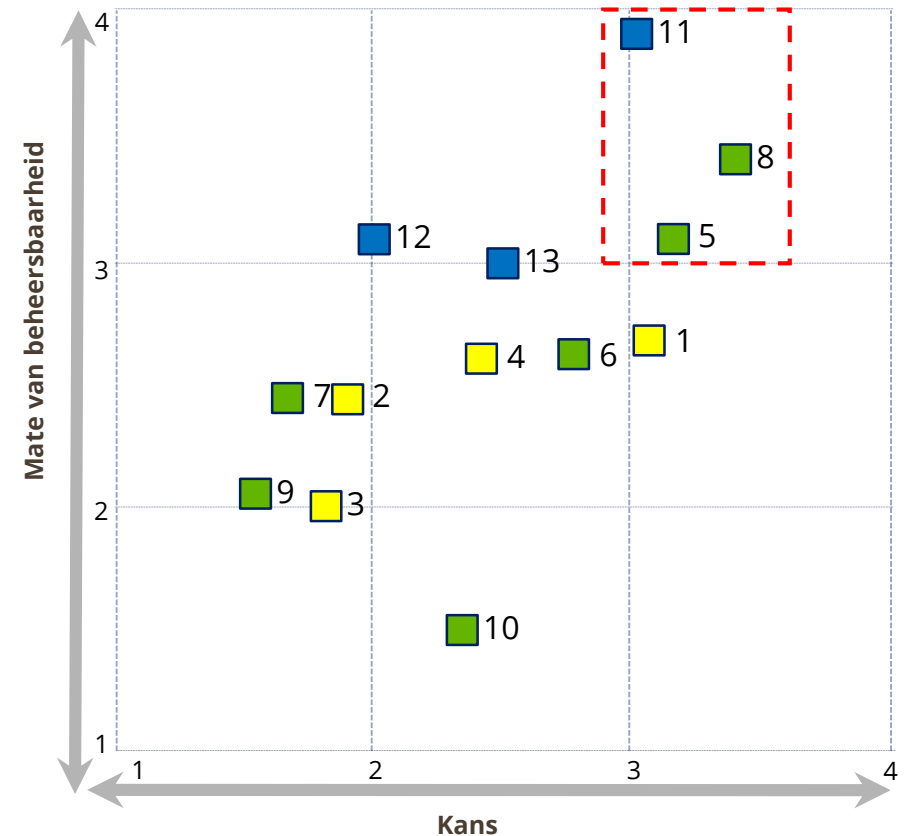
**Mate van beheersbaarheid:** In hoeverre is LVNL of Defensie/ CLSK in staat het risico op dit moment te beheersen, door middel van bestaande maatregelen (wat is de geschatte effectiviteit van deze beheersingsmaatregelen)?



# Risicoanalyse ten aanzien van model ‘integratie’ (2/2)

In de onderstaande tabel is samengevat welke partijen men voor ogen heeft als aangewezen verantwoordelijke voor beheersing van het risico. Dit vormt een eerste aanzet voor het bepalen van vervolgstappen om de risico eigenaren aan de risico's te koppelen. Daarnaast zijn de risico's geplot op de heatmap, waardoor de drie belangrijkste risico's inzichtelijk worden

#	Risiconaanam	Verantwoordelijk voor beheersing
1	Betaalbaarheid van de dienstverlening	Ministerie I&W en LVNL 2.0
2	Capaciteit militaire taken	LVNL 2.0
3	Militaire vertegenwoordiging in de organisatie	Ministerie Defensie
4	Aantrekken en behoud van personeel	CLSK en LVNL 2.0
5	Capaciteit en prioriteit transitie	LVNL en CLSK
6	Politieke invloed en commitment	Ministerie I&W en Ministerie Defensie
7	Kwaliteit van dienstverlening	LVNL
8	Operationele capaciteit	CLSK en LVNL
9	Integratie van processen en functiehuis	LVNL 2.0
10	IT ondersteuning en faciliteiten	LVNL
11	Sentiment en onderling vertrouwen tussen de partners	CLSK, LVNL, Ministerie I&W en Ministerie van Defensie
12	Personele onrust in de organisatie	LVNL en CLSK en Plan Bureau → communicatie en planning
13	CLSK als toekomstig volwaardig gesprekspartner	CLSK en Ministerie Defensie



# Bijlagen

- Bijlage 1 – Nationale context en internationale voorbeelden
- Bijlage 2 – Detailuitwerking huidige situatie
- Bijlage 3 – Principe-antwoorden op vragen uit tender
- Bijlage 4 - Stakeholderanalyse
- Bijlage 5 – Risicoanalyse
- Bijlage 6 – Bronvermelding





# **Bijlage 1 – Nationale context en internationale voorbeelden**

# Nationale context (1/2)

Politieke, economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen stellen eisen aan de luchtverkeersdienstverlening en aan de organisaties die deze dienstverlening verzorgen

De Luchtvaartvisie (2012) en de co-locatie (2017) bieden kansen om de luchtverkeersdienstverlening verder te optimaliseren. Het is echter niet mogelijk om hierbij de maatschappelijk context waarin de dienstverlening plaatsvindt, buiten beschouwing te laten. Politieke, economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben en/of kunnen invloed gaan hebben op de luchtverkeersdienstverlening van de toekomst. Deze ontwikkelingen dienen in ogenschouw te worden genomen bij het ontwerpen van organisatiemodellen voor het gezamenlijke ATM-bedrijf. De geleverde dienstverlening moet immers toekomstbestendig en robuust zijn.

## Politiek

- Momenteel zijn de verhoudingen in de wereld aan het schuiven: VS, China, Rusland en Europa leven op gespannen voet met elkaar. Dit brengt dreiging met zich mee. De rol van Nederland in buitenlandse (vredes)missies blijft belangrijk.
- In de Rijksbegroting is daarnaast meer geld voor Defensie opgenomen
- Onder invloed van Europese luchtvaartontwikkelingen (Single European Sky) is gestart met het Programma Luchtruimherziening dat toeziet op het efficiënter indelen van het nationale luchtruim.

### *Betekenis voor luchtverkeersdienstverlening*

- Luchtverkeersdienstverlenings-organisaties (ANSP's) moeten mee in de beweging richting efficiënter werken
- Militaire taak rondom luchtverkeersleiding blijft belangrijk t.b.v. veiligheidsgarantie
- Nederland hecht waarde aan de soevereiniteit van het eigen luchtruim en -luchtverkeersorganisatie



## Maatschappelijk

- De begrippen 'duurzaamheid' en 'milieu' zijn de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden
- Aandacht voor klimaatverandering en de bijdrage van de luchtvaart hieraan is onderwerp van discussie. Dit vraagt van de luchtvaartsector dat zij hier rekening mee houdt.
- Daarnaast is op het vlak van veiligheid de (terreur)dreiging de afgelopen jaren toegenomen. Inwoners vragen om grotere garanties van hun veiligheid. Dit vergroot het belang van instanties als politie en defensie
- Samenwerken in (internationale) netwerken, ketens en ecosystemen om dergelijke vraagstukken aan te pakken is van groot belang

### *Betekenis voor luchtverkeersdienstverlening*

- Luchtverkeersleiding moet zo efficiënt mogelijk verlopen, zodat de milieubelasting laag is (bijv. door vermindering van overdrachtsmomenten en directe routes)
- Militaire taak rondom luchtverkeersleiding blijft belangrijk t.b.v. veiligheidsgarantie
- Door sterkere civiel-militaire samenwerking kan snel en adequaat worden gereageerd op uitdagingen

# Nationale context (2/2)

Politieke, economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen stellen eisen aan de luchtverkeersdienstverlening en aan de organisaties die deze dienstverlening verzorgen

## Economisch

- In 2017 heeft Schiphol een recordaantal van 68,4 miljoen passagiers verwerkt.
- Daarnaast naderde het aantal vliegbewegingen met 496.747 het gestelde plafond van 500.000 vliegbewegingen (2020).
- Om mee te kunnen blijven concurreren in Europa wil zij verder groeien, zij het dat deze groei gematigd moet zijn (bron: <https://www.parool.nl/amsterdam/nieuwe-topman-leg-groei-van-schiphol-verder-aan-banden~a4604550/>)
- Daarnaast wordt Lelystad Airport naar verwachting in 2020 in gebruik genomen om verkeer van Schiphol over te nemen.

### *Betekenis voor luchtverkeerdienstverlening*

- Voldoende luchtverkeersleiders voor de groeiambities
- Opleiding moet hierop worden ingericht/ hierin voorzien
- De (concurrentie)positie van Schiphol als internationale hub moet behouden blijven



## Technologisch

- De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Zelfrijdende auto's, artificial intelligence en het gebruik van data en algoritmen om keuzes te maken neemt toe
- Dit betekent ook iets voor de wijze waarop werk wordt ingevuld. Mens en techniek gaan steeds meer samenwerken en vullen elkaar aan
- Digitale vaardigheden van medewerkers worden in toenemende mate van belang

### *Betekenis voor luchtverkeerdienstverlening*

- Nadenken over de rol van de verkeersleider van de toekomst in relatie tot deze technologische ontwikkelingen: hoe gaat de mens zich tot de technologie verhouden? Zijn er nog verkeersleiders nodig of gaat alles automatisch?
- Ook de ontwikkeling van remote towers zorgt voor verandering in het verkeersleiderswerk

# Internationale context (1/2)

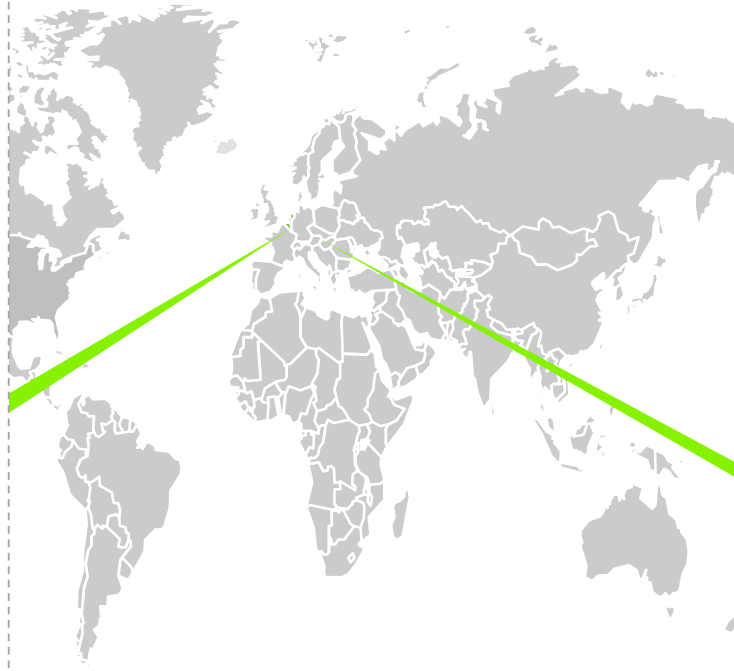
Een aantal landen heeft al stappen gezet in intensivering van samenwerking tussen civiele en militaire luchtverkeersleidingsorganisaties. De wijze van organiseren in de UK en Duitsland biedt aanknopingspunten die ter overweging voor de Nederlandse situatie kunnen worden meegenomen

## Verenigd Koninkrijk

- NATS is grootste van 67 ATS providers in de UK. Publiek-private samenwerking: 49% overheid, 51% private sector
- Geen CivMil integratie, co-locatie van militairen voor ACC binnen bepaalde area's. Civiele verkeersleiding destijds bij de militairen ingetrokken
- Er is bewust gekozen voor co-locatie t.b.v. behouden specifieke militaire kennis en uitzendbare capaciteit, er is geen behoefte om verder te integreren
- Er wordt sterk ingezet op het harmoniseren van procedures. Dit bevordert de culturele integratie en samenwerking op de werkvloer
- Het ministerie van Defensie (MoD) betaalt ~44 miljoen pond per jaar voor de co-locatie (gebruik van posities en systemen + technische ondersteuning)
- MoD is zowel klant als partner
- Grote verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen ge-co-loceerde verkeersleiders (ACC), dit vormt geen probleem, want taken zijn duidelijk anders

### Mogelijke overwegingen voor Nederlandse Luchtverkeersdienstverlening

- Het harmoniseren van procedures kan voldoende zijn om doelen te bereiken
- Defensie betaalt voor afname dienstverlening
- Functiehuizen en arbeidsvoorwaarden civiel en militair logisch en transparant maken (bron: onderzoek cross-organization loopbaanpatronen LVNL en Defensie/CLSK, Deloitte juni 2017)



## Duitsland – DFS

- DFS is private organisatie, aandelen in handen van de Staat
- Civiel en Militair grotendeels geïntegreerd in DFS
- DFS handelt zowel militair als civiel verkeer af en heeft een SLA met het Ministerie van Defensie voor afhandelen militair verkeer en doorberekenen kosten
- Militaire ACC hebben arbeidscontract bij DFS, maar zijn niet uitzendbaar
- Geen scheiding tussen civiel en militair luchtruim
- Luchtruim wordt indien nodig gesloten voor militaire oefeningen
- Militaire opleiding wordt separaat georganiseerd. Militaire luchtverkeersleiders volgen ook opleidingen binnen MUAC

### Mogelijke overwegingen voor Nederlandse Luchtverkeersdienstverlening

- Zowel civiel als militair verkeer af laten handelen door één organisatie, afspraken maken over niveau van dienstverleningen en kosten
- Behoud van onderscheid tussen civiel en militair; behoud militaire capaciteit in de organisatie, bijvoorbeeld via de opleiding



# Internationale context (2/2)

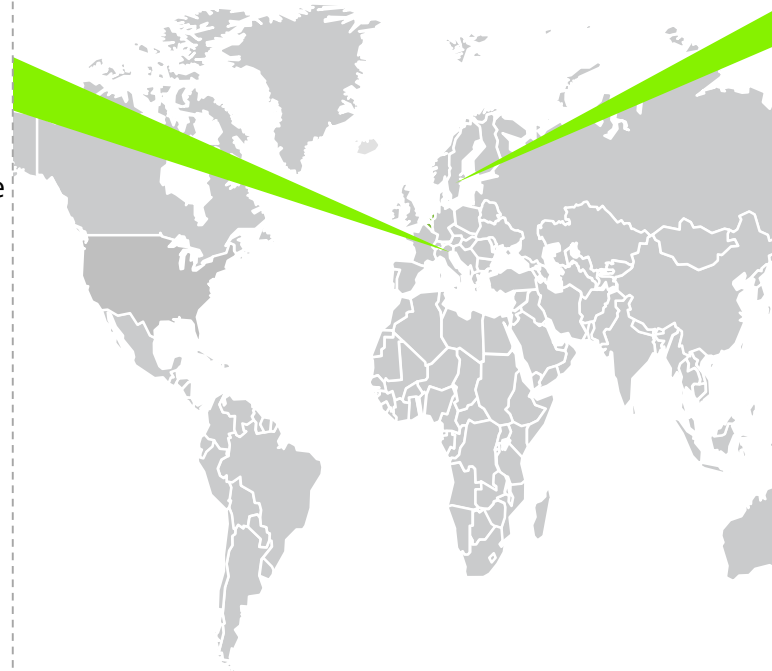
Een aantal landen heeft al stappen gezet in intensivering van samenwerking tussen civiele en militaire luchtverkeersleidingsorganisaties. De wijze van organiseren in Zwitserland en Zweden biedt aanknopingspunten die ter overweging voor de Nederlandse situatie kunnen worden meegenomen

## Zwitserland - SKYGUIDE

- Zwitserse overheid heeft 99,91% van de aandelen van Skyguide in handen
- Volledige CivMil integratie. Ook gevechtsleiding (GL) gecoo-loceerd (ACC en APP)
- Skyguide werkt met militaire reservisten
- Skyguide handelt zowel civiel als militair verkeer af en heeft een SLA met het Ministerie van Defensie voor afhandelen militair verkeer en doorberekenen kosten
- Militair luchtruim kan tijdelijk worden opengesteld voor civiel verkeer
- GL is ook civiel en heeft complete civiele luchtverkeersleidingslicentie
- Opleiding in- house; basistraining voor iedereen gelijk

### Mogelijke overwegingen voor Nederlandse Luchtverkeersdienstverlening

- Werken met militaire reservisten in een civiele organisatie
- Zowel civiel als militair verkeer af laten handelen door één organisatie, afspraken maken over niveau van dienstverleningen en kosten
- Eén opleiding voor alle verkeersleiders



## Zweden - LfV

- Volledig in handen van Staat (vergelijkbaar met ZBO), kent daarnaast een private holding
- Volledig civiele organisatie LfV, dus geen sprake van militairen
- Militaire taak geborgd door 100 verkeersleiders met reservistenstatus in geval van crisis
- Geen scheiding tussen civiel en militair luchtruim
- Ministerie van Defensie heeft enkel verantwoordelijkheid/ zeggenschap als het gaat om luchtverkeersleiding (dus niet luchtgevechtsleiding) vanuit positie in de Raad van Bestuur van LfV (ongeveer een dag in de week)
- Over belangrijke (benoemings)besluiten vindt afstemming tussen het ministerie van Transport en het Ministerie van Defensie plaats.
- Ten tijde van de integratie (1978) geen grote verschillen in arbeidsvoorwaarden

### Mogelijke overwegingen voor Nederlandse Luchtverkeersdienstverlening

- Er zijn geen beroepsmilitairen in de organisatie nodig om de militaire taak te vervullen, reservisten kunnen hiervoor worden ingezet
- Indien dat het geval is, moeten de huidige verschillen (bijv. in arbeidsvoorwaarden) worden beslecht
- De zeggenschap van beide ministers moet worden geborgd

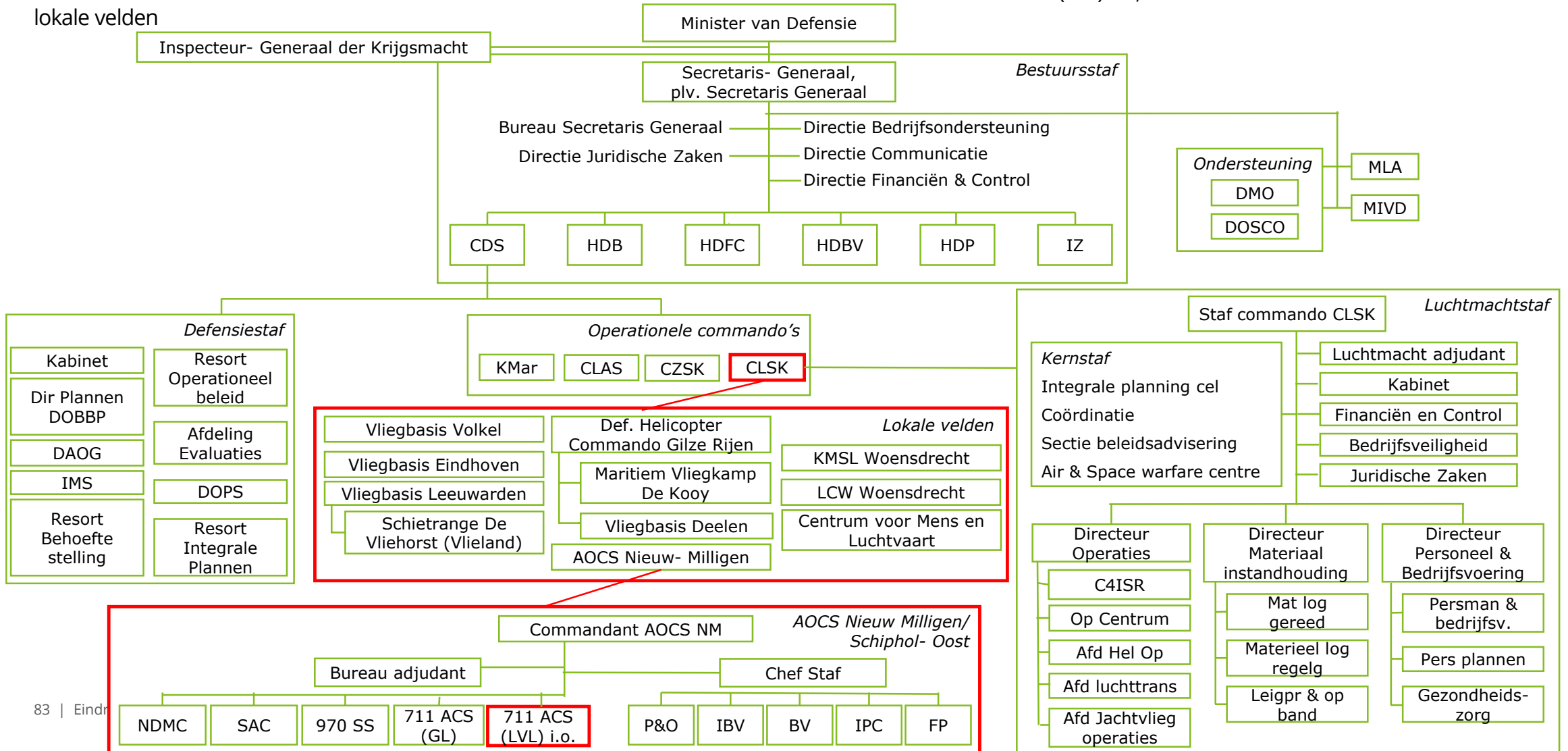


# **Bijlage 2 – Detailuitwerking huidige situatie**

*CLSK*

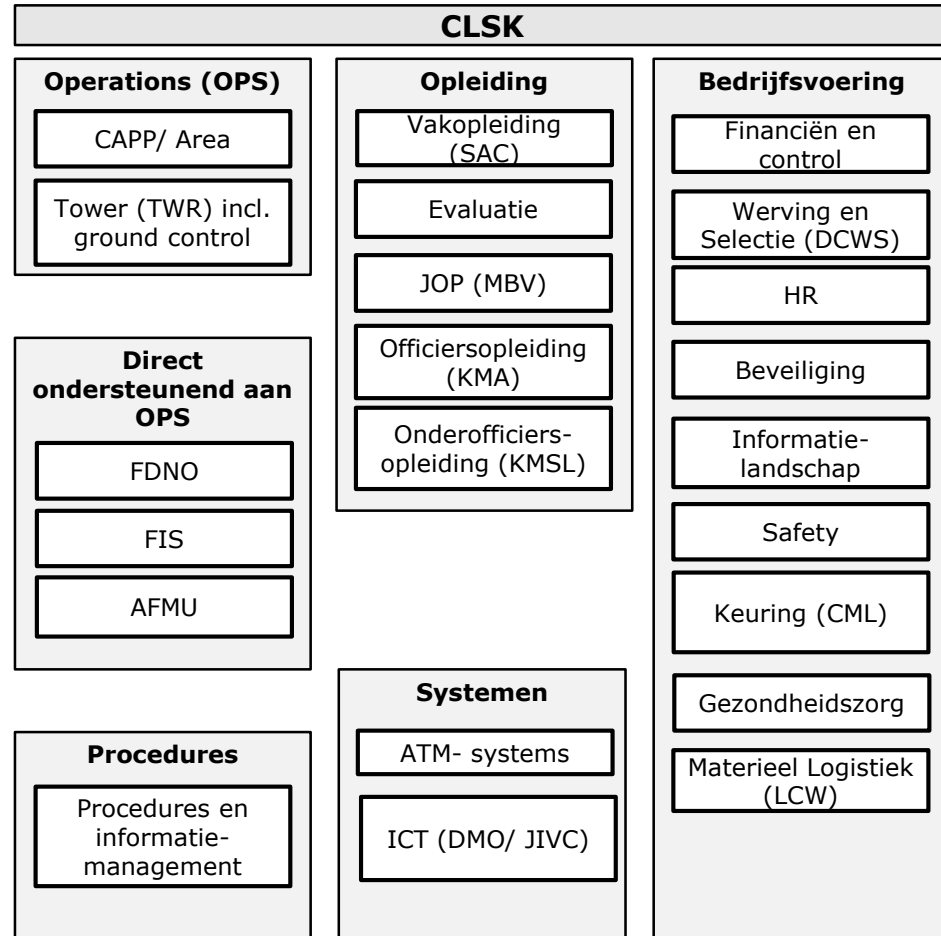
# CLSK (1/12)

CLSK maakt onderdeel uit van het Ministerie van Defensie. Radarluchtverkeersleiders vallen onder 711 ACS (LVL) i.o., torenverkeersleiders vallen onder de lokale velden



# CLSK (2/12)

Luchtverkeersleidingsdienstverlening beneden FL 245 bestaat uit een veelheid van taken. Onderstaand schema geeft deze taken voor CLSK weer



# CLSK (3/12)

Hieronder worden specifieke taken en afdelingen als verzameling van taken van CLSK toegelicht. Daarnaast wordt aangegeven of de taak voor LVL of LGL wordt uitgevoerd

	Taak/ afdeling	LVL/ LGL	Toelichting
CAPP/ Area	Taak binnen CLSK	LVL	Centralized Approach en Area; twee vormen van radarluchtverkeersleiding. CAPP verleent radarsteun aan vliegtuigen die aankomen of vertrekken van een militaire basis. Area control regelt het verkeer dat door een militair luchtruim heen vliegt.
TWR	Taak binnen CLSK	LVL	Tower; regelt binnenkomende en vertrekkende vluchten binnen een straal van 15 kilometer (tot 1 km) vanuit de luchtverkeersleidingstoren op een vliegveld. Inclusief de ground control taak. Valt onder PVE Operations binnen CLSK.
FDNO	Taak binnen CLSK	LVL	Flight Data and Notam Office; verwerkt 'notice to airmen' (Notam) informatie, vliegplangegevens en algemene Air Traffic Service berichten
FIS	Taak binnen CLSK	LVL	Flight Information Service; geeft recreatief vliegverkeer informatie over verkeer in de omgeving. Bij CLSK wordt de FIS-taak en de Area taak door dezelfde luchtverkeersleiders uitgevoerd.
AFMU	Taak en gelijknamige afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Airspace Flow Management Unit; stemt vraag en aanbod van luchtruimcapaciteit af met luchtruimgebruikers. Op die wijze wordt efficiënt gebruik gemaakt van het beschikbare luchtruim voor zowel civiele als militaire gebruikers.
P&IM	Afdeling binnen CLSK	LVL	Procedures & Informatiemanagement. Wordt PPP: Procedures, PAN-OPS en projecten.
Safety	Taak en gelijknamige afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Garandeert vliegveiligheid op onderdeel AOCS NM.
SAC	Afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	School of Air Control; AOCS verzorgt zelf alle opleidingen tot toren- en radarluchtverkeersleider. Tevens zorgt AOCS dat luchtverkeersleiders vakbekwaam blijven door middel van training. Dit gebeurt binnen de School of Air Control. Het deel dat opleiding voor LVL verzorgt binnen SAC maakt per Q3 2020 deel uit van de co-locatie. De onderdelen van SAC die opleidingen verzorgen voor LGL, blijven buiten scope van de co-locatie.
Evaluatie	Taak en gelijknamige afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Borgt de vakbekwaamheid van luchtverkeersleiders en houdt het aantal uren bij dat een luchtverkeersleider operationeel is geweest / training heeft gevolgd.
JOP/ STO	Taak binnen Defensie	LVL & LGL	Jaarlijks Oefen Programma/ Survival to Operate; regelt militaire inzetbaarheid.
CML	Afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Centrum voor Mens en Luchtvaart; verzorgt o.a. keuring en operationele gereed stelling voor vliegers, luchtverkeersleiders en luchtgevechtsleiders en selectie van aspirant- verkeersleiders.
KMA	Afdeling binnen Defensie	LVL & LGL	Koninklijke Militaire Academie; verzorgt de militaire en vaktechnische opleiding en vorming van officieren voor de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht en de Koninklijke Marechaussee.

# CLSK (4/12)

Hieronder worden specifieke taken en afdelingen als verzameling van taken van CLSK toegelicht. Daarnaast wordt aangegeven of de taak voor LVL of LGL wordt uitgevoerd

	Taak/ afdeling	LVL/ LGL	Toelichting
KMSL	Afdeling binnen Defensie	LVL & LGL	Koninklijke Militaire School Luchtmacht; verzorgt militaire opleiding tot en met rang van adjudant. Maakt deel uit van KMSL Vliegbasis Woensdrecht dat ook platformtaken op de vliegbasis verricht.
Onderhoud ATM- systems	Taak binnen CLSK	LVL	Het onderhouden van luchtverkeersleidingssystemen. Wordt al voor een groot gedeelte aan LVNL uitbesteed voor het radar verkeersleiding systeem.
LCW	Afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Logistiek Centrum Woensdrecht; verantwoordelijk voor het onderhoud, het materieelbeheer en programmamanagement bij de Koninklijke Luchtmacht. Werkt voor zowel LVL als LGL.
NDMC	Afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Nationale Datalink Management Cell: beheert en faciliteert namens de Nederlandse krijgsmacht het gebruik van het internationale communicatienetwerk link 16 en zorgt voor verdere doorontwikkeling.
Sqn. Stafbureau	Afdeling binnen CLSK	LVL	Squadron Stafbureau; verzorgt administratieve taken, office management en ceremoniële taken voor de commandant van het LVL 711 squadron i.o. en is aanspreekpunt voor onderofficieren van het squadron.
Finance	Taak binnen CLSK en Defensie	LVL & LGL	Verzamelnaam voor werkzaamheden gerelateerd aan financiën, accounting en controlling. Taken worden uitgevoerd binnen CLSK, staf CLSK en Defensiestaf.
HR	Taak binnen CLSK en Defensie	LVL & LGL	Human Resources; verzamelnaam voor werkzaamheden met betrekking tot personeelsbeleid. Taken worden uitgevoerd binnen CLSK, staf CLSK en Defensiestaf.
Gezondheidszorg	Afdeling binnen Defensie	LVL & LGL	De Divisie Defensie Gezondheidszorg Organisatie ondersteunt de zorgverlening aan de krijgsmachtdelen.
Inlichtingen & Veiligheid	Taak en gelijknamige afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Verzorgt o.a. toegankelijkheid, rubricering van documenten en middelen op onderdeel AOCS NM.
GLR	Afdeling binnen CLSK	LVL & LGL	Groep Luchtmacht Reserve; bestaat uit ruim 500 parttime militairen en ondersteunt de Koninklijke Luchtmacht bij de algemene - en operationele bedrijfsvoering; 'flexibele schil' van luchtmacht met verschillende achtergronden en functies
DMO/ JIVC	Afdeling binnen Defensie	LVL & LGL	Joint IV Commando is binnen DMO de IT-leverancier van Defensie en haar ketenpartners. Ze zijn verantwoordelijk voor de (door)ontwikkeling, het beheren, aankopen, uitgeven en afstoten van alle IT-middelen die Defensie gebruikt.
DCWS	Afdeling binnen Defensie	LVL & LGL	Dienstencentrum Werving en Selectie Defensie; verantwoordelijk voor het gehele proces van instroom van militair personeel, van het wekken van belangstelling op de arbeidsmarkt tot en met het aanstellen van geschikt bevonden sollicitanten

# CLSK (5/12)

Binnen het CLSK (onderdeel van Ministerie van Defensie) houdt 270 fte zicht bezig met luchtverkeersleidingstaken

## Strategie

Het Commando Luchtstrijdkrachten maakt onderdeel uit van het Ministerie van Defensie en heeft als belangrijkste taak het bijdragen aan een veilig, ordelijk en vlot verloop van het vliegverkeer. Naast militair verkeer, handelen CLSK-verkeersleiders ook civiel vliegverkeer (inclusief General Aviation en Remotely Piloted Airborne Systems) af en werken zij voor overheidsinstanties zoals douane, kustwacht en Nationale Politie.

Vanaf de luchtverkeersleidingstorens en vanuit de operationele zaal op Schiphol-Oost volgt, coördineert en begeleidt de luchtverkeersleiding al het militaire luchtverkeer en delen van de burgerluchtvaart. Dit varieert van:

- Het versturen van gegevens voor een veilige vlucht;
- Assistentie in noodgevallen;
- Het geven van aanwijzingen voor hoogte en richting van vliegtuigen.

Op jaarbasis wordt ongeveer 1,3 fte vanuit de luchtverkeersleiding inzet voor expeditionaire taken. Deze inzet ziet zowel op operationele luchtverkeersleidingstaken, als op inzet van luchtverkeersleiders op andere gebieden, zoals bedrijfsvoering (bron: Gegevens Staf commando Luchtstrijdkrachten / C4ISR / SAIR C2 / HOT LVL Luchthavens)

De luchtverkeersdienstverlening vanuit CLSK wordt bekostigd vanuit de Defensiebegroting. Zie de pagina 81 voor het organogram van CLSK binnen Defensie.

## Missie

*"De Koninklijke Luchtmacht zet zich in voor wereldwijde vrede, veiligheid en vrijheid. Dat doen we door in en vanuit de derde dimensie boven het aardoppervlak, politieke en militaire doelstellingen te realiseren of daar aan bij te dragen. Door intensieve samenwerking en continue innovatie bereiden wij ons voor op de toekomst en halen we het beste uit de combinatie van mens en techniek."*

## Visie

*"Om in de toekomst vanuit de lucht en ruimte succesvol te kunnen vechten en winnen, transformeren we naar een informatiegestuurde en wendbare luchtmacht. Daarbij hebben we de ambitie om zowel op het tactische als operationele niveau Airpower te brengen."*

## Governance

CLSK wordt beleidsmatig aangestuurd door het ministerie van Defensie, de nationale autoriteit op het gebied van militaire luchtvaart in Nederland. Binnen het ministerie is de Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA) verantwoordelijk voor beleid, wetgeving, implementatie en toezicht met betrekking tot het luchtruim en militaire vliegbases. Daarbij werkt zij nauw samen met de civiele autoriteit ILT.

## Procedures

Bij de uitvoering van de luchtverkeersdienstverlening zijn de CLSK-verkeersleiders gehouden aan procedures voor verschillende situaties. Voor militair verkeer geldt dat zowel General Air Traffic (GAT) als Operational Air Traffic (OAT) procedures van toepassing kunnen zijn.

## Mensen

In elk geval houdt 270 fte binnen CLSK zich exclusief bezig met luchtverkeersleidingstaken. Met uitzondering van de fte's die toegewezen zijn aan Logistiek Centrum Woensdrecht, vallen deze fte onder label 13A: Luchtverkeersleiding. Daarnaast is in onderstaande tabel de formatie weergegeven die werkzaam is op de co-locatie op Schiphol- Oost. Dit komt neer op 111 fte.

# CLSK (6/12)

Met de huidige bezetting en werkwijze is sprake van schaarste van personeel: niet alle taken kunnen voldoende uitgevoerd worden

## Mensen (vervolg)

Locatie/Rang	Kol	LtKol	Maj	Kap	Elt	Aoo	Sm	Sgt	Totaal
Breda - Commando Luchtstrijdk. (NLD)	1	1	2		1	1			6
Brussel - Ambassade België (BEL)		1							1
Den Helder - Mvk De Kooy (NLD)			1	3	6	1	3	7	21
Eindhoven - Vlb Eindhoven (NLD)			1	3	4	1	3	8	20
Geilenkirchen - VLB (DEU)								1	1
Hoogerheide - Vlb Woensdrecht (NLD)			1	2	1	1	2	4	11
LCW Woensdrecht									30
Leeuwarden - Vlb Leeuwarden (NLD)			1	2	2	1	3	6	15
MLA Hoofddorp (NLD)		2	5						7
Rijen - Def Heli Commando (NLD)			1	5	2	1	3	6	18
Schiphol - LVNL AFMU (NLD)		1	6	26	37	8	18	15	111
Uddel - Kamp Aocs Nw Milligen (NLD)			1	2	7		4	2	16
Volkel - Vlb Volkel (NLD)			1	2	1	1	4	4	13
<b>Eindtotaal</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>61</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>53</b>	<b>270</b>

Ten aanzien van het totale fte-aantal is niet duidelijk of er nog andere medewerkers binnen Defensie of CLSK taken uitvoeren die exclusief voor de luchtverkeersleidingsdienstverlening worden uitgevoerd. Voor dit onderzoek is uitgegaan van de fte's die gelabeld zijn als '13A luchtverkeersleiding'. Het is goed mogelijk dat medewerkers die op een andere wijze zijn gelabeld weldegelijk bijdragen aan de luchtverkeersdienstverlening.

Daarnaast is het mogelijk dat medewerkers die niet gelabeld zijn als 13A luchtverkeersleiding wel degelijk taken ten behoeve van LVL uitvoeren.

Binnen Defensie/ CLSK is sprake van schaarste van personeel: met de huidige bezetting kunnen de huidige taken niet of onvoldoende worden uitgevoerd.

Binnen Defensie/ CLSK zijn zowel burgerambtenaren als militair ambtenaren werkzaam (zie pagina 105), die vallen onder de Defensie cao. Op dit moment is geen inzicht in de verhouding burger-militair luchtverkeersleidingspersoneel binnen CLSK.

## Middelen

*Huisvesting (zie volgende slides voor een geografisch overzicht)*

De 270 fte die zich (in elk geval) bezighoudt met werkzaamheden ten behoeve van luchtverkeersleiding zijn verdeeld over 12 locaties in Nederland, België en Duitsland. Het grootste gedeelte van het personeel (111 fte) is werkzaam vanaf de geco-loceerde locatie Schiphol-Oost (zie volgende pagina's).



# CLSK (7/12)

In elk geval houdt 270 fte zich bezig met werkzaamheden ten behoeve van luchtverkeersleiding. Deze fte's zijn verdeeld over 12 locaties in Nederland, België en Duitsland



<b>Leeuwarden - Vlb Leeuwarden</b>	
• TWR	15 fte
<b>Den Helder - Mvk De Kooy</b>	
• TWR	21 fte
<b>Schiphol - LVNL AFM</b>	
• CAPP/AREA • AFMU • Procedures • Training • Evaluatie • FDNO • AIM	111 fte
<b>Uddel - Kamp Aocs NM</b>	
• Opleiding (SAC)	16 fte
<b>MLA Hoofddorp (NLD)</b>	
• MLA (beleid, inspectie)	7 fte

# CLSK (8/12)

In elk geval houdt 270 fte zich bezig met werkzaamheden ten behoeve van luchtverkeersleiding. Deze fte's zijn verdeeld over 12 locaties in Nederland, België en Duitsland



Hoogerheide - Vlb Woensdrecht	
• TWR	11 fte
• LCW	30 fte
Breda - Commando Luchtstrijdkrachten	
• Bedrijfsvoering	6 fte
Rijen - Def Heli Commando	
• TWR	18 fte
Volkel - Vlb Volkel	
• TWR	13 fte
Eindhoven - Vlb Eindhoven	
• TWR	20 fte
Geilenkirchen - VLB (DEU)	
• Procedures	1 fte
Brussel - Ambassade België (BEL)	
• Bedrijfsvoering	1 fte

# CLSK (9/12)

De begroting van CLSK in 2018 bedraagt €695.296.000,-. Hiermee worden ook andere activiteiten dan luchtverkeersleidingactiviteiten bekostigd. De luchtverkeersleidingstaak betreft naar schatting 3,6% van de totale luchtmachtbegroting

## Systemen

De radarverkeersleiders werken vanaf hetzelfde systeem als de radarverkeersleiders bij LVNL: AAA. In 2021 zal dit systeem worden vervangen door iCas. LVNL en CLSK werken samen in de ontwikkeling en het beheer van dit systeem. Op dit moment worden de kosten per werkpositie (kostprijs voor het gebruik van apparatuur) door LVNL aan CLSK doorberekend. Ook voor luchtverkeersleidingstaken vanaf de (militaire) torens geldt dat CLSK en LVNL bezig zijn om systemen en apparatuur te harmoniseren. Een deel van de systemen binnen CLSK wordt zowel gebruikt voor luchtverkeersleiding als voor luchtgevechtsleiding. Kantoorautomatisering wordt geregeld vanuit JIVC.

## Kostenallocatie – begroting CLSK

De begroting van CLSK raakt meer activiteiten dan alleen die van luchtverkeersleiding, waarvan de meeste activiteiten vallen binnen 711 ACS (LVL) i.o. Onderstaand overzicht geeft de opbouw van de gehele begroting van CLSK weer.

Financiën CLSK 2018, in € 1.000 Bron: Rijksbegroting.nl	
<b>Uitgaven</b>	<b>695.296</b>
- Waarvan personeelsuitgaven	406.371
- Waarvan programma uitgaven	196.054
- Waarvan materiële uitgaven	92.871
Apparaatsontvangsten	<b>-12.259</b>
<b>Totale uitgaven</b>	<b>683.037</b>
Financieringslasten	-
<b>Resultaat</b>	<b>683.037</b>

Vanuit Defensie/ CLSK is het niet mogelijk gebleken om inzichtelijk te maken welk budget van CLSK direct is toe te wijzen aan het uitvoeren van luchtverkeersleidingstaken. Om toch de begroting ten aanzien van luchtverkeersleidingstaken (waarvan de meeste activiteiten vallen onder 711 ACS (LVL) i.o.) in beeld te brengen, zijn drie aannames gemaakt, namelijk:

- Op basis van het verkregen fte-overzicht dat zich exclusief bezighoudt met activiteiten ten behoeve van luchtverkeersleiding (dat voor het grootste gedeelte valt binnen 711 ACS (LVL) i.o.) is de verhouding t.o.v. CLSK als geheel bepaald, namelijk 3,6%.
- 3,6% is vervolgens gebruikt om een schatting te maken van de personele en niet-personele kosten en opbrengsten van luchtverkeersleidingstaken.
- De Defensiebegroting, onderdeel CLSK is gebruikt als basis om de onderstaande 711 ACS (LVL) i.o.-begroting op hoofdlijnen op te zetten (bron: [http://www.rijksbegroting.nl/2017/voorbereiding/begroting,kst225920\\_9.ht](http://www.rijksbegroting.nl/2017/voorbereiding/begroting,kst225920_9.ht))

Geschatte financiën tbv LVL 2018, in € 1.000	
<b>Uitgaven</b>	<b>25.031</b>
- Waarvan personeelsuitgaven	14.629
- Waarvan programma uitgaven	7.058
- Waarvan materiële uitgaven	3.343
Apparaatsontvangsten	<b>-441</b>
<b>Totale uitgaven</b>	<b>24.589</b>
Financieringslasten	-
<b>Resultaat</b>	<b>24.589</b>

# CLSK (10/12)

De opleiding wordt verzorgd door verschillende instituten met elk hun eigen focusgebied

## Kostenallocatie - Opleiding

Aspirant-luchtverkeersleiders en -assistenten gaan bij Defensie in opleiding tot officier respectievelijk onderofficier en blijven gedurende hun opleiding onder verantwoordelijkheid vallen van de KMA respectievelijk KMSL. De vaktechnische opleiding wordt uitbesteed aan de School of Air Control (SAC) binnen 711 ACS (LVL) i.o.

Opleidingskosten vormen een groot deel van de personele kosten van CLSK. Doordat de opleiding van aspirant- verkeersleiders zoals hierboven beschreven door verschillende opleidingsinstituten wordt verzorgd, zijn de opleidingskosten per leerling niet aan één onderdeel van Defensie/ CLSK toe te wijzen.

Hieronder zijn de twee belangrijkste opleidingsstromen voor officiers weergegeven, met daarbij de kosten die gemiddeld worden gemaakt per leerling (hierbij is de opleiding tot onderofficier aan de KMSL buiten beschouwing gelaten omdat verkeersleiders minimaal KMA moeten hebben gedaan). Deze opleidingskosten zijn niet meegenomen als onderdeel van de hiervoor opgestelde begroting.

Gemiddelde opleidingskosten officiers	
Opleidingskosten per leerling (1 jaar KMA en excl. Diensten OPS)	€335.622,-
Opleidingskosten per leerling (3 jaar KMA en excl. Diensten OPS)	€512.852
Gemiddelde opleidingskosten per leerling incl. drie jaar salaris	€750.000,-

Deze kengetallen zijn gebaseerd op gegevens aangeleverd door CLSK/SAC en zijn opgebouwd als volgt:

1. Werving en selectiekosten (€3.500,-),
2. KMA per jaar (€50.320,-),
3. SAC personeelskosten (€120.000,-)
4. SAC systeemkosten (€104.000,-)
5. On the job training instructors (€57.802,-)

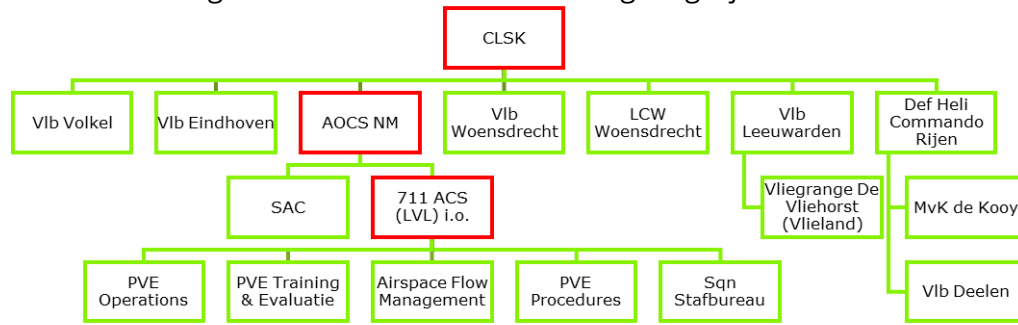
Hierbij wordt uitgegaan van een slagingspercentage van 50% en een jaarlijks leerlingenaantal van 12.

# CLSK (11/12)

De luchtverkeersleiders vallen onder 711 ACS (LVL) i.o. Militaire luchtverkeersleiders worden getypeerd als creatief en met een ‘can do’ mentaliteit. Een recent medewerkerstevredenheid onderzoek laat onder meer zien dat de ervaren werkdruk een wissel trekt op hun motivatie en onvoldoende loopbaanmogelijkheden worden ervaren

## Organogram en interne besturing

Onderstaand organogram geeft aan waar de meeste taken op het gebied van operations, procedures, materieel en systemen en opleiding en training binnen CLSK worden uitgevoerd om luchtverkeersleiding mogelijk te maken



De Commandant 711 ACS (LVL) i.o. legt verantwoording af aan de Commandant van AOCS NM ten aanzien van het handelen van de radarverkeersleiders binnen zijn squadron. De Commandant AOCS NM valt op zijn beurt hiërarchisch onder de C-LSK. De torenverkeersleiders op de regionale velden (o.a. Eindhoven, Volkel en Rijen) vallen hiërarchisch en operationeel onder de commandant van het betreffende veld. Dit maakt dat het bevel over de luchtverkeersdienstverlening niet in één hand is.

De Commandant AOCS NM is tevens bevelhebber over de luchtgevechtsleiding (711 ACS NM (GL) i.o.). Afstemming tussen luchtverkeersleiding en luchtgevechtsleiding komt hier bij elkaar.

## Cultuur en leiderschap

Binnen CLSK is de ambitie uitgesproken om zich door intensieve samenwerking en continue innovatie voor te bereiden op de toekomst en het beste te halen uit de combinatie van mens en techniek ('één team, één taak'). CLSK transformeert naar een informatiegestuurde en wendbare luchtmacht om op tactisch en operationeel niveau Airpower te kunnen leveren.

In interviews zijn de verkeersleiders van 711 ACS (LVL) i.o. als volgt getypeerd:

- Militaire verkeersleiders zijn creatief in de operatie, voor elk probleem komen ze snel met een oplossing. Ze hebben een echte 'can do-mentaliteit' die prettig is om mee te werken
- Militaire verkeersleiders worden niet geacht om commercieel te denken en daarnaar te handelen

## Medewerkerstevredenheidonderzoek 2018

- In 2018 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd binnen AOCS NM. Resultaten zijn inzichtelijk gemaakt voor verschillende groepen binnen het 711 squadron, waarbinnen PVE OPS LVL er één is. Ondanks dat het aantal respondenten niet hoog was, kan een aantal conclusies worden getrokken uit het onderzoek
- Uit het MTO blijkt dat voor PVE OPS LVL geldt dat men over het algemeen plezier heeft in zijn/haar baan, dat het werk als nuttig en zinvol wordt beschouwd en dat men een vrij grote mate van volharding ervaart om het werk goed uit te voeren. Ook ervaart men een grote mate van collegialiteit, zeker binnen de eigen eenheid en is men trots op het werk

# CLSK (12/12)

De luchtverkeersleiders vallen onder 711 ACS (LVL) i.o. Militaire luchtverkeersleiders worden getypeerd als creatief en met een 'can do' mentaliteit. Een recent medewerkerstevredenheid onderzoek laat onder meer zien dat de ervaren werkdruk een wissel trekt op hun motivatie en onvoldoende loopbaanmogelijkheden worden ervaren

## *Medewerkerstevredenheidonderzoek 2018 (vervolg)*

- Tegelijkertijd is de tevredenheid over het werk en de organisatie in de afgelopen jaren afgenomen. Men ervaart een grote werkdruk, die het enthousiasme in het werk tempert en een negatieve invloed heeft op de thuissituatie, bijvoorbeeld door verlof(on)mogelijkheden, veranderingen in het rooster en werktijden. Daarnaast wordt aangegeven dat men in het algemeen niet tevreden is met de loopbaanmogelijkheden die door Defensie worden aangeboden en de middelen die ter beschikking staan om het werk uit te voeren. Men is niet onverdeeld tevreden met zijn/haar (direct) leidinggevende. Ook zou men meer willen worden betrokken bij veranderingen binnen de eenheid of afdeling. Tot slot is de verloopintentie aan de hoge kant. Redenen die worden gegeven zijn reisafstand, loopbaanmogelijkheden, salaris en inhoud van het werk.

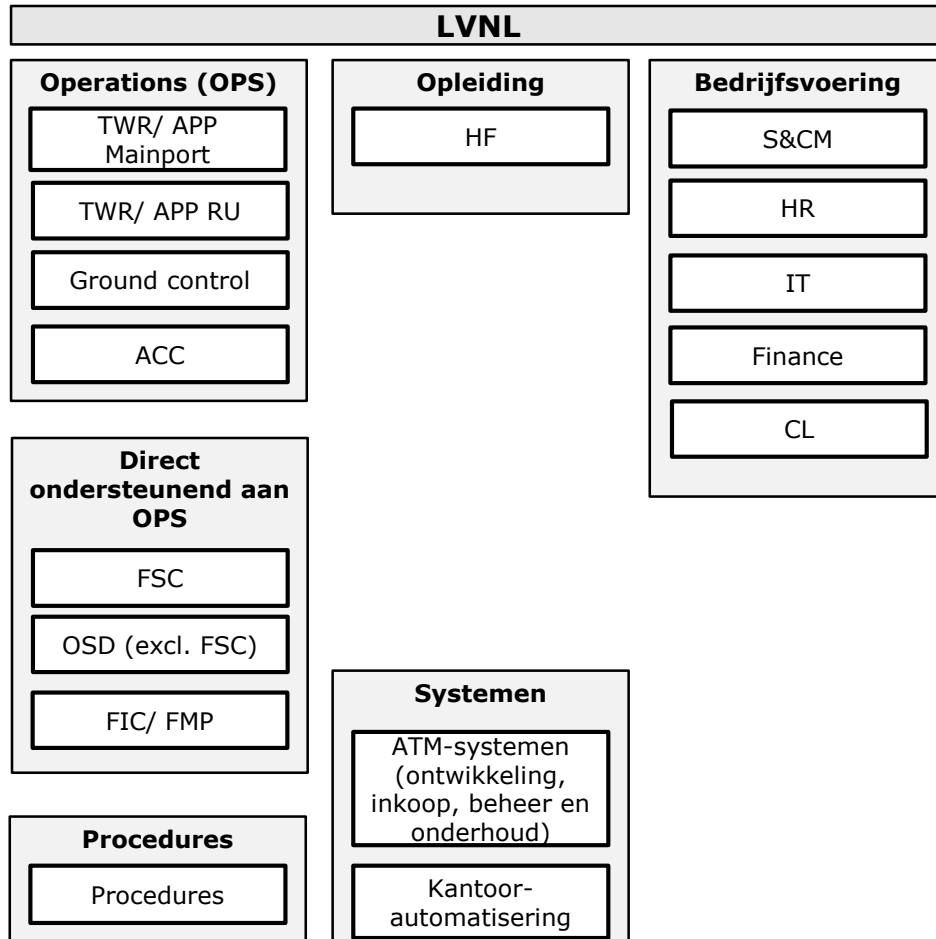


# **Bijlage 2 – Detailuitwerking huidige situatie**

*LVNL*

# LVNL (1/8)

Luchtverkeersleidingsdienstverlening beneden FL 245 bestaat uit een veelheid van taken. Onderstaand schema geeft deze taken voor LVNL weer





# LVNL (2/8)

Hieronder worden specifieke taken en afdelingen als verzameling van taken van LVNL toegelicht

	Taak/ afdeling	Toelichting
TWR/ APP Mainport	Taak	Tower/ Approach; naderings- en plaatselijke verkeersleiding voor de luchthavens Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport vanuit de luchtverkeersleidingstoren (toren) en Schiphol-Oost approach.
TWR/ APP RU	Taak	Tower/ Approach; naderings- en plaatselijke verkeersleiding voor de Regional Units (Beek en Eelde) vanuit de luchtverkeersleidingstoren.
Ground control	Taak	Begeleiden van vliegtuigen van de gate naar de startbaan en van landingsbaan naar gate vanaf de luchtverkeersleidingstoren.
ACC	Taak	Area Control Centre; radarverkeersleiding, vluchtinformatieverstrekking en alarmering tot 24.500 voet vanuit de operationele zaal op Schiphol-Oost.
OSD, incl FSC	Afdeling	Operational Support and Development, inclusief Flight Service Centre; roosterplanning, controleren vliegplannen, opstellen van NOTAM (notice to airmen) berichten. Tussenschakel tussen producten van projecten in de operationele omgeving.
FIC	Taak	Flight Information Centre; verstrekken van vluchtinformatie aan VFR verkeer (vliegtuigen die volgens Visual Flight Rules vliegen in plaats van op instrumentarium).
FMP	Taak	Flow Management Process; adviseren op het gebied van aanbod versus beschikbare capaciteit en vlucht beperkende maatregelen teneinde een veilige en efficiënte afhandeling van luchtverkeer mogelijk te maken.
Procedures	Afdeling	Ontwerpen en toetsen van procedures waaraan verkeersleiders zijn gehouden.
HF	Afdeling	Human Factors; zorgt voor het selecteren en opleiden van nieuw operationeel personeel en het onderhouden van de vakbekwaamheid van zittend operationeel personeel. Daarnaast maakt HF deel uit van de mens/machine/procedure (MMP) projectteams. Deze teams realiseren vernieuwingen in het LVNL Air Traffic Management (ATM) systeem, waarbij HF specifiek vanuit het 'mens'-perspectief mede vormgeeft aan deze vernieuwingen.
S&I	Afdeling	Systems & Infrastructure; ontwikkelen, beheren en onderhouden van ATM- systemen zoals radarsystemen en informatiesystemen.
S&P	Afdeling	Strategy & Performance; Strategie, Analytics, Customer relations & Communication. Onderzoek en innovatie tevens belegd in Knowledge & Development Centre (KDC), samenwerking tussen Air France- KLM en Amsterdam Airport Schiphol
IT	Afdeling	Kantoorautomatisering. Maakt sinds 2018 onderdeel uit van afdeling S&I.
HR	Afdeling	Human Resources; verzamelnaam voor werkzaamheden met betrekking tot personeelsbeleid.
Finance	Afdeling	Verzamelnaam voor werkzaamheden gerelateerd aan financiën, accounting en controlling.
CL	Afdeling	Corporate Legal; juridische zaken

# LVNL (3/8)

De ZBO Luchtverkeersleiding Nederland valt onder het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Ongeveer 922 fte houdt zich binnen LVNL bezig met luchtverkeersleidingstaken

## Strategie

LVNL is sinds 1 januari 1993 een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Deze ZBO valt onder het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W). Voor 1993 was LVNL onderdeel van het directoraat-generaal Rijksluchtvaartdienst van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Vanuit de Wet Luchtvaart is LVNL belast met het leveren van luchtverkeersdiensten. Deze dienstverlening bestaat uit drie hoofdtaken:

- **Luchtverkeersleiding** - *“het regelen van het luchtverkeer door het geven van klaringen en aanwijzingen aan bestuurders van luchtvaartuigen (...) ten aanzien van algemene verkeersleiding - area control, naderingsverkeersleiding - approach control en plaatselijke verkeersleiding - aerodrome control”*
- **Vluchtinformatieverstrekking** - *“het geven van inlichtingen tijdens een vlucht ten behoeve van een veilige en doelmatige vluchtuitvoering”* bijvoorbeeld ten aanzien van weersverschijnselen
- **Alarmering** - *“de betrokken instanties te waarschuwen aangaande luchtvaartuigen die hulp behoeven in de vorm van opsporing en redding en deze instanties bij te staan voor zover dat vereist is.”*

Ze voert deze taken uit ten behoeve van civiel vliegverkeer, general aviation (business jets, recreatieve luchtvaart en luchtsport) en Remotely Piloted Airborne Systems.

LVNL wordt gefinancierd uit heffingen die door middel van tarieven aan klanten worden berekend. Als ZBO heeft zij geen winstoogmerk. De tarieven worden jaarlijks vastgesteld en ter accordering voorgelegd aan de Minister van I&W. Naast financiering uit tarieven, worden overige inkomsten gegenereerd. Dit betreft onder meer subsidies en opbrengsten die LVNL genereert door diensten aan derden te leveren.

## Governance

Als ZBO wordt LVNL beleidsmatig aangestuurd door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W), de nationale autoriteit op het gebied van civiele luchtvaart in Nederland. Binnen het ministerie is het Directoraat-Generaal Luchtvaart en Maritieme Zaken (DGLM) verantwoordelijk voor de beleid en wetgeving ter zake van vervoer, milieu, veiligheid, prestatie management en heffingen. Toezicht op de uitvoering is gedelegeerd aan de Inspectie voor Luchtvaart en Transport (ILT). Daarnaast dient LVNL ook te voldoen aan internationale toezichtsregels, die voortvloeien uit de Single European Sky (SES)-regelgeving van de Europese Commissie. Hierop wordt toezicht gehouden door de National Supervisory Authority (NSA), die is ondergebracht bij de ILT.

## Procedures

Bij de uitvoering van de luchtverkeersdienstverlening zijn de LVNL verkeersleiders gehouden aan procedures voor verschillende situaties, waarbij rekening wordt gehouden met weersomstandigheden, baangebruik, milieu- en omgevingseisen en veiligheidssituaties. Vanzelfsprekend worden de procedures getoetst aan nationale en internationale wetgeving en richtlijnen. Voor civiel verkeer geldt dat GAT van toepassing is.

## Mensen

In totaal werkt er 921,69 fte bij LVNL. Dit betreft zowel luchtverkeersleiders als kantoorpersoneel. De afdelingen Operations en Systems & Infrastructure zijn verreweg het grootst. Personeel van LVNL is ambtenaar met aanvullende eigen rechtspositionele regelingen (zie pagina 105). Het personeel van LVNL is ambtenaar in de zin van de Ambtenarenwet (bron: Jaarverslag LVNL 2017). De wet normering topinkomens is niet van toepassing op operationeel personeel van LVNL.

# LVNL (4/8)

Binnen LVNL zijn de afdelingen Operations en Systems & Infrastructure de grootste. Momenteel is sprake van een tekort aan verkeersleiders verwacht, terwijl tegelijkertijd veel capaciteit nodig is op het realiseren van enkele strategische projecten

## MENSEN (VERVOLG)

Afdeling	# fte
Bestuur	4
Operations	352,63
Procedures	46,22
Systems & Infrastructure	200,55
Human Factor	93,71
Regional Unit	50,71
Strategy & Performance	41,28
Human Resources	16,31
Corporate Legal	6,21
Finance & Facility Management	110,07

Zowel in de uitvoering van operationele als 'kantoortaken' geeft men aan dat er sprake is van schaarste. De komende jaren wordt nog steeds een tekort aan verkeersleiders verwacht. Tevens wordt in interviews aangegeven dat de capaciteit van de gehele organisatie beperkt is vanwege enkele grote projecten die momenteel lopen (o.a. verbouwing van de toren op Schiphol en de implementatie van iCas). (bron: verschillende interviews LVNL)

## Middelen

*Huisvesting (zie volgende pagina voor een geografisch overzicht)*

LVNL levert luchtverkeersdienstverlening vanuit vijf locaties. Het betreft de locaties Groningen Airport (Eelde) (RU), Schiphol Mainport, Schiphol-Oost, Rotterdam The Hague Airport (RU) en Maastricht Aachen Airport (Beek) (RU).

In de Regional Units (RU's) en Schiphol Mainport wordt respectievelijk TWR/APP en Ground verkeersleidingsdienstverlening geleverd. Op Schiphol-Oost wordt de Area Control (ACC) verzorgd en zitten alle ondersteunende diensten (zie volgende pagina voor een specificatie van werkzaamheden per locatie).

# LVNL (5/8)

LVNL levert luchtverkeersdienstverlening vanuit vijf locaties. In de Regional Units (RU's) wordt enkel TWR/APP en Ground dienstverlening geleverd



<b>Groningen Airport (Eelde) (RU)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWR/ APP Groningen Airport</li> <li>• Ground Control Groningen Airport</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23,93 fte</li> </ul>
<b>Schiphol Mainport</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWR/ APP Mainport</li> <li>• Ground control Mainport</li> </ul>		
<b>Schiphol-Oost</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACC</li> <li>• FSC</li> <li>• OSD (excl. FSC)</li> <li>• FIC/ FMP</li> <li>• Procedures</li> <li>• HF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S&amp;I</li> <li>• S&amp;P</li> <li>• HR</li> <li>• IT</li> <li>• Finance</li> <li>• Corporate Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 848,47 fte</li> </ul>
<b>Rotterdam The Hague Airport (Rotterdam) (RU)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWR/ APP Rotterdam The Hague Airport</li> <li>• Ground Control Rotterdam The Hague Airport</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27,99 fte</li> </ul>
<b>Maastricht Aachen Airport (Beek) (RU)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWR/ APP Maastricht Aachen Airport</li> <li>• Ground Control Maastricht Aachen Airport</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20,9 fte</li> </ul>

# LVNL (6/8)

LVNL heeft een begroot netto resultaat van -/- €7.587.000,- waarvan de opleiding een belangrijke kostencomponent vormt

## Systemen

De radarverkeersleiders van CLSK werken vanaf Schiphol-Oost op hetzelfde systeem als de radarverkeersleiders bij LVNL: AAA. In 2021 zal dit systeem worden vervangen door iCas. LVNL en CLSK werken samen in de ontwikkeling en het beheer van dit systeem. Op dit moment worden de kosten per werkpositie (kostprijs voor het gebruik van apparatuur) door LVNL aan CLSK doorberekend. Ook voor luchtverkeersleidingstaken vanaf de torens geldt dat LVNL en CLSK bezig zijn om systemen en apparatuur te harmoniseren. Zowel beheer en onderhoud van ATM-systemen als kantoorautomatisering wordt geregeld vanuit de afdeling Systems en Integration (S&I).

## Kostenallocatie

De begroting van LVNL wordt gekenmerkt door verscheidende soorten opbrengsten – uit heffingen (en route, terminal en NSAA) en overige opbrengsten. De kosten worden in vier hoofdcomponenten verdeeld, namelijk: Personeel, kosten voor afschrijvingen van activa, algemene kosten en het saldo van de baten en lasten voor financiering.

De grootste bronnen van inkomsten voor LVNL zijn de opbrengsten die uit heffingen worden gegenereerd. Dit betreft ruim circa 91% van de opbrengsten. De heffingen en route tellen vervolgens voor meer dan twee derde (ca. 69%) en worden betaald door de afnemers van deze diensten (voornamelijk airlines). De overige opbrengsten bestaan uit subsidie opbrengsten, opbrengsten uit de levering van diensten aan derden niet zijnde luchtverkeersdienstverlening, verkoop van luchtvaartkaarten.

LVNL werkt met 921,69 fte (d.d.1 april 2018) en heeft een begroot netto resultaat van -/- €7.587.000,-

## Financiën 2017, in € 1.000 Bron: Begroting LVNL 2018 – 2022

Bedrijfsopbrengsten	<b>217.706</b>
- Waarvan heffingen	197.942
- Overige opbrengsten	19.764
Bedrijfslasten	<b>224.093</b>
- Waarvan personeelslasten	156.157
- Waarvan afschrijvingen	13.000
- Waarvan algemene kosten	54.936
Exploitatieresultaat	<b>-/- 6.387</b>
Financieringslasten	1.200
Resultaat	<b>-/- 7.587</b>

Opleidingskosten van de aspirant-luchtverkeersleiders zijn een belangrijke component van de personeelslasten. Deze bestaan uit de volgende onderdelen:

## Opleidingskosten

Gemiddelde opleidingskosten per leerling (excl. Diensten OPS)	€1.113.092,-
Jaarsalaris ACC tijdens opleiding	€83.438
Jaarsalaris TWR/APP tijdens opleiding	€85.000
Jaarsalaris RU/RD tijdens opleiding	€43.125

# LVNL (7/8)

LVNL verzorgt haar eigen opleiding. Dit resulteert in ongeveer 10 nieuwe luchtverkeersleiders per jaar

## *Kostenallocatie - Opleiding*

Aspirant- luchtverkeersleiders en –assistenten gaan bij LVNL in opleiding, die voor een groot gedeelte wordt verzorgd door de afdeling Human Factors (HF). De opleiding tot luchtverkeersleider duurt ongeveer drie jaar en bestaat uit twee onderdelen. Initial Training duurt bijna een jaar en vindt plaats op Schiphol-Oost. Dit onderdeel staat in het teken van het opbouwen van basiskennis en het aanleren van vaardigheden als luchtverkeersleider op de simulator. De Initial Training bestaat verder uit een aantal onderdelen die over specifieke aspecten van luchtverkeersleiding gaan. Aan het einde van de Initial Training wordt bepaald welke luchtverkeersleidingsunit het beste bij de leerling past (Tower/ approach of area control).

Na succesvol afronden van de Initial Training specialiseert de leerling zich op een unit op de luchthaven waar de leerling komt te werken. De Unit Training bestaat uit het opdoen van ervaring op verschillende operationele posities op de simulator. Daarna kan de leerling deelratings halen door te werken met 'live-traffic', onder leiding van een instructeur.

Geschat wordt dat ongeveer 10 leerlingen per jaar 'los' komen, dat wil zeggen dat ze zelfstandig kunnen werken als luchtverkeersleider en in dienst komen van LVNL. Er wordt momenteel gewerkt aan het verhogen van dit cijfer. Opleidingskosten van de aspirant-luchtverkeersleiders zijn een belangrijke component van de personeelslasten. Deze bestaan uit de volgende onderdelen:

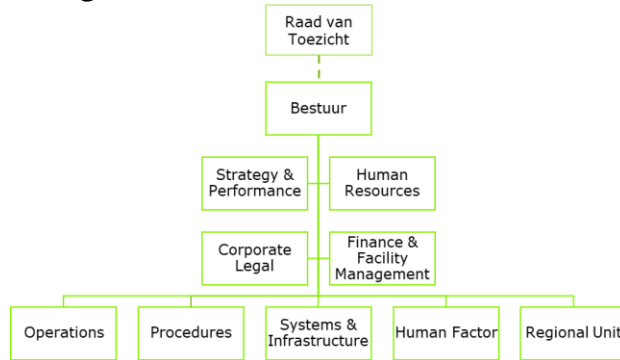
Opleidingskosten	
Gemiddelde opleidingskosten per leerling ACC	€1.196.529
Gemiddelde opleidingskosten per leerling TWR/APP	€1.198.092
Gemiddelde opleidingskosten per leerling RU/RD	€1.156.217
Salaris aspirant- verkeersleider per jaar	€27.000 – 80.000,-

# LVNL (8/8)

LVNL kent een tweehoofdig bestuur dat de gehele organisatie aanstuurt. Recentelijk is de purpose 'samen luchtvaart mogelijk maken' opgesteld

## Organogram en interne besturing

De interne governance van LVNL bestaat uit drie gremia: de Raad van Toezicht, het Bestuur en het Managementteam



De Raad van Toezicht ziet toe op de werkzaamheden van het bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. Het Bestuur van LVNL bestaat uit een CEO en CFO en is belast met de dagelijkse leiding van LVNL en vertegenwoordigt LVNL in en buiten rechte. Ter uitvoering van de verantwoordelijkheid van het Bestuur en de aansturing van de dagelijkse bedrijfsvoering voert het bestuur periodiek overleg met het Managementteam. Met uitzondering van de afdelingen Corporate Legal en Finance & Facility Management hebben alle afdelingen een vertegenwoordiging in het Management Team.

## Cultuur en leiderschap

De purpose van LVNL is 'Samen luchtvaart mogelijk maken.' Dit uit zich in de volgende kerngedragingen:

- Wij werken samen
- Wij staan open
- Wij gaan voor resultaat
- Wij nemen onze verantwoordelijkheid

Momenteel vindt de doorvertaling van de purpose naar afdelingen en programma's plaats.

In interviews zijn de verkeersleiders van LVNL als volgt getypeerd:

- LVNL zorgt ervoor dat er altijd gevlogen kan worden, dat de kwaliteit van dienstverlening altijd goed is (de verkeersleiders behoren tot de besten ter wereld); ze is daarmee een stabiele en betrouwbare partner
- LVNL is goed in het borgen van (nieuwe) werkwijzen in de standaardprocedures en operaties, ze is zorgvuldig en veiligheid staat voorop

## Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2017

- LVNL'ers geven in het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2017 over het algemeen hoge scores aan zowel bevoegenheid als betrokkenheid. Ze zijn trots op LVNL en staan achter de doelstellingen van de organisatie.
- Het stimuleren van medewerkers in hun ontwikkeling, bijvoorbeeld door als leidinggevende het goede voorbeeld te geven en door elkaar aan te spreken, is een onderwerp dat continu aandacht verdient
- Er is een sterke medezeggenschapscultuur in de vorm van Vereniging het Nederlandse Luchtverkeersleiders Gilde voor operationele verkeersleiders en de Ondernemingsraad voor de gehele organisatie
- Daarnaast wordt in toenemende mate gezocht naar het beleggen van eigenaarschap (bijv. voor de verbeteracties vanuit het MTO 2017 en de doorvertaling van de purpose) op een zo laag mogelijke plaats in de organisatie



# **Bijlage 2 – Detailuitwerking huidige situatie**

*Co-locatie*



# Co-locatie (1/7)

In Nederland wordt luchtverkeersdienstverlening beneden FL 245 geleverd door Defensie/ CLSK en LVNL. Deze afzonderlijke organisaties zijn (deels) ge-co-loceerd

Verantwoordelijk voor de vaststelling van de omvang, de samenstelling en de vereiste mate van gereedheid van de luchtmacht

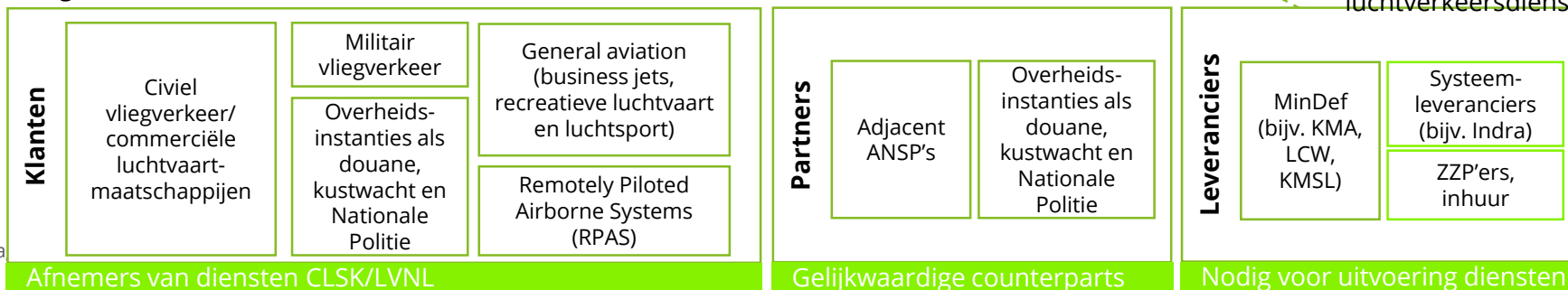
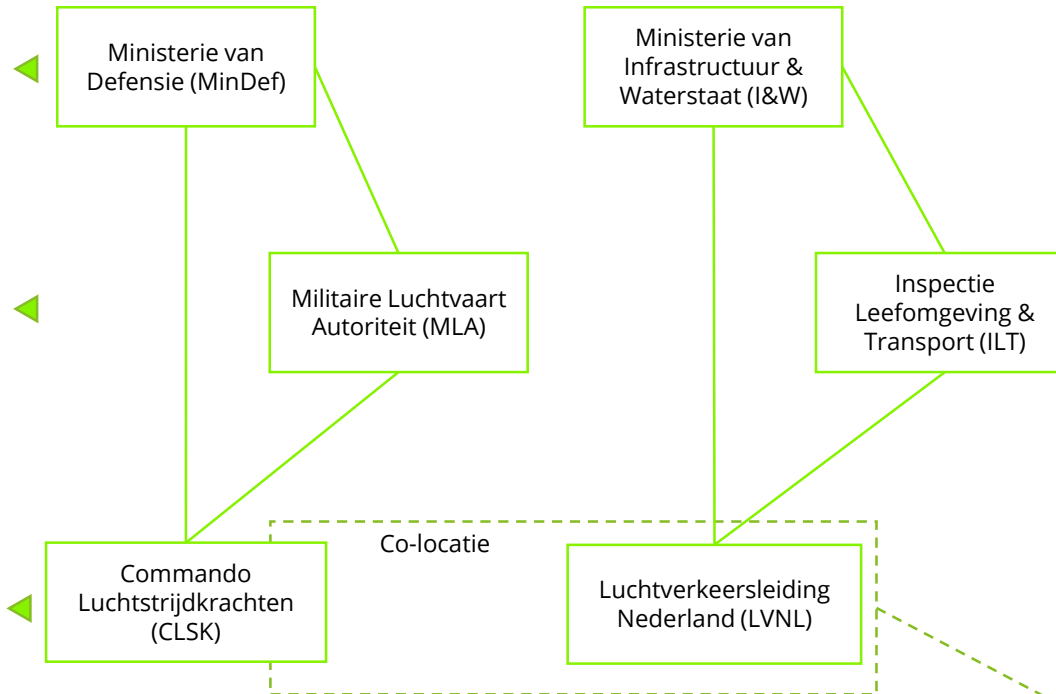
Binnen het Ministerie van Defensie verantwoordelijk voor beleid, wetgeving, implementatie en toezicht m.b.t. luchtruim en militaire vliegbases

Verantwoordelijk voor de veilige en efficiënte afhandeling van militair luchtverkeer van en naar militaire vliegbases en van en naar militaire oefen- en operatiegebieden in het lagere luchtruim. Daarnaast verzorgt CLSK de technische infrastructuur en het verstrekken van luchtvaartinlichtingen

Verantwoordelijk voor beleid en wetgeving ter zake van vervoer, milieu, veiligheid, prestatie management en heffingen. I&W is de opdrachtgever en eigenaar van de ZBO LVNL

Vanuit I&W is het toezicht op de uitvoering van luchtverkeersleiding gedelegeerd aan ILT

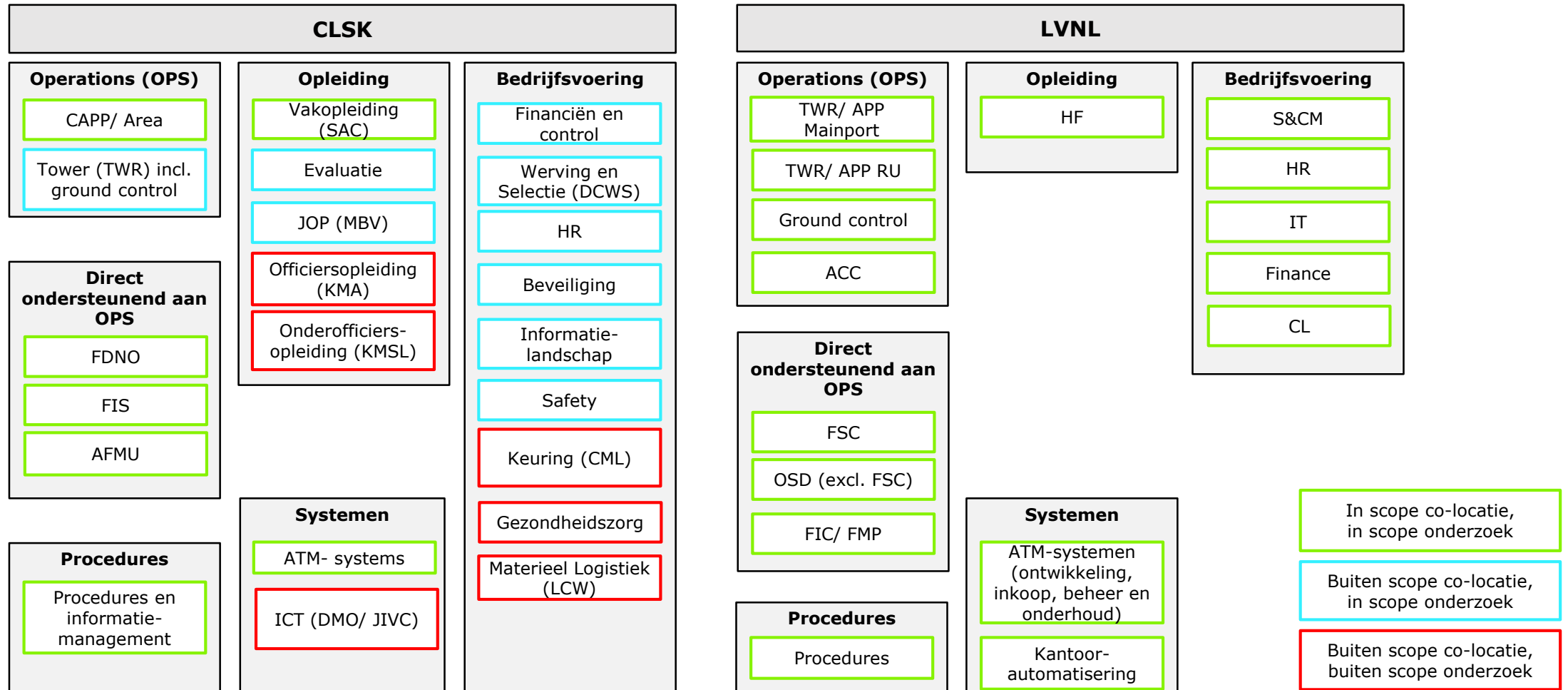
Belast met de luchtverkeersdienstverlening aan civiel luchtverkeer in het lagere luchtruim en op civiele luchthavens in Nederland. LVNL heeft als primair doel de veilige en efficiënte afhandeling van de luchtverkeersstromen van en naar Schiphol. Daarnaast verzorgt LVNL de technische infrastructuur, luchtvaartinlichtingen en adviseert zij de minister van I&W en ten aanzien van luchtverkeersdienstverlening.



Sinds december 2017 zijn LVNL en de radarverkeersleiding van CLSK ge-co-loceerd op Schiphol-Oost.

# Co-locatie (2/7)

Een overzicht van alle luchtverkeersdienstverleningstaken en de scope van de co-locatie in dit onderzoek



# Co-locatie (3/7)

In de co-locatie is sprake van twee rechtspositionele statussen: burgerambtenaren en militaire ambtenaren. Met de in 2020 verwachte Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) worden dat mogelijk drie rechtspositionele statussen: burgerambtenaren, militaire ambtenaren en werknemers

In de huidige situatie zijn medewerkers van LVNL burgerambtenaren, terwijl medewerkers van CLSK zowel burgerambtenaar als militair ambtenaar kunnen zijn. Dat betekent dat binnen de co-locatie zowel burger- als militaire ambtenaren werkzaam zijn. Wanneer de ge-co-loceerde situatie blijft zoals zij nu is, zal er vanaf 2020 gewerkt worden met burgerambtenaren, militaire ambtenaren en werknemers.

## Rechtspositionele situatie van LVNL- personeel

Personeel van LVNL is ambtenaar in de zin van de Ambtenarenwet. In deze wet is de rechtspositie van ambtenaren geregeld. In tegenstelling tot een werknemer in het private bedrijfsleven, heeft een ambtenaar een aanstelling (en geen arbeidsovereenkomst) om werkbaar te zijn in de openbare dienst.

Voor LVNL geldt dat zij, aanvullend op de ambtenarenwet, eigen rechtspositionele reglementen heeft, bijvoorbeeld ten aanzien van bezoldiging (operationeel personeel valt niet onder de Wet normering topinkomens) en ontslag. Wel is jurisprudentie vanuit de Ambtenarenwet op hen van toepassing. Met de inwerkingtreding van de Wnra, worden de ambtenaren werknemers met arbeidsrechtelijke status.

## Rechtspositionele status van CLSK-personeel

Voor militairen is alleen de Militaire Ambtenarenwet van toepassing. Een belangrijk verschil tussen de Ambtenarenwet en de Militaire Ambtenarenwet is de vrijblijvendheid, die tot uiting komt in meerdere vormen:

- Militairen dienen altijd hun opgedragen taken te aanvaarden, ook als deze taken in principe niet tot zijn functie behoren.
- Afhankelijk van de functie is een militair daarnaast verplicht om voor een bepaalde periode in dienst te blijven en kan een ontslagverzoek worden geweigerd
- Tot slot is er sprake van een beperking op het stakingsrecht. Een militair mag echter wel deelnemen aan andere vormen van collectieve actie, tenzij dit de operationele inzet van de krijgsmacht kan verstoren of belemmeren

De Wnra heeft geen invloed op de rechtspositionele status van CLSK-personeel, zie onderstaand kader.

### Wet normalisering rechtspositie ambtenaren

Het wetsontwerp 'Wet normalisering rechtspositie ambtenaren' (verwachte ingang 2020) heeft als belangrijkste gevolg dat de arbeidsrechtelijke (rechts)positie van ambtenaren gelijk wordt gesteld aan die van werknemers in het private bedrijfsleven en dat er een nieuwe (gewijzigde) Ambtenarenwet komt.

De Wnra zal niet van toepassing zijn op militaire ambtenaren. Inmiddels is besloten dat de wet ook niet van toepassing wordt gesteld op burgerambtenaren die in dienst zijn van Defensie. De toelichting daarbij is als volgt: *"Met het huidige wetsvoorstel worden er binnen Defensie twee rechtsposities gecreëerd. Militair defensiepersoneel behoudt de publiekrechtelijke rechtspositie, terwijl burgerlijk defensiepersoneel een private rechtspositie krijgt, ondanks dat het in de praktijk onmogelijk is voor beide groepen om zonder elkaar te functioneren. De indieners achten het daarom onwenselijk om twee systemen naast elkaar te creëren. Daarom wordt met dit amendement – in navolging van het militair defensiepersoneel – ook het burgerlijk defensiepersoneel uitgezonderd van de wet."*

# Co-locatie (4/7)

In 2017 is onderzoek gedaan naar de mogelijkheid van cross- organization loopbaanpatronen tussen LVNL en CLSK. Hierbij zijn grote verschillen in zowel arbeidsvoorwaarden als in de vormgeving van functies geconstateerd. De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn hieronder weergegeven

## Cross- organization loopbaanpatronen

- Door beide organisaties worden mogelijkheden gezien voor cross- organization loopbaanpatronen. Daarbij wordt gedacht aan **gezamenlijke werving, selectie en bouwen van competenties**, een (tijdelijk) uitwisselingsprogramma en een gezamenlijk mobiliteitscentrum voor het delen van vacatures en loopbaanbegeleiding

## Inventarisatie arbeidsvoorwaarden

- Bij vrijwel alle onderzochte aspecten zijn de arbeidsvoorwaarden bij **LVNL gunstiger** dan bij Defensie/ CLSK. Uitzonderingen hierop zijn de aanstellingspremie, bindingspremie, ziektekostenregeling en aspecten van de pensioenregeling
- De bezoldiging bij LVNL is hoger dan bij Defensie/ CLSK, om de volgende redenen:
  - Bij LVNL is de onderkant van de salarisschaal voor alle onderzochte functies hoger dan bij Defensie/ CLSK
  - Bij LVNL is meer groei binnen een schaal mogelijk
  - Bij LVNL worden toeslagen berekend over salaris, toeslagen en vakantiegeld. Bij Defensie/ CLSK worden toeslagen alleen berekend over het salaris
  - De bindings- en aanstellingspremie van Defensie/ CLSK overbruggen het verschil met LVNL in bezoldiging niet
- Het **verschil in bezoldiging** tussen LVNL en Defensie/ CLSK is voor zowel operationele als niet- operationele functies aanwezig en met name voor operationele functies groot

## Inventarisatie functiehuizen

- Als het gaat om de **inhoud**, zijn de functies in beperkte mate uitwisselbaar. Dit komt door de gekozen organisatorische inrichting (de wijze waarop taken binnen de organisaties zijn verdeeld) en door de verschillende mate van intensiteit van werkzaamheden die samenhangt met het veld waar de werkzaamheden uit worden gevoerd
- Kijkend naar de benodigde **kennis, vaardigheden en competenties** lijken de functies in beperkte mate uitwisselbaar. De voornaamste reden is dat de benodigde kennis, vaardigheden en competenties niet of slechts beperkt beschreven zijn in de functiebeschrijvingen van LVNL. Daarnaast is er een conversietraining nodig, indien op een ander veld wordt gewerkt. De duur van de training is afhankelijk van de functie en het veld
- Wanneer tot slot wordt gekeken naar de **beloningen**, zijn de functies niet uitwisselbaar. De verschillen in beloning zijn groot, wat de uitwisselbaarheid van de functies nihil maakt
- Als het aspect beloning niet wordt meegenomen bij de beoordeling van de **uitwisselbaarheid**, dan zijn er vier 'functiekoppels' met elkaar uitwisselbaar, zes 'functiekoppels' optioneel uitwisselbaar en zes 'functiekoppels' niet uitwisselbaar

# Co-locatie (5/7)

Een belangrijk aspect van de co-locatie zijn de kosten ervan. De financiële uitgangssituatie voor de co-locatie wordt op een aantal wijzen getypeerd, die hieronder worden toegelicht

1. De financiën van de co-locatie bestaan aan de ene kant uit de personeelslasten van 711 ACS (LVL) i.o, en aan de andere kant de kosten en opbrengsten van LVNL. Wanneer de kosten van de co-locatie in gezamenlijkheid worden bekeken, leidt dit tot een geschat totaal van circa €232 miljoen.
2. Onderliggend aan de co-locatie is een samenwerkingsovereenkomst tussen Defensie en LVNL opgesteld. Hierin is het uitgangspunt dat beide partijen hun eigen kosten dragen ten aanzien van de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst. Tevens zijn de afspraken rondom de te verrekenen kosten gespecificeerd in de samenwerkingsovereenkomst. Een visuele weergave hiervan en de precieze kosten die verrekend mogen worden, is weergegeven op de volgende pagina.
3. LVNL en CLSK maken gebruik van verschillende financieringsmethodieken. LVNL hanteert een baten/lasten systematiek en CLSK een gesloten kasstelsel. Het grote verschil tussen de twee methoden is dat een baten/lasten systematiek de baten en lasten over meerdere jaren kan begroten en een gesloten kasstelsel dat alleen op jaarbasis doet. Beide worden nader toegelicht op pagina 109. Het verschil in financieringsmethode kan zorgen voor complexiteit in de onderlinge verrekeningen, vooral wanneer het gaat om meerjarige investeringen.
4. Er zijn twee verschillende wijzen waarop de opbrengsten van de beide organisaties tot stand komen. LVNL maakt gebruik van een heffingenstelsel (richting luchtvaartmaatschappijen) waar CLSK een doorbelasting van de kostprijs hanteert.

De onderstaande tabel geeft de huidige financiële situatie van de co-locatie weer. Deze is geschat op basis van de baten en lasten die bekend zijn van LVNL (o.b.v. 2017) en de formatie van 711 ACS (LVL) i.o. die aanwezig is op de co-locatie. Wat betreft de formatie van 711 ACS (LVL) i.o. is er 111 fte, van verschillende rangen, aanwezig op Schiphol- Oost. De personele kosten van €6,47 miljoen zijn berekend op basis van de bekende formatie (zie tabel 2 hieronder) en de door CLSK gehanteerde middensommen per rang.

Schatting financiële situatie co-locatie 2018

<b>Financiën co-locatie 2018 o.b.v. begroting 2018, in € 1.000 Bron: Begroting LVNL 2018 &amp; Rijksbegroting.nl</b>	
Bedrijfsopbrengsten (LVNL)	217.706
Bedrijfslasten (LVNL)	224.093
Exploitatieresultaat (LVNL)	-/- 6.387
Financieringslasten (LVNL)	1.200
Resultaat (LVNL)	-/- 7.587
Personeelslasten (711 ACS (LVL) i.o.)	6.468
<b>Totaal lasten co-locatie</b>	<b>231.761</b>

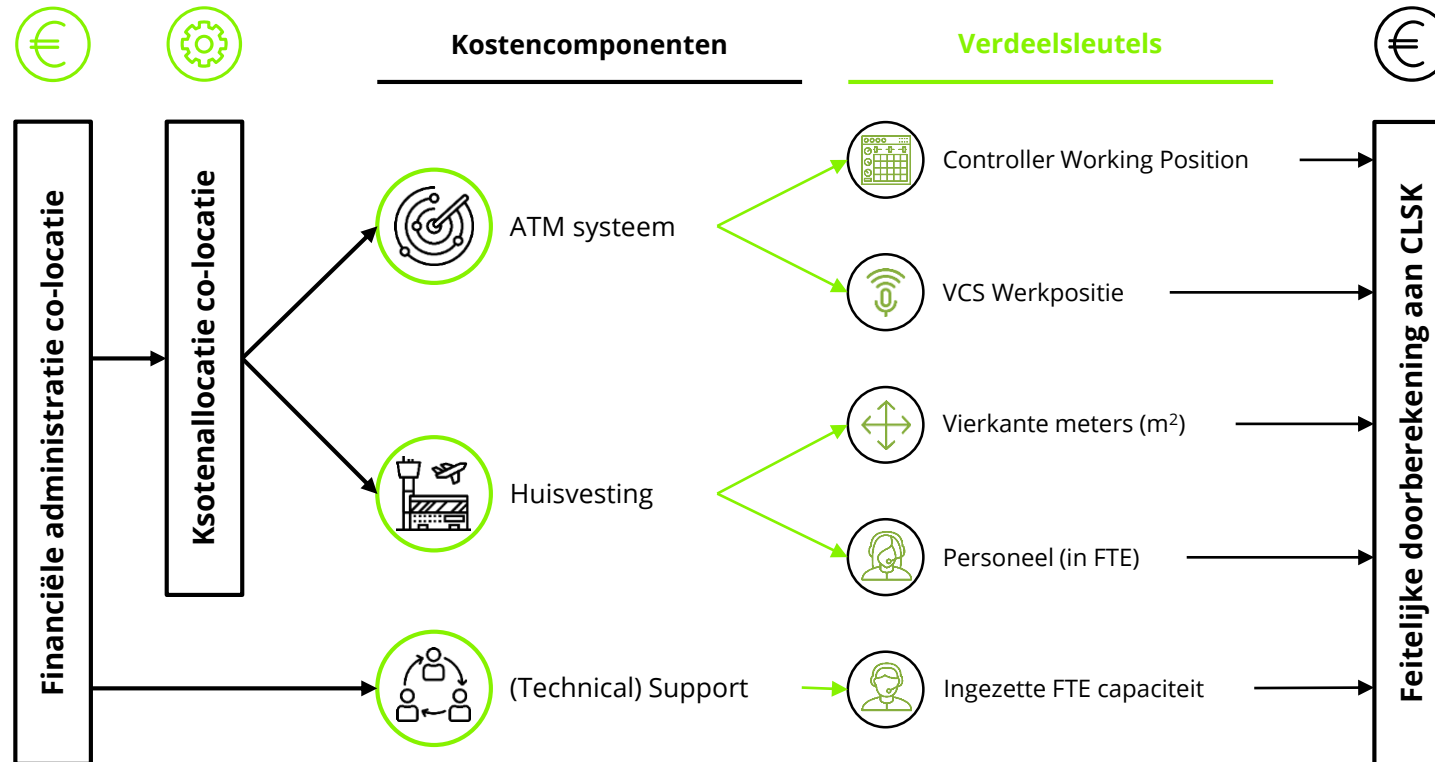
Formatie 711 ACS (LVL) i.o. aanwezig op co-locatie

Locatie/Rang	Kol	LtKol	Maj	Kap	Elt	Aoo	Sm	Sgt	Totaal
<b>Schiphol - LVNL AFMU (NLD)</b>		1	6	26	37	8	18	15	<b>111</b>

# Co-locatie (6/7)

In de huidige situatie maken twee partijen gebruik van dezelfde locatie: de financiële afrekening hiervan vindt plaats door middel van onderstaande systematiek

De verrekening tussen LVNL en CLSK is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In deze overeenkomst wordt in Artikel 6, sub e gesteld dat "Bij het opstellen van het rekenmodel, welke onderdeel is van de overeenkomst, zijn alleen de componenten die betrekking hebben op de te co-loceren bedrijfsonderdelen, ATM en opleidingen. Beide organisaties maken gebruik van een eigen financiële administratie. Het rekenmodel is gestoeld op de financiële administratie van de LVNL." Nadere afspraken voor wat betreft de verdeling van kosten zijn gemaakt in de Bijlage Financiële aspecten samenwerkingsovereenkomst LVNL-Defensie. Een visueel overzicht van de wijze waarop kosten worden verdeeld wordt hieronder weergegeven.



De verrekening tussen LVNL en CLSK voor de co-locatie kan in vier verschillende stadia worden opgeknipt:

1. De financiële administratie van LVNL, deze dient als basis voor de verrekening
2. Kostenallocatie vanuit de financiële administratie. Deze toewijzing van kosten vindt plaats nadat bij de desbetreffende afdelingen is gevraagd aan te geven welk deel van de taken die zij uitvoeren specifiek ten behoeve van de CivMil-samenwerking zijn
3. Uit deze kostenallocatie ontstaan drie componenten, namelijk: kosten voor het ATM-systeem, kosten voor de huisvesting en kosten voor personeel dat specifiek wordt ingezet voor de co-locatie
4. De hiervoor genoemde componenten worden door middel van verdeelsleutels doorberekend aan CLSK. Het doel van deze sleutels is te achterhalen wat het daadwerkelijke aandeel van CLSK in de activiteiten van de co-locatie is. Op basis hiervan wordt doorbelast.

# Co-locatie (7/7)

De huidige financiële situatie kent enige complexiteit omdat beide partijen een andere systematiek van financiering kennen

## Baten/Lasten Systematiek

Een baten/lasten systematiek (BLS) is een manier van begroten, waarbij het onderliggende principe is om de omvang van de financiële positie en het resultaat van een organisatie over meerdere begrotingsjaren in beeld te brengen. Zo registreert de BLS de ontwikkeling van bezittingen en schulden in de balans en de winst- en verliesrekening. Er wordt rekening gehouden met lasten die over meerdere begrotingsjaren uitgezet worden en daarom 'dichter' bij de werkelijkheid van de operatie komen te staan. Bijvoorbeeld; bij de aanschaf van een nieuw software systeem dat €1 miljoen kost. In een BLS wordt dit bedrag uitgezet over een periode van 5 jaren van €200k per jaar. Praktisch gezien is de kasuitgave wel zichtbaar vanwege de vermindering in liquide middelen en/of een aangegane lening. Dit wordt vervolgens over de betreffende jaren uitgesmeerd in het kasstroomoverzicht.

## Kasstelselsystematiek

De kasstelselsystematiek is de traditionele manier van boekhouden van de centrale overheid. Het kenmerk van deze systematiek is dat financiële transacties op de datum dat die worden betaald of uitgegeven worden geregistreerd. Informatie wordt gegeven over de kasuitgaven in een afgebakende periode. Het kasstelsel richt zich daarom primair op het lopende jaar en rapporteert hierover in een staat van ontvangsten en uitgaven. Bijvoorbeeld; bij de aanschaf van een software systeem dat €1 miljoen kost en het koopcontract in gaat in jaar 1. De totale kosten van €1 miljoen worden dan ook als kasuitgave geregistreerd en in het jaarverslag van dit jaar opgenomen maar verder niet uitgespreid over aankomende jaren.

Baten/Lasten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Investering	-€1.000.000	€0	€0	€0	€0	€0
Afschrijving	€200.000	€200.000	€200.000	€200.000	€200.000	€1.000.000
Kasstelsel	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Investering	-€1.000.000	€0	€0	€0	€0	€1.000.000

Vanwege het verschil in financieringssystematiek tussen het baten/lasten en kasstelsel is het van belang dat er continu afgestemd wordt. Dit is vooral van belang wanneer zich er gedurende het jaar onvoorziene zaken voordoen en afspraken daardoor moeten worden bijgesteld.



**Bijlage 3 – Principe-  
antwoorden op  
vragen uit tender**



# Principe-antwoorden op gestelde vragen in tender (1/3)

Nr	Vraag	Antwoord	Hfst
1.	Welke probleem/problemen wordt/worden hiermee opgelost en wat is de belangrijkste reden voor en doelstelling van de integratie? Opstellen visie/mission statement is belangrijk als richtinggevend uitgangspunt.	Met integratie dragen we bij aan het effectiever en efficiënter gebruik van het luchtruim en daarmee aan de B.V. Nederland. Op het niveau van de ATM-organisatie betekent dit dat we door integratie het luchtruim vanaf de grond effectiever en efficiënter kunnen bedienen	3
2.	Zijn er alternatieve oplossingen te identificeren die hetzelfde/een beter resultaat kunnen bieden? (Denk hierbij bijvoorbeeld aan éénzijdige uitbesteding.)	Er zijn alternatieven (bijv. het oprichten van een nieuw ATM-bedrijf of een co-locatie advanced-model). Beide modellen zijn suboptimaal. Belangrijkste argument is dat het hebben van twee beherende organisaties voor een klein lager luchtruim niet wenselijk is	3
3.	Zijn de te verwachten synergie voordelen reëel (wordt 1 + 1 echt >2)? Realiseren 'meerwaarde' in effectiviteit en efficiency (zowel in- als extern) moet leidend uitgangspunt zijn!	Synergievoordelen worden door alle partijen erkend. Waarom dingen dubbel doen als je het ook gezamenlijk kunt organiseren? Daarnaast heeft het voordelen in het opheffen van schaarste aan beide kanten	2 en 3
4.	Moet de te bereiken 'eindsituatie' vooraf voldoende worden gedefinieerd dan wel is het acceptabel als deze pas gedurende het integratieproces nader wordt gespecificeerd?	In dit rapport wordt de gewenste situatie, integratie, op hoofdlijnen gedefinieerd. Het formuleren van die stip aan de horizon helpt beide partijen om goed inzichtelijk te hebben waar naartoe wordt gewerkt, wat de voordelen zijn van deze eindsituatie en welke keuzes dienen te worden gemaakt om dit eindstadium daadwerkelijk te bereiken. Het is dus wenselijk om de eindsituatie voldoende te definiëren. Desalniettemin is de weg naar de eindsituatie toe onderhevig aan besluitvorming van onder meer de Stuurgroep. Het is denkbaar dat details pas duidelijk worden gedurende het integratieproces	3 en 5
5.	Zijn beide organisaties (LVNL en CLSK) voldoende 'stabiel' en daarmee klaar voor het starten van het integratie proces? Denk hierbij vooral aan: personeel, financiën, organisatie 'maturity', ICT ondersteuning, infrastructuur, etc.	Beide organisaties kampen met personele schaarste. Er wordt op dit moment veel van hen gevraagd als het gaat om het kunnen voldoen van hun wettelijk taak (CLSK) of om organisatievernieuwing (m.n. aan de kant van LVNL lopen grote trajecten die veel mankracht vergen). Er is aan beide kanten een wens om de integratie te starten, dus het vergt <u>prioriteitsstelling en het vrijmaken van capaciteit/ middelen</u> om het proces op gang te krijgen en te houden.	3 en 4
6.	Is het tijdpad realistisch en in verhouding tot de intensiteit van het integratieproces? Kan de focus gedurende de te verwachten doorlooptijd worden gegarandeerd en zijn beide organisaties voldoende stabiel om 'het vol te houden' totdat de eindsituatie gerealiseerd zal zijn? Mogelijk op basis hiervan bepalen wanneer het daadwerkelijke proces kan starten.	Zie antwoord hiervoor: bestuurlijk/ politiek commitment en continue prioriteitsstelling zijn essentieel. Het is een behoorlijk intensief traject dat veel besluitvorming en uitwerking op thema's gaat vragen. Besluitvorming ligt mogelijk gevoelig en kan daarom lang duren. Door te starten met enkele vooronderzoeken, kan men bij LVNL de focus houden op realisatie van enkele grote projecten (Annex, iCas, verbouwing toren). Na 2021 kan het daadwerkelijke integratieproces starten	3, 4 en 5

# Principe-antwoorden op gestelde vragen in tender (2/3)

Nr	Vraag	Antwoord	Hfst
7.	Kan er gedurende het integratieproces 'topprioriteit' aan deze verandering worden gegeven? Kan dit ook worden gegarandeerd bij wisselingen van de belangrijkste proces 'trekkers'(zoals CEO LVNL, C-LSK)?	Bij het uitkomen van het rapport dient met de belangrijke beslissers te worden gesproken over dit onderwerp. Op dit moment zijn de onderzoekers niet in de overtuiging dat er voldoende prioriteit aan dit onderwerp kan worden gegeven/ kan worden gegarandeerd (vanwege personele schaarste en andere prioriteiten binnen de organisaties). Een sterke programmagovernance kan hierin helpen, echter: bestuurlijke prioriteitsstelling is cruciaal om stappen te maken	3, 4 en 5
8.	Kan het integratieproces in voldoende mate worden beheerd door een specifieke integratie voorbereidingsorganisatie met daarin geborgde integratie ervaringsexpertise (bijvoorbeeld een programmabureau) en op welke wijze kan dit worden geborgd?	Gezien het grote aantal onderwerpen waarover besluiten moeten worden genomen en die moeten worden uitgewerkt, is een coördinerend programmaorgaan een vereiste. De opzet van dit orgaan kan bestaan uit een programmamanager met mandaat tot het nemen van besluiten en programmamedewerkers op de verschillende thema's (o.a. strategie en governance, personeel, middelen, cultuur en communicatie). Aparte projecten of werkgroepen kunnen deze thema's verder uitwerken. Voor bestuurlijk draagvlak stellen wij voor te werken met een Stuurgroep (conform Stuurgroep civmil ATM-samenwerking) en adviesboards. Dit heeft uitgewezen een succesvol construct te zijn. Daarnaast is de basisstructuur al ingericht t.b.v. de co-locatie.	5
9.	Gerichte, eenduidige en duidelijke communicatie bepaalt in doorslaggevende mate het succes van het integratie/reorganisatie proces! Hoe gaan we de start en het verdere verloop van dit proces effectief in- en extern communiceren?	<p>Wij stellen voor om relatief zwaar in te zetten op cultuur/verandermanagement en communicatie. Door open en transparant te communiceren over de op handen zijnde veranderingen naar de verschillende betrokkenen, wordt een eerste stap gezet in het veranderproces. Wij stellen daarom voor om te starten met het formuleren van een antwoord op de volgende vragen:</p> <p><b>Organisatiebehoefte:</b> <i>Wat is de essentie en noodzaak van de beoogde situatie? Waarom willen we dit? Hoe ziet de eindsituatie eruit? Wat lost het op?</i></p> <p><b>Stakeholders en leiderschap:</b> <i>Wie zijn de belangrijkste stakeholders en hoe staan zij tegenover de verandering? Wat gaan (projectleiders) eraan bijdragen? Welk gedrag is wenselijk? Hoe gaan we het gewenste gedrag realiseren?</i></p> <p><b>Verandermanagementfilosofie:</b> <i>Hoe kijken we aan tegen verandering en wat is onze strategie? Hoe leren we van elkaar? Wat is de communicatiestrategie?</i></p> <p>Dit inzicht vormt de kernboodschap richting de organisatie en vormt input voor het veranderplan</p>	4 en 5

# Principe-antwoorden op gestelde vragen in tender (3/3)

Nr	Vraag	Antwoord	Hfst
10.	Bestaat er binnen beide organisaties voldoende draagvlak voor de integratie en kunnen er zo nodig eventueel gerichte activiteiten worden geïnitieerd om het draagvlak daarvoor te verhogen?	Beide organisaties geven aan dat integratie mogelijk en wenselijk is. Met name CLSK stelt een aantal voorwaarden waaraan dit moet voldoen. Zoals eerder aangegeven is deze wens geuit, maar zijn er geen concrete toezeggingen gedaan op het gebied van beschikbare capaciteit om het integratietraject daadwerkelijk vorm te geven. Dit is een punt van aandacht voor het vervolg.	2
11.	Zijn de onderlinge cultuurverschillen helder inzichtelijk en kan convergentie redelijkerwijs worden verwacht en gestuurd (en hoe dient dit te gebeuren)?	Cultuurverschillen zijn redelijk inzichtelijk (o.b.v. MTO's en verhalen van de verschillende geïnterviewden). Een gedegen cultuuranalyse maakte geen onderdeel uit van de scope van het onderzoek, maar het verdient aanbeveling om dit alsnog te doen. Op basis daarvan kan een plan worden opgesteld om de cultuurverschillen te overbruggen.	4 en 5
12.	Welke consequenties zijn te verwachten m.b.t. de operationele output t.o.v. de belangrijkste stakeholders/'klanten'?	In principe zou het mogelijk moeten zijn het integratieproces te laten verlopen zonder dat de klanten hier hinder van ondervinden m.b.t. de operationele output. Na afloop van de integratie zou er een verbetering van deze output moeten zijn gerealiseerd: verkeersleiders zijn breder en flexibeler inzetbaar, waardoor schaarste wordt verminderd. Dit komt de dienstverlening ten goede. Daarnaast dient in het proces aandacht te zijn voor de financiële consequenties van de integratie (o.a. tariefheffing; verrekening eventuele frictiekosten) en de eventuele doorberekening daarvan richting afnemers.	2 en 3
13.	Zijn er afspraken mogelijk over de gelijkwaardige verdeling van de gezamenlijke kosten/baten van zowel het integratieproces als de uiteindelijke 'vervolg' bedrijfsvoering?	Hierover zullen afspraken gemaakt moeten worden tussen het Ministerie van I&W en Defensie. Beide ministeries geven aan bereid te zijn hierover te praten. In het kader van draagvlak aan de kant van Defensie is het belangrijk dat de gemaakte afspraken transparant zijn. Hoe dit in zijn beslag krijgt in de uiteindelijke 'vervolg' bedrijfsvoering is afhankelijk van de gekozen vorm van integratie.	3
14.	Kunnen de eventuele 'niche' capaciteiten van beide organisaties ook in de geïntegreerde situatie voldoende worden gegarandeerd en op welke wijze kan dit toekomstbestendig worden geborgd?	Met name aan de kant van Defensie is sprake van niche-activiteiten. Er wordt bijvoorbeeld gehamerd op het behouden van missie-effectiviteit en het behoud van militaire kennis in het geval dat LVL-personeel van CLSK overgaat naar LVNL. Het is mogelijk hier bij integratie rekening mee te houden door bijvoorbeeld te zorgen voor borging van zeggenschap in de governance van de organisatie, de inrichting van de opleiding en het werken met een reservistenpool van mensen die zijn geormerkt om specifieke militaire taken uitvoeren, zoals uitzending.	3



# **Bijlage 4 – Stakeholderanalyse**

# Stakeholderanalyse (1/2)

Om de transitie naar de gekozen organisatievorm succesvol te laten verlopen, dienen de volgende stakeholdergroepen in meer of mindere mate te worden betrokken (afhankelijk van gekozen model)

Stakeholdergroep	Stakeholder Subgroep
Programma co-locatie CivMil Schiphol	SGO
	Stuurgroep
	Adviesboard LVNL
	Adviesboard Defensie
	Programmabureau
	Projectleiders
Bestuur en management	Projectmedewerkers
	C-LSK
	Commandant en MT NM
	Commandant 711 LVL sqn. i.o.
	Commandanten vliegbases Eindhoven, Volkel, Gilze Rijen, Woensdrecht, Leeuwarden
	CLSK/Directie Ops/C4ISR
	Raad van Toezicht LVNL
	Bestuur LVNL
	2e lijnsmanagement (BMT) LVNL
Unit Management	
Operationele afdelingen	Verkeersleiders 711 LVL sqn. i.o. (radar en toren)
	Verkeersleiders vliegbases Eindhoven, Volkel, Gilze Rijen, Woensdrecht, Leeuwarden
	Gevechtsleiders
	FDNO (onder 711 SQN)
	FIS (onder 711 SQN)
	PVE operations (onder 711 SQN)
	PVE training en evaluatie (onder 711 SQN)
	Verkeersleiders Tower, Approach, Regio
	Verkeersleiders Area Control
	Flight Information Centre
Operationele supportafdelingen (+ roosterafdelingen)	Operationeel ondersteunende diensten (LVNL)
	Counterpart operationeel ondersteunende diensten CLSK
	R&PO (LVNL)
	Counterpart R&PO (CLSK)
	AFMU

# Stakeholderanalyse (2/2)

Om de transitie naar de gekozen organisatievorm succesvol te laten verlopen, dienen de volgende stakeholdergroepen in meer of mindere mate te worden betrokken (afhankelijk van gekozen model)

Stakeholdergroep	Stakeholder Subgroep
Opleidingsafdelingen	School of air control (SAC)
	Human Factors
Procedure-afdelingen	PPP (P&IM)
	Procedures
Technische afdelingen (incl. materieel)	NDMC (Nationale Datalink Management Cell)
	C 970 SQN (technici)
	Joined Informatie Voorziening Commanda
	LCW Woensdrecht
	Defensie Materiaal Organisatie Systems en Integration (LVNL)
Overige afdelingen	Beveiligingsautoriteit
	Defensie communicatie
	Commandant Groep Luchtmacht Reserve
	Strategy en Performance (LVNL)
	Human Resources (LVNL)
	Corporate Legal (LVNL)
Medezeggenschap en vakbonden	Finance en Facility Management (LVNL)
	Medezeggenschap Defensie
	Vakbonden (Def.)
	Ondernemingsraad LVNL
	Gilde van luchtverkeersleiders (LVNL)
Ministeries	Georganiseerd overleg (LVNL)
	MinDef
	Min I&W (DG Luchtvaart en Directeur Luchtvaart)
	Militaire Luchtvaart Autoriteit
	Inspectie Leefomgeving en Transport
Afnemers diensten	Programma Herziening Luchtruim (programmadirecteur)
	Commerciële luchtvaart (o.a. KLM, Easyjet, Transavia)
	Militaire luchtvaart (directeur Operaties CLSK)
Internationaal	General Aviation
	FABEC partners
	overige buur-ANSP's
	MUAC



# **Bijlage 5 – Risicoanalyse**

# Risico's t.a.v. het voorkeursmodel integratie (eindsituatie)

#	Risico naam	Risico definitie	Mogelijke oorzaken
1	<b>Betaalbaarheid van de dienstverlening</b>	Het risico dat de dienstverlening duurder wordt vanwege verhoogde kosten voor de bedrijfsvoering van de geïntegreerde organisatie	1) Over het algemeen worden de kosten voor het uitvoeren van luchtverkeersleiding hoger, terwijl geen sprake is van het leveren van dienstverlening aan meer verkeer of van andere inkomstenbronnen
2	<b>Capaciteit specifieke militaire taken</b>	Het risico dat de civiele status van de voormalig militaire luchtverkeersleiders in de nieuwe organisatie leidt tot onvoldoende capaciteit voor de uitvoering van specifieke (militaire) operationele taken	1) Onvoldoende (voormalig) militaire luchtverkeersleiders melden zich vrijwillig aan voor de reservistenpool 2) Onvoldoende luchtverkeersleidingspersoneel is toegerust op/ opgeleid voor het uitvoeren van luchtverkeersleiding aan militair verkeer (specifieke taken)
3	<b>Militaire vertegenwoordiging in de organisatie</b>	Het risico dat het militaire belang onvoldoende wordt gediend in de geïntegreerde organisatie en het luchtruim niet in voldoende mate beschikbaar blijft gesteld voor militaire doeleinden	1) Een gebrek aan / onvoldoende vertegenwoordiging van militaire belangen in de nieuwe governance structuur
4	<b>Aantrekken en behoud van personeel</b>	Het risico dat onvoldoende personeel kan worden aangetrokken, dan wel behouden, waardoor de werkdruk toeneemt en mogelijk (militaire) kennis en expertise verloren gaat	1) Onvoldoende werving van luchtverkeersleiders 2) Onvoldoende luchtverkeersleiders voltooien succesvol de opleiding 3) Uitstroom van bestaand personeel vanwege ontevredenheid over doorgroeimogelijkheden en opleidingskansen



# Risico's t.a.v. de transitiefase naar voorkeursmodel

#	Risico naam	Risico definitie	Mogelijke oorzaken
5	<b>Capaciteit en prioriteit transitie</b>	Het risico dat binnen LVNL en/ of Defensie/ CLSK onvoldoende capaciteit beschikbaar is en/of niet de juiste prioriteiten gesteld worden om de transitie uit te voeren	1) Gebrek aan capaciteit (mensen/ middelen) om het transitietraject uit te voeren 2) Onvoldoende prioriteit voor transitie ten opzichte van andere (lopende) projecten of uitvoering dagelijkse operatie
6	<b>Politieke invloed en commitment</b>	Het risico dat het politieke beleid en/of de politieke besluitvorming een beperkende en/ of vertragende invloed heeft tijdens de transitiefase	1) Onvoldoende draagvlak en commitment voor transitie op bestuurlijk/ strategisch niveau 2) Wijzigen wettelijke taakstelling lukt niet of vertraagt 3) Wet- en regelgeving worden niet tijdig aangepast 4) Onduidelijkheid over kostenallocatie of onvoorziene frictie-/ integratiekosten
7	<b>Kwaliteit van dienstverlening</b>	Het risico dat de (kwaliteit van) dienstverlening tijdens de transitiefase in het geding komt	1) Personele onrust over de transitie 2) Onvoldoende overeenstemming met medezeggenschap/vakbonden 3) Personeel is niet toegerust op/ opgeleid voor het uitvoeren van nieuwe procedures
8	<b>Operationele capaciteit</b>	Het risico dat tijdens de transitiefase onvoldoende geschikt personeel beschikbaar is om de (militaire) operationele luchtverkeersleidingstaken uit te voeren.	1) Uitstroom bestaand personeel, bijvoorbeeld door voortijdige personele migratie vanuit CLSK naar bijvoorbeeld LVNL of andere werkgevers 2) Onvoldoende personen in de opleiding 3) Onvoldoende aansluiting van de opleiding met operationele processen van de nieuwe organisatie
9	<b>Integratie van processen en functiehuis</b>	Het risico dat processen en/of het functiehuis niet goed op elkaar aangesloten kunnen worden waardoor de samenwerking tijdens de transitiefase niet efficiënt verloopt	1) Interne (werk)processen sluiten niet op elkaar aan 2) Het functiehuis voorziet niet in het uitvoeren van militaire taken 3) Gelijk werk wordt niet gelijk beloond
10	<b>IT ondersteuning en faciliteiten</b>	Het risico dat de IT systemen en faciliteiten niet beschikbaar zijn door het samenvoegen van de systemen tijdens de transitiefase	1) Gebrekkige aansluiting van de IT systemen

# Risico's genoemd tijdens de workshop

#	Risico naam	Risico definitie	Mogelijke oorzaken
11	<b>Sentiment tussen de partners</b>	Het risico dat bepaalde onderlinge sentimenten (tussen CLSK, LVNL en het Ministerie van I&W) op bepaalde organisatieniveaus het slagen van de integratie verstoort.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Erfenis van projecten/ samenwerkingen uit het verleden</li> <li>2) Partijen worden onvoldoende betrokken/ gehoord in de aanloop naar de integratie van CLSK en LVNL (het onderzoek realisatie één Air Traffic Management-bedrijf)</li> </ul>
12	<b>Draagvlak en personele onrust in de organisatie</b>	Het risico dat onvoldoende draagvlak voor de integratie gecreëerd kan worden waardoor personele onrust ontstaat tijdens de transitie fase, leidend tot een niet efficiënte en effectieve integratie van LVNL en CLSK	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Geen overeenstemming kunnen bereiken met de medezeggenschapsorganen</li> <li>2) Gebrek aan eenduidige communicatie door alle stakeholders ten aanzien van de rationale achter het gekozen organisatiemodel / de integratie.</li> </ul>
13	<b>CLSK als toekomstig volwaardig gesprekspartner</b>	Het risico dat CLSK haar positie als volwaardig gesprekspartner in de toekomst verliest, vanwege kennisachterstand als gevolg van de integratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) CLSK-personeel met ervaring op het gebied van luchtverkeersleiding gaat over naar LVNL 2.0 en er blijven nagenoeg geen personen/ functies bij Defensie/ CLSK achter met kennis en ervaring op het gebied van luchtverkeersleiding</li> <li>2) Het verminderen van de kennisoverdracht naar CLSK waardoor na langere tijd (&gt;5 jaar) de specifieke kennis rondom ATM bij CLSK schaars wordt</li> <li>3) De opleiding vindt in de toekomst plaats bij LVNL 2.0 en binnen deze opleiding wordt minder specifiek militaire ervaring opgedaan</li> </ul>



# **Bijlage 6 - Bronvermelding**

# Overzicht gebruikte bronnen

## Stukken

- 'Haalbaarheidsstudie Civiel-Militaire samenwerking' uitgevoerd door LVNL en CLSK uit februari 2011
- 'Internationale benchmark civiel-militaire samenwerking ATM' (analyse van succesvolle voorbeelden voor een nieuw Nederlands ATM concept) van MinlenM, MinDef en de Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA)
- 'Jaarverslag LVNL 2017' van LVNL uit mei 2018
- 'Joint ATM System 2020' (perspective on the future Dutch ATM system) uitgevoerd door RolandBerger Strategy Consultants uit september 2007
- 'Luchtruimherziening – Plan van Aanpak' van MinlenW uit december 2017
- 'Luchtruimvisie' van MinlenM i.s.m. LVNL en Maastricht Upper Area Control (MUAC) uit september 2012 (als brondocument voor de initiatie van dit integratie proces)
- 'Onderzoek cross- organization loopbaanpatronen LVNL en Defensie/CLSK' van Deloitte uit juni 2017
- 'PICTURE – AOCS NM – 711 Squadron' van Ministerie van Defensie (CDC) uit juli 2018
- 'Realisatieplan civ-mil ATM-samenwerking V1.0 19-03-2018' van het Programma CivMil ATM-samenwerking uit maart 2018
- 'Rijksjaarverslag Defensie 2017' van Defensie uit mei 2018
- 'Verkenning naar mogelijke aandachtspunten bij verdergaande civiel-militaire ATM-samenwerking' (scenario's en consequenties voor de publieke taak) uitgevoerd door MovingDot in opdracht van MinlenW in januari 2018;
- 'Wegwijzer sociale zekerheid Defensie' uit 2013 van Defensie

## Websites

- <http://wetten.overheid.nl/BWBV0002439/1986-01-01>
- <https://www.defensie.nl/onderwerpen/gezondheidszorg/samenwerking-civiele-ziekenhuizen>
- <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/aocs-nm>
- <https://www.lvnl.nl/over-lvnl/governance> en Jaarverslag LVNL 2017
- <https://www.lvnl.nl/over-lvnl/samen-luchtvaart-mogelijk-maken>
- <https://www.lvnl.nl/over-lvnl/taken-lvnl>
- <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/10/11/meer-geld-naar-defensie-13436507-a1576779>
- <https://www.parool.nl/amsterdam/nieuwe-topman-leg-groei-van-schiphol-verder-aan-banden~a4604550/>
- [http://www.rijksbegroting.nl/2017/voorbereiding/begroting,kst225920\\_9.html](http://www.rijksbegroting.nl/2017/voorbereiding/begroting,kst225920_9.html)

## Overig

- Gegevens Staf commando Luchtmacht / C4ISR / SAIR C2 / HOT LVL Luchthavens
- Verslag Medewerkerstevredenheidsonderzoek LVNL 2017, Intranet LVNL

# Overzicht interviews en aanwezigen strategische sessie

			<b>Aanwezigen strategische sessie</b>		
LVNL	CEO	Michiel van Dorst	LVNL	General Manager PRO (LVNL)	Jurgen van Avermaete
	CFO	Marlou Banning		Strategy & Performance (LVNL)	Rudy Megens
	Director Operations	José Daenen		Manager HRM (LVNL)	Anoek van den Boomen
	Manager Corporate Legal	Matthé Rutten			
	General Manager S&I	Marcel Bakker	CLSK	H-C4ISR (CLSK)	Henk Kiffen
CLSK	CLSK	Dennis Luyt		H- Personeel (CLSK)	Marijke van der Krogt
	Directeur Plannen	Eric Schevenhoven		C-AOCS NM (CLSK)	Marco Zeemeijer
	H-C4ISR	Henk Kiffen		Cdt 711 ACS (LVL) i.o. (CLSK)	Jeroen Rebergen
	Director HR en Business Management	Max Droste		Manager Ops (CLSK)	Waldo Jacobsen
	C-AOCS NM	Marco Zeemeijer		Verantwoordelijk voor SAC (CLSK)	Rob van Harten
	Cdt 711 ACS (LVL) i.o.	Jeroen Rebergen		Projectdirecteur Herindeling Luchtruim (I&W)	René Vrugt
	Hoofd Financiën en Control CLSK Financial Controller	Rob Biemans Michael Rijnveldshoek	Programma- bureau	Programmamanager CivMil ATM samenwerking	Paul Mulder
Ministerie I&W	DG luchtvaart en Maritieme Zaken, tevens Loco SG	Jan Hendrik Dronkers		Program Design Authority Programma CivMil ATM samenwerking	Mariëlle Schuijt
	Head of Unit ATM and Airspace Policy			Programmamedewerker Programma CivMil ATM samenwerking	Giel de Steur
MLA	Directeur MLA	Jeep Apon			
ILT	Manager Handhaving Industrie en Ruimte Teammanager Luchtvaart Infrastructuur				
Gebruikers	Directeur Operaties (Defensie)	André Steur			
	EVP Flight Operations KLM VP Flight Tactical Services KLM	Bart de Vries Maarten Oort			
	Schiphol Group	Miriam Hoekstra			

# Overzicht aanwezigen workshop business case en risico's

Aanwezigen Workshop business case en risico- analyse		
LVNL	Unit Management	Jeroen Vermeij
	Manager Business Planning & Control	René van Schoubroeck, waargenomen door Hans Ooms
CLSK	H-C4ISR	Henk Kiffen, waargenomen door René Francken
	Hoofd Afdeling Financiën & Control CLSK	Rob Biemans
	Head Air Command & Control	Bart Hoeben
	Hoofd sectie begrotingszaken	Leon Punt
	HOT Sectie begrotingszaken	Ton Hereijgers
	Cdt 711 ACS (LVL) i.o.	Jeroen Rebergen
Ministerie van I&W	Senior Policy Advisor Air Traffic Management	
	Senior Policy Advisor Air Traffic Management	
	Senior adviseur Ministerie Infrastructuur en Waterstaat	
	Senior Financial Advisor (FMC)	
Programma- bureau	Programmamanager CivMil ATM samenwerking	Paul Mulder
	Program Design Authority Programma CivMil ATM samenwerking	Mariëlle Schuijt
	Programmamedewerker Programma CivMil ATM- samenwerking	Rob van Harten

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights and service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 264,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.