



Inspectie Verkeer en Waterstaat

VISIEDOCUMENT

TOEZICHT IN BEWEGING

Regiemodel Toezicht Schiphol



Inspectie Verkeer en Waterstaat

VISIEDOCUMENT

TOEZICHT IN BEWEGING

Regiemodel Toezicht Schiphol

Inhoudsopgave

2

TOEZICHT IN BEWEGING VISIEDOCUMENT

1	Voorwoord	3
2	Samenvatting	4
3	Inleiding	6
3.1	Doelstelling	6
3.2	Indeling	6
4	Het domein Schiphol	7
4.1	Domeindefinitie	7
4.2	Samenstelling van het domein Schiphol	7
5	Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen	8
5.1	Inleiding	8
5.2	Politiek en maatschappij	8
5.2.1	Principes van goed toezicht	8
5.2.2	Reductie toezichtlast	9
5.2.3	Participatie sector in visievorming	9
5.3	Trends en risico's in het Schiphol domein	9
5.4	Resulterende visie	11
5.4.1	Verdieping van het overheidstoezicht	11
5.4.2	Speerpunten	11
6	Contour van het Regiemodel Toezicht Schiphol	13
6.1	Speerpunten in de regie	13
6.2	Toezicht op interfaces	13
6.3	Samenwerking	15
6.3.1	Samenwerking toezicht Schiphol (sts)	15
6.3.2	Front office Schiphol	17
7	Synthese Regiemodel Toezicht Schiphol	20
7.1	Inleiding	20
7.2	Het aanvangsmodel	20
7.2.1	Bouwstenen	20
7.2.2	Toezichtrelatie	20
7.3	De ontwikkelingsfase	21
7.4	Het streefbeeld	22
7.5	'Governance'	24
7.5.1	Regie, coördinatie en afstemming	24
7.5.2	Besluitvorming	24
7.5.3	Afstemming met beleid	24
8	Toetsing van de visie ('van buiten naar binnen'-spoor)	25
8.1	Inleiding	25
8.2	Synthese van het 'van buiten naar binnen'-spoor	25
8.3	Beleidsstoets	26
9	Referenties	27

1 Voorwoord

De Inspectie Verkeer en Waterstaat werkt voor alle (sub)domeinen van toezicht aan een herziening van de huidige toezichtarrangementen. In lijn met de toenmalige opvattingen van de inspectie, werd door het Regiebureau Schiphol in de loop van 2004 een Toezichtarrangement voor het domein Schiphol geschreven.

Echter, omdat het Regiebureau Schiphol niet zelf het toezicht op het domein Schiphol uitoefent, maar meer de regisseur en coördinator daarvan is, heeft voortschrijdend inzicht geleid tot de overweging dat een Toezichtarrangement Schiphol niet zozeer voor de hand lag. Daarentegen zou een regiemodel voor het toezicht op het domein Schiphol beter passen bij de toedachte rol en positie van het Regiebureau Schiphol.

Het *Regiemodel Toezicht Schiphol* beoogt zodoende enerzijds de verankering te zijn van het Regiebureau Schiphol binnen de staande organisatie van de Inspectie Verkeer en Waterstaat en anderzijds de opmaat te vormen voor een bredere samenwerking tussen (rijks)toezichthouders die actief zijn binnen het domein Schiphol.

Over de inhoud van dit visiedocument, alsmede over de contouren van het te ontwikkelen regiemodel, is uitvoerig intern en extern gecommuniceerd. Dit visiedocument is dan ook tot stand gekomen in samenwerking met en na consultatie van de volgende organisaties en bedrijven:

Ministerie van Verkeer en Waterstaat:

- Betrokken toezichteenheden van de Inspectie Verkeer en Waterstaat
- Directoraat-generaal Transport en Luchtvaart
- Directoraat-generaal Personenvervoer

Bedrijfsleven en externe organisaties:

- Amsterdam Airport Schiphol
- Luchtverkeersleiding Nederland
- KLM Royal Dutch Airlines
- Martinair
- Transavia Airlines
- ACN Air Cargo Netherlands
- Schiphol Ground Handling Committee
- ProRail

2 Samenvatting

Met dit visiedocument wordt beoogd de aanzet te geven tot en de context te beschrijven van het te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol*. Dit visiedocument beschrijft de lijnen waarlangs de verankering van het Regiebureau Schiphol in de organisatie van de Inspectie Verkeer en Waterstaat kan worden gerealiseerd. Het visiedocument gaat in op politieke en maatschappelijke ontwikkelingen die zich sinds de instelling van het Regiebureau Schiphol hebben voorgedaan en die van invloed zijn op het takenpakket en de taakinving van het Regiebureau en die derhalve ook hun effect zullen hebben op de concrete invulling van het *Regiemodel Toezicht Schiphol*. Het op basis van dit visiedocument te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol* zal zich concentreren op twee programmalijnen:

- Toezicht op interfaces
- Samenwerking.

Toezicht op interfaces

De integrale veiligheid van het luchtvaartstelsel op Schiphol wordt in belangrijke mate bepaald door de interfaces zowel binnen een organisatie als ook tussen de verschillende organisaties die werkzaam zijn op en rondom Schiphol. De programmalijn *toezicht op interfaces* richt zich op de 'objecten van toezicht' als ook op hun onderlinge relaties en interacties (*interfaces*). Het integrale beeld van het 'stelsel Schiphol' ¹) krijgt vorm door de gegevens en de informatie van 'de spelers in het veld' samen te brengen. Het is de taak van het Regiebureau Schiphol een ontwikkeling in gang te zetten om uit deze gegevens, een integraal beeld te vormen.

Met betrekking tot de veiligheid en de milieuaspecten van de luchthavenprocessen kan in het algemeen worden gesteld dat bedrijven doorgaans het 'eigen huis' wel op orde hebben. Veel bedrijven zijn gecertificeerd en hebben vaak een eigen veiligheidsmanagementsysteem. Er kunnen echter veiligheidsrisico's ontstaan op de raakvlakken tussen de onderscheidenlijke

processen, doordat de afzonderlijke veiligheidsmanagementsystemen onvoldoende op elkaar afgestemd zijn, dan wel onafgestemde overlappen vertonen. Deze interfaceproblematiek wordt mondiaal (zowel door de ICAO, ²) als door nationale overheden en luchtvaartbedrijven) in toenemende mate onderkend en er wordt internationaal samengewerkt aan een adequate aanpak van dit probleem.

Voor het stelsel van toezicht en het toezichtmanagement leidt dit tot een belangrijk aandachtspunt dat voor het Regiebureau Schiphol tot een speerpunt van het *Regiemodel Toezicht Schiphol* moet worden gerekend.

Samenwerking

Teneinde de effectiviteit en de efficiency van het totale overheidstoezicht te verbeteren, moet daarnaast in het *Regiemodel Toezicht Schiphol* de coördinatie van en de regie over het overheidstoezicht worden vormgegeven. Van groot belang daarbij is de concretisering van de samenwerking tussen de verschillende toezichthouders, alsmede de onderlinge afstemming van hun toezichtactiviteiten. Vooral nog richt deze concretiseringsslag zich op de afstemming van toezichtactiviteiten van de rijkstoezichthouders en lokale overheden voor zover zij willen participeren.

De uitdaging daarbij is dat tegelijkertijd twee doelen worden bereikt: het terugdringen van toezichtlasten en de verbetering van de effectiviteit en efficiency van het toezicht. Er zal worden toegewerkt naar een *front office* functionaliteit die de betrokken marktpartijen één aanspreekpunt bij de overheid verschaft en op een voorspelbare manier het toezicht organiseert alsof er één rijkstoezichthouder is die op één manier gegevens verzamelt. In dat kader zal de toelevering van informatie door het bedrijfsleven aan de overheid eveneens zodanig worden geoptimaliseerd, dat van een concrete toezichtlastreductie sprake zal zijn. Ook dit is een speerpunt van het te ontwikkelen *Regie model Toezicht Schiphol*.

¹ Met het 'stelsel Schiphol' wordt bedoeld: alle actoren en hun onderlinge samenhang, die in het Schiphol luchthavenproces direct of indirect invloed hebben op de veiligheid, de economie en het milieu

² ICAO = International Civil Aviation Organization. UN specialized agency ten behoeve van de burgerluchtvaart



Het *Regiemodel Toezicht Schiphol* zal worden opgebouwd uit bouwstenen, die afgeleid zijn van de hierboven genoemde programmalijnen: 'Toezicht op interfaces' en 'Samenwerking'. De volgende bouwstenen vormen hiervoor de basis:

- **Inspectie-intelligence**
 - Verzamelen en delen van (inspectie)informatie, waaronder het nalevingsniveau
 - Inspectie applicatie
 - Integraal beeld van naleving
- **Risicomanagement**
 - Risico-identificatie
 - Risicoanalyse
 - Risicoprioritering
- **Compliance assistance**
 - Bevorderen van naleving door sectorpartijen door middel van het verhogen van normatieve kennis en oordeelsvermogen
 - Professionalisering van de inspectie

- **Eén inspectieprogramma op Schiphol**
 - Opstellen/afstemmen jaarplanning van alle inspecties op het domein Schiphol
 - Thema inspecties (bijvoorbeeld: grondafhandeling, *runway incursion*)
- **(gezamenlijke) Analyse en besluitvorming**
 - Uitvoeren (incidenten)analyses
 - Nalevingsmeting
 - Opstellen signaalrapportages/Afstemmen interventies
- **Integrale rapportage**
(bijvoorbeeld: jaarbericht Schiphol)

Bovenstaande bouwstenen zullen de komende 5 jaar leidend zijn bij de invulling van de werkzaamheden van het Regiebureau Schiphol.

3 Inleiding

6

TOEZICHT IN BEWEGING VISIEDOCUMENT

3.1 Doelstelling

Dit visiedocument beoogt een aanzet te geven tot en de context te beschrijven van het te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol*.

Het visiedocument beschrijft eerst enkele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, alsmede trends en risico's die in relatie staan tot het toezicht op Schiphol en in belangrijke mate de werkzaamheden van het Regiebureau Schiphol bepalen. Vanuit deze beschouwing wordt inzicht gegeven in de taakinvulling van het Regiebureau Schiphol voor de komende 5 jaar en hoe het *Regiemodel Toezicht Schiphol* in deze periode gestalte moet krijgen. Op deze wijze wordt niet slechts de veilige werkwijze van de luchtvaartsector nagestreefd, maar wordt tevens de luchtvaartveiligheid in het algemeen gediend en de veiligheid van passagiers en omwonenden van Schiphol in het bijzonder. Bovendien richt het regiemodel zich op de efficiënte en effectieve werkwijze van het overheidstoezicht op Schiphol, waarmee tevens een reductie in toezichtlasten voor de luchtvaartsector wordt beoogd.

In dit visiedocument worden slechts de contouren van het *Regiemodel Toezicht Schiphol* geschetst. Derhalve zijn hier nog geen uitwerkingen van het regiemodel in extenso opgenomen. In het regiemodel zelf zal onder meer de relatie met de politiek en de burger (waaronder de passagier en omwonenden van Schiphol) nader worden uitgewerkt, waaronder de vorm en inhoud van rapportages betreffende het toezicht op het domein Schiphol.

3.2 Indeling

Dit visiedocument is opgezet langs de volgende lijnen:

- Het domein Schiphol
- Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen
- Contour van het *Regiemodel Toezicht Schiphol*
- Synthese *Regiemodel Toezicht Schiphol*
- Toetsing van de visie ('van buiten naar binnen'-spoor)



4 Het domein Schiphol

4.1 Domeindefinitie

Een (sub)domein van toezicht is een verzameling van rechtspersonen of natuurlijke personen die van rechtswege onderworpen zijn aan overheidstoezicht (objecten van toezicht). Binnen het toezichtdomein Schiphol houdt de Inspectie Verkeer en Waterstaat toezicht op verschillende objecten. Onder een object van toezicht wordt verstaan een persoon of rechtspersoon waarop de Inspectie Verkeer en Waterstaat toeziet en die voor de inspectie aanspreekbaar is. De in paragraaf 4.2 beschreven toezichtobjecten zijn gekozen op grond van hun:

- **Bestendigheid:** de objecten vormen zo veel mogelijk een onafhankelijke, gevestigde entiteit;
- **Uieke identificeerbaarheid:** de objecten zijn zo veel mogelijk één op één te herkennen, duidelijk zichtbaar binnen het domein en met een eigen organisatie;
- **Rechtspersoonlijkheid:** de bedrijven, organisaties of burgers, waarop de Inspectie Verkeer en Waterstaat toezicht houdt, zijn aanspreekbaar als dragers van rechten en plichten.

4.2 Samenstelling van het domein Schiphol

Onderstaande bedrijven, groepen van bedrijven en instanties zijn elk voor zich een object van toezicht en vormen tezamen voor de Inspectie Verkeer en Waterstaat het domein Schiphol. Voor het doel van dit visiedocument wordt hier volstaan met een korte opsomming.

- Luchthavenexploitant
- Luchtverkeersdienstverlening
 - Luchtverkeersleiding
 - Vluchtinformatieverstrekking
 - Alarmering
 - Beheer en onderhoud
 - Opleiding

- Luchtvaartmeteorologische dienstverlening
- Luchtvaartmaatschappijen
 - Nederlandse luchtvaartmaatschappijen
 - Buitenlandse luchtvaartmaatschappijen
 - General Aviation
- Grondafhandeling
 - Grondafhandelingsbedrijven
 - Grondafhandelingsbedrijven in relatie tot gevaarlijke stoffen
- Luchtvaarttechnische bedrijven
 - Ontwerporganisaties
 - Productieorganisaties
 - Onderhoudsorganisaties
 - Onderhoudsmanagement
- Vervoerders/vrachtagenten en afzenders
- Bedrijven betrokken bij vervoer per rail
- Bedrijven betrokken bij vervoer per taxi, bus en vrachtauto.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van het domein Schiphol wordt verwezen naar het Toezichtarrangement Schiphol (Ref. 1a).

In het kader van de samenwerking tussen (rijks)toezichthouders wordt bovengenoemde domeinbeschrijving uitgebreid met de volgende objecten van toezicht:

- Passagiers en hun bagage
- Personeel werkzaam op Schiphol
- Bedrijven betrokken bij de opslag en aanvoer van vliegtuigbrandstof
- Vliegtuigcaterars
- Beveiligingsdiensten op Schiphol
- Winkels en horecabedrijven achter de 'douanegrens'.

5 Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen

5.1 Inleiding

De opmaat naar het *Regiemodel Toezicht Schiphol* wordt ingegeven door twee factoren. De eerste wordt bepaald door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen van het overheidsstoezicht. Vanaf medio 2005 heeft zich hierin in hoog tempo een aantal wezenlijke veranderingen voorgedaan. De tweede factor wordt gevormd door de gesignaleerde trends en risico's in het domein zelf. Ze hebben in het bijzonder te maken met veranderingen in de economie, de marktwerking en de toenemende nadruk op het beveiligingsbeleid in de luchtvaartsector (*security*).

In dit hoofdstuk zijn de twee factoren nader uitgewerkt.

5.2 Politiek en maatschappij

Met de komst eind 2005 van de kabinetsvisie '*Kaderstellende Visie op Toezicht, Minder last, meer effect*' (KVoT 2005, Ref. 3) en de daarmee samenhangende acties³ is er rijksbreed een stroomversnelling ontstaan in de ontwikkeling van het toezicht. Met het recente kabinetsstandpunt over interbestuurlijk toezicht⁴ en het plan van aanpak *Eenduidig Toezicht*⁵ is de scope verbreed en verdiept. Ook provincies en gemeenten zijn steeds meer betrokken. Er is thans sprake van een grote moderniseringsslag van het toezicht.

Politiek en maatschappij eisen van het toezicht dat het meer effect heeft en minder toezichtlast voor burgers en bedrijven veroorzaakt.

5.2.1 Principes van goed toezicht

Op basis van de nota '*Toezicht in Beweging*' (Ref. 4) geeft de Inspectie Verkeer en Waterstaat sinds 2004 vorm en inhoud aan de ontwikkeling van zijn toezicht. De inspectie

heeft de principes van de kaderstellende visie en de eigen streefbeelden uit de nota '*Toezicht in Beweging*' geïntegreerd. De lopende herziening van de toezichtarrangementen per domein van toezicht is nu op de zo ontstane negen principes gestoeld, zie figuur 5.1.

Negen principes van goed toezicht

1. selectief 'eigen verantwoordelijkheid'
2. selectief 'integraalbeeld per domein'
3. slagvaardig
4. samenwerkend
5. onafhankelijk
6. transparant
7. professioneel
8. actief in Europa
9. digitaal toezicht

Figuur 5.1: negen principes van goed toezicht

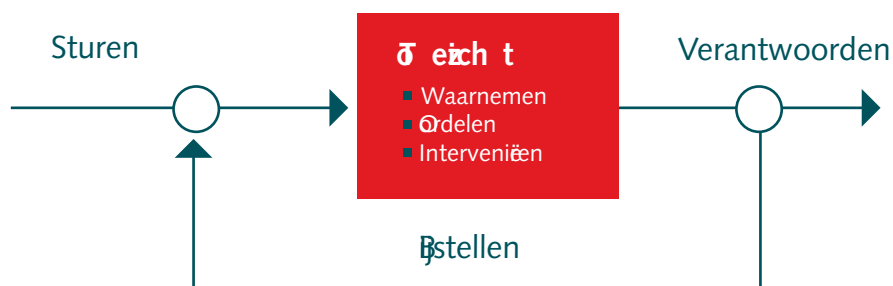
Deze principes van goed toezicht vormen de basis van het te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol*. De nadruk ligt op de principes *Selectief, Slagvaardig en Samenwerkend*.

Deze drie principes van goed toezicht uit de KVoT 2005 bevatten geen nieuwe invalshoeken ten opzichte van de nota '*Toezicht in Beweging*'. Wel is sprake van een aanscherping van de eisen. Met name op de effectuering van minder toezichtlast en meer effect wordt zwaar ingezet. Zowel de Ambtelijke Commissie Toezicht II (Ref. 2) als de KVoT 2005 bepleiten de aanwezigheid van een helder en consistent *sturingsarrangement*, zodanig dat de toezichtlast vermindert en het effect van het toezicht wordt verbeterd. Sturing en toezicht moeten in alle fasen van een beleidsproces goed op elkaar aansluiten.

³ Vergaderstukken Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006, 27 831, nr. 15

⁴ Vergaderstukken Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006, 30 300 VII, nr. 65

⁵ Vergaderstukken Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006, 29 362, nr. 107



Figuur 5.2 Sturing van toezicht

5.2.2 Reductie toezichtlast

Als uitwerking van de KVoT 2005 - en mede op instigatie van de gewijzigde motie Aptroot, c.s.⁶ - is medio 2006 het project 'Eenduidig Toezicht' (Ref. 5) gelanceerd, dat vooral ten doel heeft de toezichtlasten voor onder toezicht gestelden met gemiddeld 25% te reduceren. De nadruk ligt hierbij op vergaande samenwerking tussen toezichthouders, die uiteindelijk zijn beslag dient te krijgen in een domeingericht 'front office' dat de regie voert over het gehele spectrum van overheidstoezicht op dat domein en dat als eenduidig aanspreekpunt fungeert voor de onder toezicht gestelden in het betreffende domein.

5.2.3 Participatie sector in visievorming

Een belangrijk onderdeel van de veranderopgave die het ministerie van Verkeer en Waterstaat zichzelf heeft gesteld is het meer 'van buiten naar binnen' opereren. De Inspectie Verkeer en Waterstaat geeft hieraan invulling door de sectorpartijen in de domeinen van toezicht te laten participeren bij het ontwikkelen van moderne toezichtarrangementen, onder andere met het oog op meer eigen verantwoordelijkheid en minder toezichtlast. Dit betreft met name de evaluatie van het huidige toezicht, het identificeren en prioriteren van verandermogelijkheden. Ook voor het onderhavige visiedocument hebben sectorpartijen 'van buiten naar binnen' geparticipeerd (zie hoofdstuk 8).

5.3 Trends en risico's in het Schiphol domein

De Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft in 2003 een verkenning uitgevoerd naar een geïntegreerd toezicht op de luchthaven Schiphol⁷. In dit rapport staat een aantal trends en ontwikkelingen beschreven. Meer recentelijk heeft het Veiligheidsonderzoek Schiphol 2005⁸, een aantal veiligheidsrisico's geïdentificeerd en heeft de Raad voor Verkeer en Waterstaat in haar adviesrapport 'Vluchten kan niet meer...'⁹ een aantal conclusies getrokken ten aanzien van de economische en maatschappelijke betekenis van Schiphol.

In deze paragraaf staan de meest in het oog springende trends en risico's uit deze onderzoeken.

Onder de noemer 'Meer markt, andere overheid'¹⁰ trekt de overheid zich steeds meer terug uit activiteiten die een directe relatie hebben met de uitvoering van de luchtvaartprocessen op Schiphol.

Deze ontvlechting is met de totstandkoming van de nieuwe Schipholwet (februari 2003) doorgevoerd. Het overheidstoezicht hierop is in hoofdzaak op procesniveau. Bovendien streeft de N.V. Luchthaven Schiphol naar volledige privatisering. Dit leidt mogelijk tot andere toezichtrelaties.

⁶ Vergaderstukken Tweede Kamer, vergaderjaar 2006-2006, 29 362, nr.77

⁷ Rapport 'Verkenning geïntegreerd toezicht Schiphol', Inspectie Verkeer en Waterstaat, 7 mei 2003 (Ref. 6)

⁸ Veiligheidsonderzoek Schiphol 2005, 6 september 2005, uitgevoerd door K+V in opdracht van de Veiligheidsadviescommissie Schiphol (Ref. 7)

⁹ 'Vluchten kan niet meer ...', Advies over de toekomst van de luchtvaart in Nederland, Raad voor Verkeer en Waterstaat, juli 2005 (Ref. 9)

¹⁰ 'Meer markt, andere overheid', Raad voor Verkeer en Waterstaat, maart 2000 (Ref. 8)

De luchtverkeersdienstverlening door de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) is georganiseerd als een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Het overheidstoezicht op de ZBO bestaat uit een tweedelijns toezicht door middel van audits. Per eind 2006 moet de LVNL gecertificeerd zijn en voldoen aan Europese regelgeving¹¹ (*Common Requirements*). Certificering en periodiek toezicht wordt dan uitgevoerd door de Inspectie Verkeer en Waterstaat in haar hoedanigheid van primair verantwoordelijke voor de 'National Supervisory Authority' (NSA).

De markt voor grondafhandeling is de afgelopen jaren aanzienlijk geliberaliseerd.¹² Het overheidstoezicht op de grondafhandeling is beperkt, mede vanwege ontbrekende regelgeving en beleidskaders.

In het advies van de Raad voor Verkeer en Waterstaat 'Vluchten kan niet meer' constateert de Raad:

'De liberalisering van de luchtvaartmarkt en in het kielzog daarvan de opkomst van de low-costmaatschappijen hebben geleid tot overaanbod op de luchtvaartmarkt. Extreme (prijs)concurrentie is het gevolg.Niet alleen luchtvaartmaatschappijen concurreren met elkaar. Ook de allergrootste luchthavens, de hubs, strijden met elkaar, vooral via hun hub-carriers (British Airways op London Heathrow, Air France/KLM op Paris Charles de Gaulle en Schiphol, Lufthansa op Frankfurt en München)..... De economische en maatschappelijke betekenis van Schiphol vereist dat de luchthaven binnen bepaalde kaders verder moet kunnen blijven groeien.'

Deze constatering betekent:

- Openstelling van de markt leidt tot meer concurrentie waarbij *economie* (nog) nadrukkelijker tot prioriteit wordt verheven; veiligheid en milieu worden gezien als randvoorwaarden en dreigen naar de achtergrond te verschuiven.
- Luchtvaart gerelateerde activiteiten vormen niet langer het primaire product van de luchthaven, maar worden steeds meer een onder-

deel van de vele producten van de luchthaven; *real estate* en infrastructuur worden als product steeds belangrijker.

- *Low cost carriers* hebben hun intrede gedaan in de Europese en mondiale luchtvaart; de marges van veel luchtvaartmaatschappijen komen door deze ontwikkeling (en door hoge brandstofprijzen) in toenemende mate onder druk te staan.

Tussen de verschillende onderdelen van de ondernemingen in het luchtvaartproces zijn aanzienlijke verschillen te constateren in de wijze waarop zij hun verantwoordelijkheid voor veiligheid invullen. De bepalende factor hierin is de veiligheidscultuur binnen een organisatie en de vertaling daarvan in een, door de top gedragen, veiligheidsmanagementsysteem. Zie hiervoor ook de aanbevelingen van de Veiligheidsadviescommissie Schiphol naar aanleiding van het Veiligheidsonderzoek Schiphol 2005 (Ref. 7).

De analyse van trends en risico's binnen het Schiphol domein geeft voorts nog het belang aan van:

- De toenemende noodzaak van een integrale inspectieaanpak op zowel product- als systeemniveau; het aantal (zelfstandige) partijen en daarmee het aantal relaties tussen partijen op Schiphol neemt toe en daarmee (in relatieve zin) ook de risico's.
- Het toenemende belang van effectieve beleidsafstemming tussen departementen, in het bijzonder op het gebied van *safety* en *security*:
 - Samenwerking tussen (rijks)inspecties leidt tot meer (geïntegreerde) informatie en kennis van de risico's binnen het domein
 - Op het vlak van *security* worden luchthavens met steeds weer nieuwe internationale verplichtingen geconfronteerd. Vaak worden security-maatregelen genomen naar aanleiding van incidentele voorvallen. Deze maatregelen dienen vervolgens onder grote tijdsdruk te worden geïmplementeerd zonder dat alle consequenties ervan goed zijn afgewogen.

¹¹ Verordening (EG) nr. 2096/2005 van de Commissie van 20 december 2005 tot vaststelling van gemeenschappelijke eisen voor de verlening van luchtvaartnavigatiediensten

¹² Richtlijn nr. 96/67/EG van de Raad van 15 oktober 1996 betreffende de toegang tot de grondafhandelingsmarkt op de luchthavens van de Gemeenschap

- Aandacht voor conflicten als gevolg van tegenstrijdige afwegingen en voorschriften.

5.4 Resulterende visie

5.4.1 Verdieping van het overheidstoezicht

De efficiency van het toezicht en de reductie van toezichtlasten voor burgers en bedrijven in het bijzonder dient samen te gaan met het streven naar verbetering van de effectiviteit van het overheidstoezicht. Beide verbeteringen dienen echter wel hand in hand te gaan, waarmee een verdieping van het overheidstoezicht wordt bewerkstelligd.

Onderzoekers van grote rampen, zoals Oosting (Enschede), Alders (Volendam) en - meer recent - de Onderzoeksraad voor Veiligheid (Schiphol cellenbrand), wijzen allen met grote nadruk op de noodzaak van effectief en efficiënt overheidstoezicht. Met name naar aanleiding van de conclusies van de Onderzoeksraad voor Veiligheid ten aanzien van inadequaat overheidstoezicht op de brandveiligheid van het cellencomplex op Schiphol, gaan steeds meer geluiden op dat er niet alleen sprake kan zijn van politiek verantwoordelijken, maar evenzeer van ambtelijk verantwoordelijken. In dat kader lijkt de houdbaarheid van het 'Pikmeer-arrest'¹³ steeds moeilijker te worden.

Een te eenzijdig streven naar vermindering van toezichtlasten, zonder tevens de effectiviteit van het toezicht daarbij te betrekken, leidt daarom dan ook tot aanzienlijke politieke en ambtelijke risico's.

Het is daarnaast wel van belang te realiseren dat de beleving van toezichtlasten per bedrijf kan verschillen. Gebleken is dat bedrijven zich niet altijd in de eerste plaats zorgen maken over de ervaren toezichtlasten, maar veel meer over zaken als de werkgelegenheid, de bereikbaarheid van Schiphol en de invloed van securitymaatregelen op hun bedrijfsvoering. Dit

betekent dat met het *Regiemodel Toezicht Schiphol* slechts een deel van de bedrijven wordt bereikt. Om die reden zal het regiemodel dan ook invulling moeten geven aan een adequaat 'verwachtingsmanagement'.

Omwille van de transparantie is het van belang dat over de uitvoering van het toezicht helder wordt gecommuniceerd met zowel de politiek als met de maatschappij.

5.4.2 Speerpunten

Het toezichtdomein Schiphol is een buitengewoon complex domein met een geheel eigen dynamiek welke wordt veroorzaakt door de vele uiteenlopende bedrijven en (bedrijfs)activiteiten op Schiphol enerzijds en de maatschappelijke lusten en lasten die inherent zijn aan de mainport Schiphol anderzijds. De complexiteit van het totale overheidstoezicht in een dergelijke dynamische omgeving is navenant, evenals het aantal toezichthouders.

Met betrekking tot de veiligheid en de milieuaspecten van de luchthavenprocessen kan in het algemeen worden gesteld dat bedrijven zich met meer of minder succes richten op de implementatie van hun eigen veiligheidsmanagementsystemen. Dit is ook wat toezichthouders grosso modo van hen vragen. Echter de 'verzuilde' organisatie¹⁴ van het luchtvaartproces draagt ertoe bij dat de werking van de onderscheidenlijke veiligheidsmanagementsystemen zich te veel beperken tot de eigen 'zuil'. In die zin heeft men doorgaans het eigen huis wel op orde. Er kunnen evenwel veiligheidsrisico's ontstaan op de raakvlakken (*interfaces*) tussen de onderscheidenlijke processen, doordat de afzonderlijke veiligheidsmanagementsystemen onvoldoende op elkaar afgestemd zijn, dan wel onafgestemde overlappen vertonen. Deze interfaceproblematiek wordt mondiaal (zowel door de ICAO als door nationale overheden en luchtvaartbedrijven) in

¹³ In het 'Pikmeer-arrest' van 23 april 1996 ging het om de strafrechtelijke vervolging van een gemeenteambtenaar, aan wie ten laste werd gelegd dat de gemeente Boarnsterhim zonder vergunning ongeveer 500 kubieke meter verontreinigde baggerspecie in het Pikmeer had gestort. Verdachte was als hoofd van de afdeling nieuwe werken van de gemeente Boarnsterhim verantwoordelijk voor de stort van de verontreinigde baggerspecie. De Hoge Raad oordeelde dat overheden en hun ambtsdragers niet strafrechtelijk kunnen worden vervolgd zolang hun (strafbare) handelingen voortvloeien uit de uitoefening van hun wettelijke taken. Meer recente juridische inzichten (waaronder het 'Pikmeer II-arrest' van 6 januari 1998) lijken dit echter steeds meer te nuanceren!

¹⁴ Mondiaal is de burgerluchtvaart 'verzuild' georganiseerd. Men kent in alle geledingen van het luchtvaartstelsel (van ICAO tot en met individuele luchtvaartbedrijven en nationale overheden) dezelfde indeling naar aandachtsgebied: luchtwaardigheid/vliegtuigonderhoud, vliegoperaties, luchthavens, luchtverkeer



toenemende mate onderkend en er wordt internationaal samengewerkt aan een adequate aanpak van dit probleem.

Voor het systeem van toezicht en het toezichtmanagement leidt dit tot een belangrijk aandachtspunt dat de Inspectie Verkeer en Waterstaat tot een speerpunt van het *Regiemodel Toezicht Schiphol* rekent:

Speerpunt 1

De noodzaak voor de ontwikkeling van een integraal beeld van het Schiphol domein met aandacht voor de interfaceproblematiek.

Teneinde de effectiviteit en de efficiency van het totale overheidstoezicht te verbeteren, moet de coördinatie van de regie over het overheids- toezicht worden vormgegeven. Van groot belang daarbij is de concretisering van de samenwerking tussen de verschillende toezicht- houders en de onderlinge afstemming van toezichtactiviteiten.

De Inspectie Verkeer en Waterstaat streeft hier twee doelen na: het terugdringen van toezicht- lasten en de verbetering van de effectiviteit en

efficiency van het toezicht. In de uitvoerings- sfeer vraagt dit om een *front office* functionaliteit. Dit ziet de Inspectie Verkeer en Waterstaat als het tweede speerpunt van het *Regiemodel Toezicht Schiphol*.

Speerpunt 2

De noodzaak van samenwerking van (rijksbrede) inspectiediensten voor een effectiever en efficiënter toezicht.

Beide bovengenoemde speerpunten kunnen worden aangemerkt als de twee (hoofd)- programmalijnen van het *Regiemodel Toezicht Schiphol*. In de uitwerking van deze speer- punten zal het regiemodel invulling geven aan de borging van de regiefunctie en de daaruit voortvloeiende legitimatie van de besluit- vorming; zowel binnen de inspectie zelf als (inter)departementaal.

In het vervolg van dit visiedocument zijn de speerpunten als de twee (hoofd)program- malijnen van het *Regiemodel Toezicht Schiphol* uitgewerkt.

6 Contour van het Regiemodel Toezicht Schiphol

6.1 Speerpunten in de regio

De in het voorgaande hoofdstuk gepresenteerde analyse is de basis voor de vorming van een *Regiemodel Toezicht Schiphol* dat ontwikkeld wordt langs de volgende twee programma-lijnen:

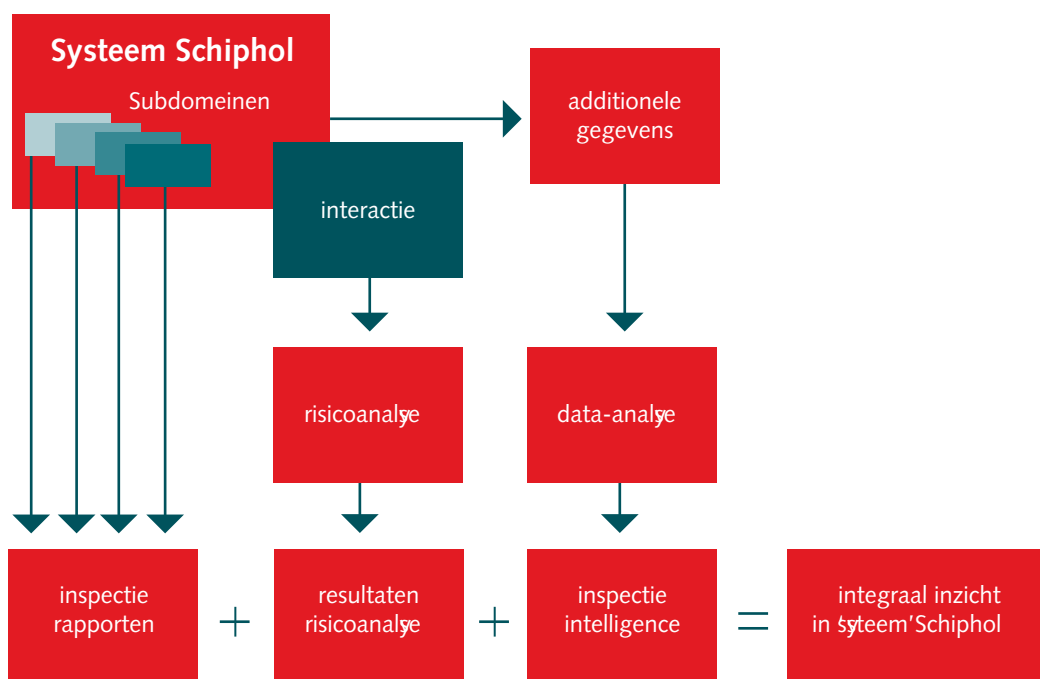
- Toezicht op interfaces
- Samenwerking

Daarmee vormen zij - zoals gezegd - de speerpunten in de regio op het domein Schiphol. De bouwstenen voor dit *Regiemodel Toezicht Schiphol* zullen worden aangedragen in hoofdstuk 7 van dit visiedocument.

6.2 Toezicht op interfaces

De integrale veiligheid van het luchtvaart-systeem op Schiphol wordt in belangrijke mate bepaald door de interfaces zowel binnen een

organisatie als ook tussen de verschillende organisaties die werkzaam zijn op en rondom Schiphol. De programmalijn *toezicht op interfaces* richt zich op zowel de 'objecten van toezicht' als ook hun onderlinge relaties en interacties (*interfaces*). Het integrale beeld van het 'systeem Schiphol'¹⁵ krijgt vorm door de gegevens en de informatie van 'de spelers in het veld' samen te brengen. Het is de taak van het Regiebureau Schiphol een ontwikkeling in gang te zetten om uit deze interne gegevens, tezamen met informatie van externe partijen, een integraal beeld te maken en dit beeld te toetsen aan de vigerende wet- en regelgeving. Dit integrale beeld maakt het vervolgens mogelijk dat de bestuurlijke en de politieke top van het ministerie goed geïnformeerd is en op die basis in overleg kan treden met bestuurders van bedrijven die werkzaam zijn op Schiphol. Dit integrale beeld is samengesteld uit de navolgende componenten:



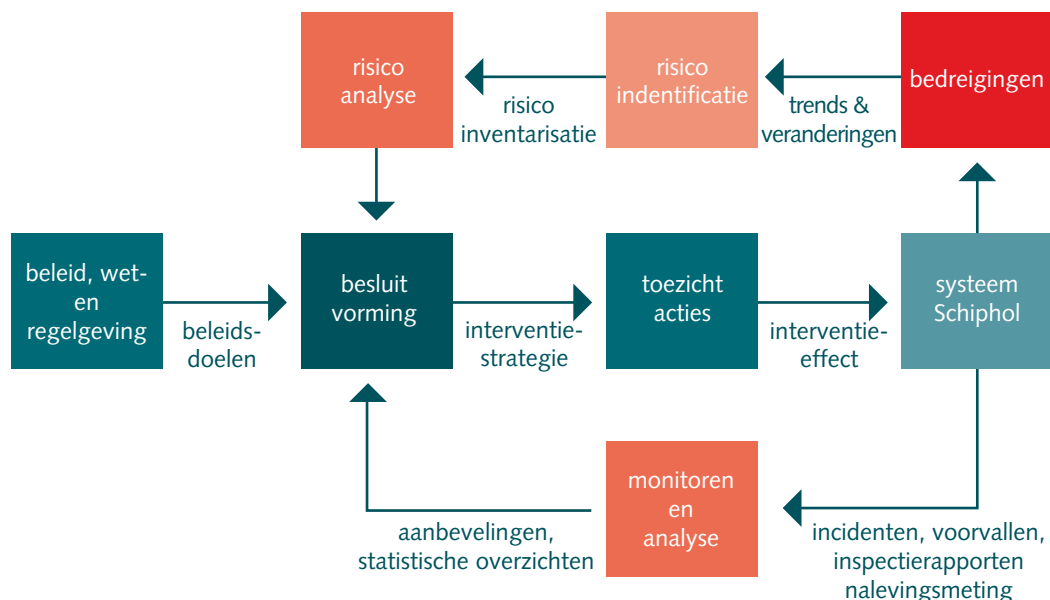
Figuur 6.1 Integrale beeldvorming in het 'systeem' Schiphol

¹⁵ Met het 'systeem Schiphol' wordt bedoeld: alle actoren (objecten van toezicht) en hun onderlinge samenhang, die direct of indirect invloed hebben op de veiligheid, economie en het milieu in het Schiphol luchthavenproces

Een proactieve benadering door gebruik van risicoanalyses en risicomangement moet inzicht geven in de hiaten en de effectiviteit van het toezicht vergroten. Ook in de KVoT 2005 wordt gesteld dat toezicht de naleving van in beleid en regelgeving vastgelegde normen bevordert door regels te handhaven. In één van de conclusies van het al eerder genoemde Veiligheidsonderzoek Schiphol 2005, (Ref. 7) wordt evenwel aangegeven dat teveel aandacht voor de normering (en het toezicht op en de handhaving van deze normering), de aandacht voor de *interfaces* juist kan doen verslappen. Sterker: er kunnen zich (onveilige) situaties voordoen die niet in lijn zijn met het uitgesproken beleid, maar waartoe wet- en regelgeving onvoldoende houvast geven om hieraan uitvoering te geven. Naast de uitvoering van toezicht op de naleving zou de toezichthouder deze situaties moeten signaleren en zonodig interveniëren om inhoud te geven aan de invulling van de ministeriële verantwoordelijkheid. Dit vraagt om een probleemgerichte aanpak. De toezichthouder kiest daarbij zijn eigen instrumenten, al naar gelang de aard van het probleem, dat eerst grondig is geanalyseerd. Afhankelijk van de aard en omvang van het risico voor de samenleving worden interventiemethoden ingezet. Naast directe interventies die gericht zijn op de objecten van toezicht zijn ook indirecte interventie acties mogelijk bij

andere instituties. Zo kan een andere toezichthouder, die beschikt over beter op de betreffende problematiek toegesneden wet- en regelgeving, gevraagd worden om een gerichte toezichtactie uit te voeren teneinde een specifiek probleemgebied beter in kaart te brengen (en mogelijk op te lossen). Ook kan worden besloten de beleidsfunctie van het departement op het probleem te attenderen door middel van een signaalrapportage. Daarnaast kunnen indirecte interventies zoals berichtgeving in de openbaarheid en/of *awareness campaigns* zeer effectief zijn.

De programmalijn *toezicht op interfaces* wordt gekenmerkt door het opbouwen van 'inspectie intelligence' tezamen met een probleemgerichte aanpak onder leiding van een regiefunctie (Regiebureau Schiphol). Een belangrijk element hierin is het intern 'aftappen' van praktijkinformatie bij inspecteurs. Op basis van enerzijds risicoanalyse(s) en anderzijds het creëren van een *overall* beeld van de situatie worden acties vanuit het toezicht voorbereid gericht op een *flexible response*. Toezicht op interfaces behelst in essentie de invoering van een (toezicht)managementsysteem dat aansluit op (inter)nationale processen in relatie tot het toezichtdomein Schiphol met een strakke *plan-do-check-act* cyclus zoals uiteengezet in onderstaand model.



Figuur 6.2 Systeem van toezichtmanagement

Voorwaarden voor de invoering van toezicht op interfaces via bovenstaand model vraagt om:

- **Risico-inventarisatie en risicomanagement**
 - In kaart brengen van bedreigingen en veiligheidsrisico's ten aanzien van het luchtvaartproces op Schiphol.
 - Groeperen en prioriteren van de geïdentificeerde risico's.
- **Opbouwen van 'inspectie intelligence'**
 - Verzamelen en delen van (inspectie)-informatie, communiceren van ervaringen en resultaten in het toezicht (waaronder het nalevingsniveau).
 - Systeem van informatieverzameling en informatie-uitwisseling (Inspectieapplicatie).
 - Goed werkend informatiesysteem (inclusief documentatie en registratie systeem).
 - Creëren van (inter)nationale database met voorvallen/incidenten en delen van analyse-resultaten en conclusies.
- **Eén inspectieprogramma Schiphol**
 - Opstellen/afstemmen jaarplannen van de diverse toezichteenheden en inspectiediensten.
 - Uitvoeren thema-inspecties.
- **(gezamenlijke) Analyse en besluitvorming**
 - Nalevingsmeting
 - Opstellen signaalrapportages.
 - Afstemmen interventies.
 - *Flexible response*.¹⁷
- **'Compliance assistance'**¹⁸
 - Delen van normatieve kennis en oordeelsvermogen met de luchtvaartsector.
 - Balans aanbrengen tussen toezicht op systeem en product.
 - Professionalisering van de toezichthouder: behouden en verhogen van kennis, expertise en competentie van de toezichthouder (opleiding en training).
 - Kennismanagement bij de inspectieorganisaties.

Beoordeling van de veiligheid op systeeminterfaces vraagt om nauwe samenwerking met de luchtvaartsector. Informatie vanuit de sector is daarom cruciaal. Eén en ander vereist een robuust incidenten melding- en analysesysteem. Indien dit ontbreekt, leidt dit tot versnippering van informatie, onduidelijkheid bij de sector en een incompleet veiligheidsbeeld bij de overheid.

6.3 Samenwerking

Binnen het toezichtdomein Schiphol zijn diverse (rijks)toezichthouders en opsporingsdiensten actief. Iedere toezichthouder heeft hierin zijn eigen verantwoordelijkheid en takenpakket. De grote diversiteit aan toezichthouders draagt bij aan de toezichtlast¹⁹, zoals de sector die ervaart. Het toezichtdomein Schiphol is hierin niet uniek, maar wel illustratief voor soortgelijke domeinen met een mainport karakter.

Teneinde de samenwerking op het terrein van toezicht op Schiphol krachtig te stimuleren, zijn binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat initiatieven ontplooid die vorm en inhoud moeten geven aan het institutionaliseren van samenwerking in het toezicht met als doel de toezichtlast voor de objecten van toezicht te verminderen en de effectiviteit en efficiency van het toezicht te vergroten. Binnen de context van het te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol* wordt de programmalijn 'Samenwerking' vooral gevormd door de projecten 'Samenwerking Toezicht Schiphol' (STS) en 'Front office Schiphol'.

6.3.1 Samenwerking Toezicht Schiphol (STS)

Onder de koepel van het rijksbrede project 'Samenwerking Rijksinspecties' heeft de Inspecteur-generaal Verkeer en Waterstaat in november 2005 het project 'Samenwerking Toezicht Schiphol' (STS project) gestart. Doel

¹⁷ Op het toezichtdomein Schiphol kunnen door verschillende toezichteenheden en inspectiediensten interventies worden uitgevoerd. Interventies in het ene (sub)domein kunnen nadelige gevolgen hebben in een ander (sub)domein. *Flexible response* vereist een integrale aanpak van de toezichthouder met betrekking tot de interventie, zodat een optimale interventie wordt toegepast en een partij niet meerdere malen voor hetzelfde wordt bestraft. Het effect en het doel van de interventie zijn leidend bij de te kiezen interventie (bijvoorbeeld: soms is voorlichting een beter antwoord dan een boete). Het Regiebureau Schiphol zal, waar nodig, het overleg tussen toezichthouders over de toe te passen vorm van interventie coördineren

¹⁸ Het bevorderen van de naleving van wet- en regelgeving bij onder toezicht gestelden

¹⁹ Toezichtlast is gedefinieerd als de lasten die bedrijven en instellingen ondervinden om te voldoen aan de (informatie-)verplichtingen die aan het toezicht verbonden zijn. Deze toezichtlasten bestaan zowel uit administratieve lasten als kwalitatieve (= ervaren) lasten

daarvan is het realiseren van een efficiëntere en effectievere samenwerking tussen alle betrokken (rijks)toezichthouders en opsporingsdiensten binnen het domein, waarbij de toezichtlasten met gemiddeld 25% worden gereduceerd.

Het STS project wordt gezamenlijk uitgevoerd met vrijwel alle toezichthouders en opsporingsdiensten van de rijksoverheid en van lagere overheden die actief zijn in het domein. Bovendien zijn vertegenwoordigers van de belangrijkste sectorpartijen ('objecten van toezicht') betrokken bij het project, teneinde hun kennis, inzichten en ervaringen met de overheidsdiensten te delen. Het Regiebureau Schiphol is belast met de dagelijkse projectleiding.

Ook het Directoraat-generaal Transport en Luchtvaart (DGTL) is betrokken bij het STS project. Hoewel het bedrijfsleven in het algemeen van mening is dat het voortouw bij deze ontwikkelingen bij de Inspectie Verkeer en Waterstaat moet liggen, acht het een goede samenwerking tussen de toezichthouder en zijn beleidsdirectoraat van groot belang.

Het STS project richt zich op het uitgebreidere domein Schiphol, zoals uiteengezet in paragraaf 4.2 van hoofdstuk 4 van dit visiedocument. Dit betreft dus niet alleen de exploitant van de luchthaven, maar ook alle overige rechtspersonen of natuurlijke personen die direct en primair aanspreekbaar zijn voor het naleven van de gestelde regels met betrekking tot de uitvoering van de operationele processen op en rondom de luchthaven Schiphol.

Hoofdaandachtspunten van het STS project zijn:

- Concrete samenwerkingsafspraken
- Meting toezichtlast
- Innovatie van samenwerking
- Onderlinge bekendheid.

Bovenstaande hoofdaandachtspunten worden onder meer nader uitgewerkt binnen de volgende vier deelprojecten:

- **Stilstaand en bewegend vliegtuig**
Dit deelproject betreft alle inspectieactiviteiten

die worden uitgevoerd bij een stilstaand vliegtuig tijdens de *turn-around* op Schiphol en al het toezicht gerelateerd aan bewegende vliegtuigen (op de grond en in de lucht).

- **Airport Authority**

Dit deelproject betreft de verkenning van de mogelijke overdracht van (elementen van) overheidstoezicht naar de *Airport Authority* van Amsterdam Airport Schiphol (AAS); het deelproject richt zich op de verantwoordelijkheid en bevoegdheden van de *Airport Authority* inzake haar eerstelijns toezichtstaken op dit terrein. De mogelijk veranderende bestuurlijke verhouding ten gevolge van deze toezichtverdeling en de omvang van het resterende tweedelijns toezicht door de overheid worden onderzocht.

- **Passagiersafhandeling**

Dit deelproject betreft alle toezichtactiviteiten binnen het proces van passagiersafhandeling op Schiphol.

- **Vrachtoverslag**

Dit deelproject betreft alle toezichtactiviteiten binnen het afhandelingproces van luchtvracht op, van en naar Schiphol.

In 2006 zijn verbeteracties vastgesteld, die naar verwachting in 2007 zullen worden geïmplementeerd. In het kader van dit project wordt de uitvoering van politietaken inzake handhaving van de openbare orde en veiligheid buiten beschouwing gelaten.

De parallel lopende initiatieven betreffende samenwerkingsverbanden tussen inspectiediensten op Schiphol, waaronder het project 'Stroomlijning Overheidsinterventies Luchtvaart' (SOL)²⁰ en het project 'Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol' (BPVS)²¹ zijn betrokken bij het STS project.

De activiteiten die in 2005 in het kader van het STS project zijn gestart en de realisatie van verbeteracties lopen geleidelijk over in de activiteiten die zijn gericht op de vorming van een *front office Schiphol*. Hierop wordt in de volgende paragraaf nader ingegaan. Het STS project blijft evenwel het platform²² om de doelstellingen en de voortgang van het *front office Schiphol* te bewaken.

²⁰ Onder beheer van Directoraat-generaal Transport en Luchtvaart (DGTL)

²¹ Privaat-publieke samenwerking onder voorzitterschap van Amsterdam Airport Schiphol en NCTb naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie Oord en het besluit van de Tweede Kamer in deze.

²² Het STS directeurenoverleg moet worden gezien als dit platform

6.3.2 Front office Schiphol

Samenwerking tussen inspectiediensten van de overheid moet leiden tot een significante vermindering van de toezichtlasten voor bedrijven en instellingen. Teneinde die samenwerking een structureel karakter te geven, heeft het kabinet op 1 september 2006 besloten tot de start van het project 'Eenduidig Toezicht' (Ref. 5). Daarmee geeft het uitvoering aan de op 23 februari 2006 door de Tweede Kamer aangenomen gewijzigde motie Aptroot, c.s. (Kamerstukken II, Vergaderjaar 2005-2006, 29362, nr. 77). In die motie vraagt de Tweede Kamer om de realisatie van één inspectie- en controledienst voor het bedrijfsleven per 1 januari 2009.

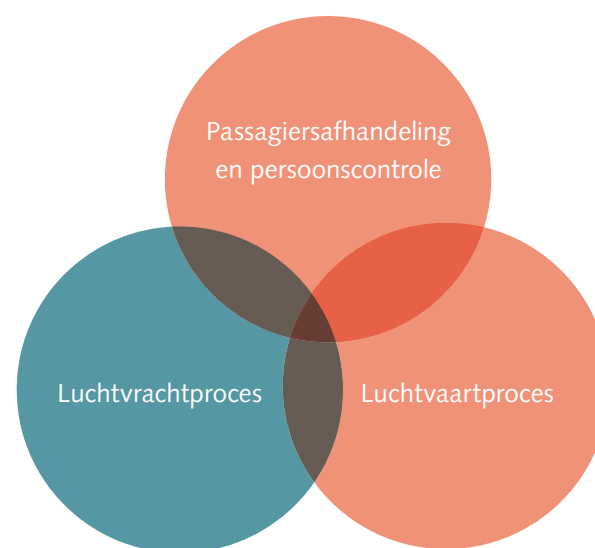
Het kabinet richt zich met het project 'Eenduidig Toezicht' op één samenhangend en afgestemd toezicht per domein. De inspecties organiseren daarbij de afstemming van het toezicht per domein en maken daarbij gebruik van *front offices*²³. Een bedrijf (instelling of maatschappelijke organisatie) heeft straks alleen nog te maken met gecoördineerde afspraken en activiteiten tussen toezichthouders op basis van één geïntegreerd toezichtprogramma. In dat kader is tevens voorzien in de functionaliteit van een *front office Schiphol*. Door de Inspectieraad is de voortrekkersrol bij de ontwikkeling van een *front office Schiphol* toegewezen aan de Inspectie Verkeer en Waterstaat. De daadwerkelijke uitvoering daarvan is gedelegeerd aan het Regiebureau Schiphol.

Voor het *front office Schiphol* wordt minimaal gedacht aan de volgende hoofdtaken (afgeleid uit het projectplan 'Eenduidig Toezicht'):

- **Eén aanspreekpunt**
 - Invulling geven aan een één-loket-functie voor bedrijven.
- **Informatiesysteem**
 - Geharmoniseerde en gezamenlijke data-verzameling bij bedrijven en gegevens-uitwisseling tussen de toezichthouders ('gegevensmakelaar'). Hierdoor ontstaat toezichtlast vermindering bij bedrijven.

- **Risicoanalyse en risicomanagement**
 - Organiseren/uitvoeren van gezamenlijke risicoanalyses en - na overleg met de sector - vaststellen waar de prioriteiten liggen.
- **Eén geïntegreerd inspectieprogramma**
 - Afstemmen en bundelen van inspectieplannen.
- **Regiefunctie**
 - Zorg dragen voor de totstandkoming van gecoördineerde afspraken en activiteiten tussen toezichthouders ('organisator en regisseur'), in het bijzonder gericht op toezichtlastreductie.
 - Bewaken van de toezichtlast.

Naast de functie als aanspreekpunt en gegevensmakelaar krijgt het *front office* dus bovendien een belangrijke *coördinerende en regisserende* rol te vervullen naar de backoffices van de aangesloten (rijks)toezichthouders. De wijze waarop dit wordt ingevuld zal gedurende het project vorm krijgen. De interdepartementaal aan het *front office* te verlenen handelingsruimte is hier onlosmakelijk mee verbonden. De mate waarin deze handelingsruimte vorm krijgt, moet worden beschouwd als een kritische succesfactor voor het slagen van het *front office Schiphol*.



Figuur 6.3 Indeling doelgroep front office

²³ *Front office wordt gedefinieerd als: een vorm van organisatie van het toezicht dat aan onder toezicht gestelden één aanspreekpunt verschaft, dat op één voorspelbare manier het toezicht organiseert alsof er één rijkstoezichthouder is die op één manier gegevens verzamelt.*

Omdat bedrijven de doelgroep vormen van het *front office* worden de inhoudelijke grenzen niet bepaald door het 'systeem' Schiphol, maar door de lijst van individuele bedrijven die een functie vervullen in de luchtvaartprocessen op en rondom Schiphol. Deze luchtvaartprocessen omvatten ook de processen van passagiersafhandeling en vrachtoverslag.

Omdat de term *front office* een containerbegrip is, bestaan er over de vormgeving verschillende beelden die uiteenlopen van een informatie *call centre* tot en met een fysieke organisatorische eenheid die zelf inspecties uitvoert, alsmede alle varianten tussen deze uitersten. Omdat maatwerk per domein noodzakelijk is voor het behalen van het beoogde resultaat, kan in dit stadium geen blauwdruk voor een *front office* worden opgelegd. De beoogde functionaliteit is het uitgangspunt, waarvoor meerdere opties van organisatorische vormgeving mogelijk zijn. In dat kader kunnen ten aanzien van de vorming van een *front office Schiphol* nog de volgende opmerkingen worden geplaatst:

- De term *front office* is een functie en dientengevolge niet noodzakelijk een fysieke organisatie-eenheid.
- Het *front office Schiphol* beoogt de regie te voeren over de inspanningen van rijksinspecties en lokale toezichthouders.
- Functioneel gezien, zorgt het *front office Schiphol* ervoor dat waar inspectiediensten dezelfde gegevensbehoefte hebben, bedrijven die gegevens maar één keer hoeven te verstrekken in plaats van aan iedere inspectiedienst afzonderlijk.
- Bovendien zorgt een *front office* ervoor dat inspectiediensten hun inspecties en inspectieprogramma's op elkaar afstemmen op basis van een gezamenlijke risicoanalyse binnen het domein. Dit moet leiden tot één geïntegreerd inspectieprogramma.
- Voorts zou een *front office* een rol kunnen spelen ten behoeve van een eenduidige interpretatie van (schijnbaar) tegenstrijdige regelgeving, vergunningvoorwaarden en/of toepassing van normen.

Betrokken toezichthouders

De volgende toezichthouders binnen het domein Schiphol worden betrokken bij de realisatie van het *front office Schiphol*:

- Inspectie Verkeer en Waterstaat
- VROM-Inspectie
- Arbeidsinspectie
- Belastingdienst - Douane
- Voedsel en Warenautoriteit
- Algemene Inspectie Dienst
- Inspectie voor de Gezondheidszorg
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
- Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding - Inspectie Beveiliging Burgerluchtvaart
- Koninklijke Marechaussee
- Openbaar Ministerie
- Korps Landelijke Politiediensten - Dienst Luchtvaartpolitie
- Provincie Noord-Holland
- Gemeente Haarlemmermeer
- Hoogheemraadschap van Rijnland.

Aan deze lijst kunnen overige toezichthouders worden toegevoegd, afhankelijk van de door hen veroorzaakte toezichtlasten in het domein of hun expliciete wens daartoe. Hierbij wordt gedacht aan:

- Plantenziektkundige Dienst
- Agentschap Telecom
- Regionale Brandweer
- Belastingdienst/UWV.

Omwille van de daadkracht en realisatiesnelheid voor het *front office*, wordt de dagelijkse projectorganisatie voor de realisering ervan gevormd door een kleine selectie van bovengenoemde diensten die hierin het initiatief nemen, waaronder de Inspectie Verkeer en Waterstaat en de Belastingdienst/Douane ²⁴.

Of alle betrokken instanties ook daadwerkelijk met elkaar een *front office Schiphol* zullen gaan vormen is afhankelijk van de door de sector aangegeven toezichtlasten en de te maken keuzes door de opdrachtgever(s). Wel is er expliciet is voor gekozen ²⁵ om zelfstandige bestuursorganen, bijzondere

²⁴ Met de deelname van de Douane is, via het ATAN convenant, de gegevensuitwisseling en de coördinatie van controles op goederenstromen door de Voedsel en Waren Autoriteit, de Plantenziektkundige Dienst en de Algemene Inspectie Dienst ook aangesloten

²⁵ Zie Werkplan 2005-2006, Beraad van IG's, april 2006

opsporingsdiensten en markttoezichthouders niet bij de vorming van *front offices* te betrekken. Dit betekent voor het domein Schiphol dat de volgende instanties (of delen ervan) in principe geen onderdeel zullen vormen van het *front office Schiphol*:

- Luchtverkeersleiding Nederland
- Autoriteit Financiële Markten
- Nederlandse Mededingingsautoriteit

- Openbaar Ministerie
- Regiopolitie
- Onderdelen van het Korps Landelijke Politiediensten (Dienst Luchtvaartpolitie) en Koninklijke Marechaussee, voor zover deze politie opsporingstaken uitvoeren.

Daar waar nodig worden deze diensten wel geïnformeerd of zijdelings betrokken bij de totstandkoming van het *front office Schiphol*.



7 Synthese Regiemodel Toezicht Schiphol

7.1 Inleiding

Op basis van interne en externe consultaties en recente politiek/maatschappelijke ontwikkelingen krijgt het *Regiemodel Toezicht Schiphol* gestalte via een groeimodel. Het regiemodel ondersteunt daarbij de interne verankering van het Regiebureau Schiphol binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat, zodat de continuïteit en consistentie van het regiemodel in de richting van het bedrijfsleven wordt verzekerd. Het bedrijfsleven vraagt om die consistentie. Vanuit deze interne verankering zal het *Regiemodel Toezicht Schiphol* verder worden uitgewerkt tot een meeromvattend model waarin ook andere (rijks)inspecties worden betrokken, zodat er sprake zal zijn van een generiek *front office* voor het geheel van (rijks)toezichthouders op (onderdelen van) het domein Schiphol.

7.2 Het aanvangsmodel

7.2.1 Bouwstenen

De speerpunten van het *Regiemodel Toezicht Schiphol* zijn de eerder genoemde programma's: 'Toezicht op interfaces' en 'Samenwerking'.

De bouwstenen van het Regiemodel zullen dan ook in een logische volgorde in de tijd worden geplaatst, teneinde invulling te geven aan de genoemde programmalijnen. De volgende bouwstenen vormen hiervoor de basis, in volgorde van het beoogde groeimodel:

- **Inspectie intelligence**
 - Verzamelen en delen van (inspectie)informatie
 - Inspectie applicatie
 - Nalevingsmeting
 - Integraal beeld van naleving
- **Risicomanagement**
 - Risico-identificatie
 - Risicoanalyse
 - Risicoprioritering

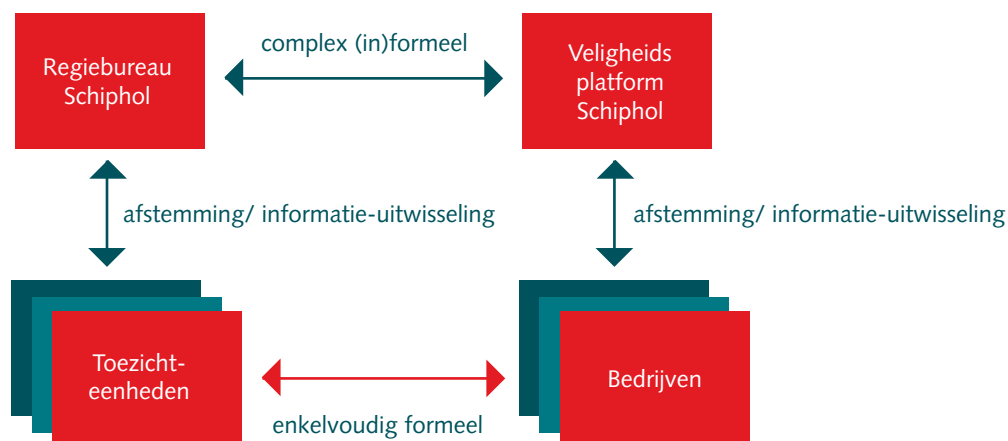
- **'Compliance assistance'**
 - Normatieve kennis en oordeelsvermogen
 - Professionalisering
- **Eén inspectieprogramma op Schiphol**
 - Harmonisatie en integratie van alle inspectieprogramma's op het domein Schiphol
 - Thema inspecties (bijvoorbeeld: grondafhandeling, *runway incursion*)
- **(gezamenlijke) Analyse en besluitvorming**
 - Uitvoeren (incidenten)analyses
 - Opstellen signaalrapportages
 - Afstemmen interventies
 - *Flexible response*
- **Integrale rapportage**
 - Bijvoorbeeld: een te ontwikkelen jaarbericht Schiphol

7.2.2 Toezichtrelatie

In het aanvangsmodel wordt het Regiebureau Schiphol de counterpart namens de Inspectie Verkeer en Waterstaat voor het Veiligheidsplatform Schiphol (VpS)²⁶. Dit is geheel in lijn met de wens van de deelnemers in het VpS dat in deze opzet een meerwaarde ziet. Het gaat hier in hoofdzaak om een informele relatie, in tegenstelling tot de formele (enkelvoudige) toezichtrelatie die van rechtswege bestaat tussen een toezichthouder en een onder toezicht gestelde. De formele toezichtrelatie blijft behoren tot het primaat van elke afzonderlijke Toezichteenheid van de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Het *Regiemodel Toezicht Schiphol* beoogt daarin ook niet te interveniëren, anders dan via de bestaande relatie tussen het Regiebureau Schiphol en de Toezichteenheden.

De relatie tussen het Regiebureau Schiphol en het Veiligheidsplatform Schiphol ligt, zoals gezegd, voornamelijk in de 'complex informele' sfeer. Het gaat hierbij om een niet van rechtswege bestaande relatie (informeel) ten aanzien van onderwerpen die op meer dan één object van toezicht betrekking kunnen hebben (complex).

²⁶ Het veiligheidsplatform Schiphol (VpS) is een samenwerkingsverband van diverse sectorpartijen binnen het domein Schiphol. Het VpS stelt zich tot doel de veiligheidsmanagementsystemen van de deelnemende partijen te harmoniseren. Het is daarmee - in potentie - een krachtig instrument om de interfaces tussen de organisaties op het gebied van veiligheid aan de orde te stellen en waar nodig verbeteringen aan te brengen



Figuur 7.1 Aanvangsmodel

Vooralsnog wordt van een toezichtrelatie tussen het Regiebureau Schiphol en individuele bedrijven afgezien, teneinde de formele toezichtrelatie zo zuiver mogelijk te houden. Eén en ander leidt tot het in figuur 7.1 gepresenteerde schematische aanvangsmodel.

De geschetste opzet geeft invulling aan de strekking van de aanbevelingen van het 'Luchtvaartveiligheidsonderzoek Nederland (VON)'²⁷ en aan de aanbevelingen van het 'Veiligheidsonderzoek Schiphol 2005' (Ref. 7).

De interne verankering van het Regiebureau Schiphol in de Inspectie Verkeer en Waterstaat is op grond van dit model goeddeels een feit.

De bestuurbaarheid van het aanvangsmodel wordt voornamelijk beheerst door een operationele component. Strategische en tactische componenten, zoals die in het streefbeeld (*front office Schiphol*) een rol spelen (zie paragrafen 7.4 en 7.5), zijn in dit model vooralsnog niet aan de orde omdat het aanvangsmodel geheel binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat vorm krijgt. Besluitvorming over toegewezen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ligt in hoogste instantie bij de

Hoofddirectie van de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

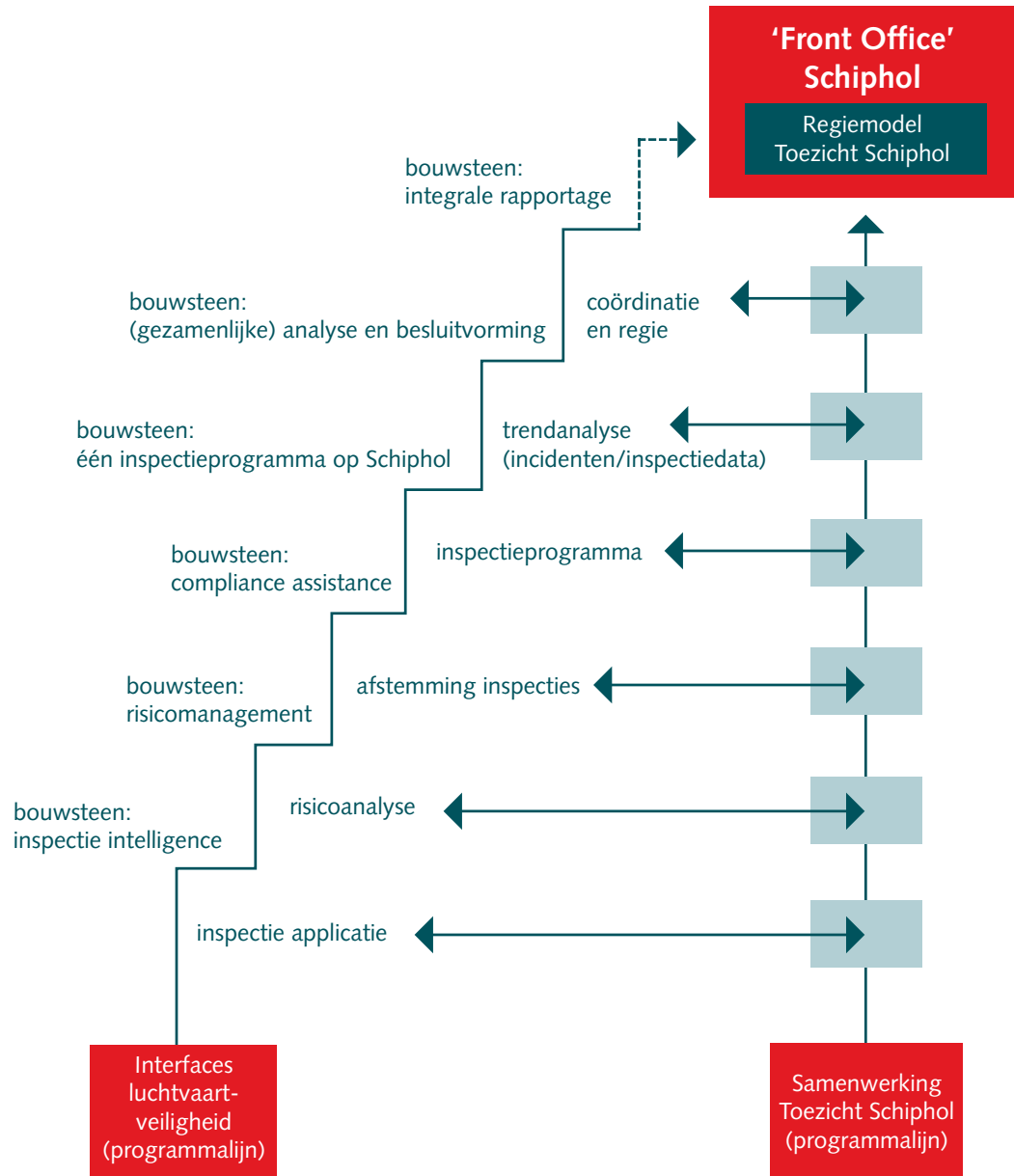
7.3 De ontwikkelingsfase

Vanuit de interne verankering dient het *Regiemodel Toezicht Schiphol* verder te worden ontwikkeld met behulp van de eerder genoemde bouwstenen. Het is daarbij van belang dat die ontwikkeling zich voltrekt langs twee convergerende sporen die de uiteindelijke vorm van het regiemodel zullen bepalen.

Het eerste spoor kan worden aangeduid als het interne Inspectie VenW ontwikkelingsspoor. Het is een stapsgewijze ontwikkeling die moet leiden tot een uitgekristalliseerd geheel van activiteiten die in hun samenhang het *Regiemodel Toezicht Schiphol* vormen. Dit proces beoogt dat elke stap getoetst en geborgd kan worden om vanuit een geconsolideerde omgeving de volgende ontwikkelingsstap te maken. Het tweede spoor wordt gegenereerd door het project Samenwerking Toezicht Schiphol en de noodzaak tot het ontwikkelen van een *front office Schiphol*²⁸. Dit traject is ingegeven door de wens om tot 25% reductie van toezichtlasten voor bedrijven te komen.

²⁷ 'Luchtvaartveiligheidsonderzoek Nederland (VON)', onderzoek uitgevoerd door K+V organisatie adviesbureau bv, in opdracht van het Directoraat-generaal Transport en Luchtvaart, mei 2006

²⁸ Vanuit de externe consultaties komt het beeld naar voren dat de luchtvaartsector de vorming van één aanspreekpunt specifiek voor luchtvaartveiligheidszaken bij de (toezichthoudende) rijksoverheid niet als eerste vereiste ziet. Men kent immers de weg en weet doorgaans zeer goed waar men voor bepaalde zaken terecht kan. Afstemming van inspecties en security maatregelen, als ook het regelen van één aanspreekpunt ten behoeve van regionale en lokale overheidsdiensten, wordt wél als een belangrijke toegevoegde waarde gezien. Dit zal in het kader van de realisatie van het front office Schiphol verder worden onderzocht en worden afgestemd met de luchtvaartsector



Figuur 7.2 Ontwikkelingsmodel

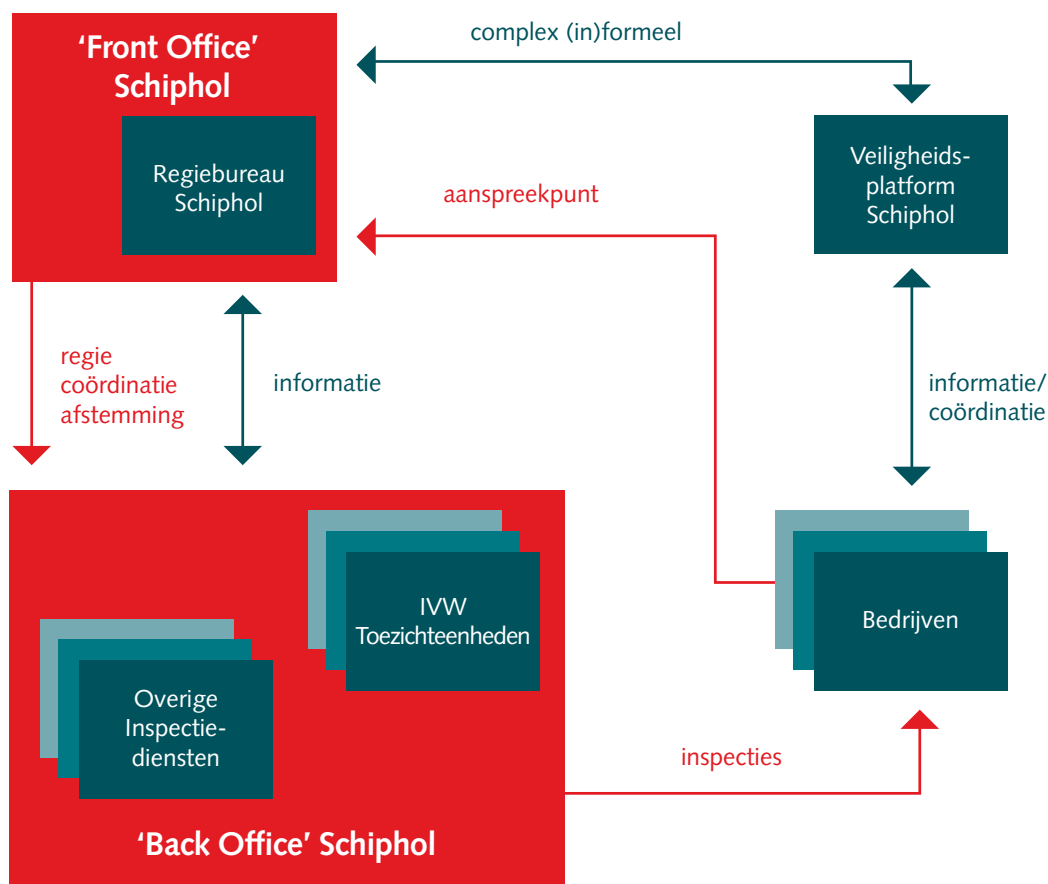
De ontwikkeling van een *front office Schiphol* is een gegeven, waarmee in de ontwikkeling van het *Regiemodel Toezicht Schiphol* rekening zal worden gehouden.

Het ontwikkelingstraject zal zich voltrekken als aangegeven in figuur 7.2, waarbij de programmaliijnen worden ingevuld met behulp van de genoemde bouwstenen. Omdat de bouwstenen per programmaliijn een verschillende betekenis kunnen hebben is regelmatige afstemming noodzakelijk om te beoordelen of beide ontwikkelingssporen blijven convergeren naar hetzelfde streefmodel.

De vorming van een **fysiek front office Schiphol** is in het kader van de ontwikkeling van het *Regiemodel Toezicht Schiphol*, niet aan de orde binnen de beperkte werkingsduur van dit visiedocument ((5 jaar). Het gaat vooralsnog om het inrichten van de **functionaliteit** van een *front office Schiphol*.

7.4 Het streefbeeld

De ontwikkelingen als uiteengezet in paragraaf 7.3 zullen convergeren tot het onderstaande streefbeeld, waarin het *front office Schiphol* het aanspreekpunt is voor de bedrijven op Schiphol.



Figuur 7.3 Streefbeeld

Het in figuur 7.3 weergegeven streefbeeld geeft de relaties weer tussen het toezicht en de onder toezicht gestelden. Het *front office Schiphol* vertegenwoordigt daarin het eenduidig aanspreekpunt voor de bedrijven en beschikt derhalve over relevante informatie die gedeeld moet worden met het *back office Schiphol*²⁹. Daarnaast dient het *front office* een informatie-uitwisseling te onderhouden met de beleidsdirecties. Op deze wijze levert het *front office* een actieve bijdrage aan de coherentie in de beleidsketen.

In het 'Luchtvaartveiligheidsonderzoek Nederland (VON)'³⁰ wordt onder andere geconcludeerd:
'In de praktijk... wordt de Inspectie VenW niet altijd of te laat bij beleidsdossiers betrokken. Dit heeft als risico dat de afstand van de

beleidskern tot de dagelijkse praktijk én ontwikkelingen in de sector te groot wordt, waardoor het geformuleerde beleid niet aansluit bij de problematiek in de sector, het beleid niet voldoende gevoed wordt door de ontwikkelingen in de sector en het aspect veiligheid (dat mede door de rol van de Inspectie VenW wordt geborgd) onvoldoende tot uitdrukking komt in beleidsdossiers. Kortom de aansluiting tussen DGTL en de Inspectie VenW in de beleidscyclus kan worden verbeterd'.

De bijdrage van het *front office* in de beleidscyclus moet wel worden geborgd. Daarvoor is het noodzakelijk dat de processen zoals weergegeven in figuur 7.3 op elkaar aansluiten en concreet worden ingevuld. Dit vereist dat sturing op de processen door middel van adequate regie, coördinatie en afstemming

²⁹ Het *back office Schiphol* is geen fysieke entiteit; het is de verzamelnaam voor alle samenwerkende toezichthouders op het domein Schiphol en voor alle toezichtprocessen waarvan zij zich bedienen

³⁰ 'Luchtvaartveiligheidsonderzoek Nederland (VON)', onderzoek uitgevoerd door K+V organisatie adviesbureau bv, in opdracht van het Directoraat-generaal Transport en Luchtvaart, mei 2006

vanuit het *front office* wordt vormgegeven. In de volgende paragraaf wordt in het kort op de bestuurbaarheid ingegaan; de uiteindelijke uitwerking vindt plaats in het te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol*.

7.5 'Governance'

Voor een goede bestuurbaarheid van en door het *front office Schiphol* is het van belang aan de volgende elementen in het regiemodel de juiste invulling te geven:

- Regie, coördinatie en afstemming (operationeel)
- Besluitvorming (tactisch)
- Afstemming met beleid (strategisch)

7.5.1 Regie, coördinatie en afstemming

Voor een goede dagelijkse taakuitvoering van het *front office Schiphol* is een ondubbelzinnige beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden noodzakelijk. Deze beschrijving dient interdepartementaal afgestemd, onderschreven, geaccordeerd en gerespecteerd te worden. Immers, dit proces dat met grote zorgvuldigheid moet worden doorlopen, bepaalt de speelruimte en de handelingsvrijheid van het *front office Schiphol* en daarmee het uiteindelijke succes. Besluitvorming over toegewezen taken,

verantwoordelijkheden en bevoegdheden vindt in hoogste instantie plaats in de *Inspectieraad*.

7.5.2 Besluitvorming

Zaken welke besluitvorming vereisen, maar die buiten de operationele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het *front office Schiphol* vallen, worden door het *front office* in eerste instantie voor besluitvorming voorgelegd aan het Directeurenoverleg dat is ingericht in het kader van het STS project.

Specifieke aangelegenheden die uitsluitend de Inspectie Verkeer en Waterstaat betreffen en waarvoor besluitvorming is vereist, worden daartoe door het *front office Schiphol* voorgelegd aan de Hoofddirectie van de inspectie.

7.5.3 Afstemming met beleid

In het kader van de beleidscyclus is er sprake van reguliere afstemming tussen het *front office Schiphol* en de beleidsdirectoraten, zodat de uitvoeringspraktijk aansluit bij het vigerende beleid.

Daarnaast is het van belang dat de afstemming met beleid wordt gezocht in gevallen waarin excessieve regelgeving of het ontbreken van regelgeving de toezichtlast dan wel het toezicht als zodanig, negatief beïnvloeden. Dit zal door middel van signaalrapportages vorm krijgen.



8 Toetsing van de visie ('van buiten naar binnen'-spoor)

8.1 Inleiding

Het verbeteren van de effectiviteit van het overheidstoezicht onder het gelijktijdig terugdringen van de toezichtlast voor bedrijven is voor een complex domein als het domein Schiphol een ingewikkelde exercitie. Niet alleen zijn de belangen van individuele sectorpartijen vaak ongelijk gericht, ook de toezicht-systematiek en interventiemethodiek van (overheids)toezichthouders verschillen veelal onderling in belangrijke mate. Het overheids-toezicht in zijn algemeenheid varieert van preventief gericht toezicht tot correctief gericht toezicht. Die laatste vorm van toezicht wordt vooral gekenmerkt door een handhavend karakter. Daarnaast varieert de toezicht-systematiek per toezichthouder van systeem- en processtoezicht (auditing) tot hands-on toezicht op de operationele uitvoering (productinspecties).

Vooraf waar het gaat om het terugdringen van de toezichtlast, zonder dat concessies worden gedaan aan nut en noodzaak van het overheidstoezicht, is het van belang te weten wat het bedrijfsleven daadwerkelijk onder lastenvermindering verstaat.

Ten behoeve van het ontwerp van een *Regiemodel Toezicht Schiphol* dat op voldoende draagvlak berust, is het dan ook noodzakelijk dat de visie op toezicht en toezichtlast van zowel de op Schiphol actieve bedrijven, als van de onderscheidenlijke toezichthouders wordt gekend en wordt meegewogen. In de opmaat daartoe is uitgebreid met vertegenwoordigers van de meest betrokken partijen (zie hoofdstuk 1) gesproken. Dit wordt het 'van buiten naar binnen'-spoor genoemd.

In deze consultaties zijn de twee programma-lijnen gepresenteerd, die de speerpunten moeten vormen van het te ontwikkelen *Regiemodel Toezicht Schiphol*. In de hierna volgende paragraaf wordt een samenvatting

gepresenteerd van de opvattingen van interne en externe partijen, zoals die tijdens de consultatiesessies naar voren zijn gekomen (Ref. 10 en 11).

8.2 Synthese van het 'van buiten naar binnen'-spoor

Opvallend resultaat van het uitgebreide 'van buiten naar binnen'-spoor is de belangrijke mate van synergie die niet alleen de interne en externe sessie afzonderlijk hebben opgeleverd, maar ook in relatie tot elkaar. De positieve wijze waarop de aanwezige sectorpartijen hebben gereageerd op de gepresenteerde visie is verheugend. Die synergie zal richtinggevend zijn voor de verdere ontwikkeling van het *Regiemodel Toezicht Schiphol*, omdat alleen op deze wijze voldoende draagvlak (intern en extern) voor het regiemodel kan worden verworven.

De vastgestelde synergie laat zich als volgt samenvatten:

- Het Regiebureau Schiphol dient zich te verzekeren van voldoende draagvlak en handelingsvrijheid, zodat resultaten kunnen worden afgedwongen (vorming stuurgroep). Er bestaat brede steun voor de programma-lijnen en de bouwstenen. Bouwstenen met prioriteit zijn:
 - Risicomanagement
 - Eén inspectieprogramma op Schiphol
 - Gezamenlijke analyse en besluitvorming.
- Er is brede steun voor het Regiebureau Schiphol als gesprekspartner voor het Veiligheidsplatform Schiphol.
- De vorming van één aanspreekpunt is voor geconsulteerde bedrijven niet bij voorbaat een eerste vereiste, maar kan in bepaalde gevallen voor bepaalde sectorpartijen wel handig zijn. In dat geval zien sectorpartijen een rol voor het Regiebureau Schiphol.
- Geconsulteerde partijen (intern en extern) dringen erop aan dat het Regiebureau Schiphol doorgaat met de ontwikkeling van een gezamenlijk risicomodel.



Daarnaast is er ook sprake van enige adviezen aan het Regiebureau Schiphol, die het draagvlak bij de luchtvaartsector verder kunnen vergroten:

- Zorg voor afstemming tussen *safety* en *security*. Dit kan gestalte krijgen door middel van een convenant tussen betrokken partijen waarin uitdrukking wordt gegeven aan wederzijds *commitment*.
- Maak gebruik van de kennis van bedrijven.
- Zorg voor afstemming tussen DGTL en de Inspectie Verkeer en Waterstaat op het vlak van éénduidige interpretatie van de regels
- Zorg voor oplossing van het probleem betreffende gegevensbescherming op het gebied van incidentmeldingen.
- Stimuleer een *level playing field* in Europa (implementatie EU-richtlijnen).
- Produceer zo snel mogelijk een informatie *flyer* over het Regiebureau Schiphol, zodat betrokkenen op Schiphol beter geïnformeerd zijn over de rol, positie en activiteiten van het Regiebureau Schiphol.

8.3 Beleidstoets

De inhoud van dit visiedocument werd onderworpen aan een beleidstoets door de betrokken beleidsdirectoraten. De resultaten van deze beleidstoets zijn in het visiedocument verwerkt.

9 Referenties

- 1.a. Toezichtarrangement Schiphol, deel A:
'De huidige situatie van het toezicht',
Inspectie Verkeer en Waterstaat,
20 februari 2004
- b. Toezichtarrangement Schiphol, deel B:
'Voorstel tot aanpassingen van het huidige toezicht', Inspectie Verkeer en Waterstaat,
4 november 2005
2. Ambtelijke Commissie Toezicht II,
'Toezicht: naar naleving voor de samenleving', Commissie Sint, mei 2005
3. Kaderstellende Visie op Toezicht,
'Minder last, meer effect', oktober 2005,
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijkrelaties
4. *'Toezicht in Beweging'*, Ontwikkeling in het
toezicht van Verkeer en Waterstaat,
mei 2004
5. Projectplan Eenduidig Toezicht,
'Minder, Beter, Duidelijker!', 4 juli 2006
6. Rapport *'Verkenning geïntegreerd toezicht
Schiphol'*, Inspectie Verkeer en Waterstaat,
7 mei 2003
7. *'Veiligheidsonderzoek Schiphol 2005'*,
6 september 2005, 5-jaarlijks onderzoek
uitgevoerd door K+V organisatie
adviesbureau bv, in opdracht van de
Veiligheidsadviescommissie Schiphol,
31 augustus 2005
8. *'Meer markt, andere overheid'*,
Raad voor Verkeer en Waterstaat,
maart 2000
9. *'Vluchten kan niet meer ...'*, Advies over de
toekomst van de luchtvaart in Nederland,
Raad voor Verkeer en Waterstaat, juli 2005
10. Verslag interne consultatieronde,
Inspectie Verkeer en Waterstaat,
Regiebureau Schiphol, 19 juni 2006
11. Verslag externe consultatieronde,
Inspectie Verkeer en Waterstaat,
Regiebureau Schiphol, 25 juli 2006

Additionele documenten:

1. *'Organisatie- en Formatie 2005'*,
Formatierapport Inspectie Verkeer en
Waterstaat, 25 februari 2005
2. (concept-)projectplan *'Front Office
Schiphol'*, Inspectie Verkeer en Waterstaat,
Regiebureau Schiphol, versie 18 oktober
2006
3. *'Luchtvaartveiligheidsonderzoek
Nederland'*, onderzoek uitgevoerd door
K+V organisatie adviesbureau bv, in
opdracht van het Directoraat-generaal
Transport en Luchtvaart, mei 2006
4. *'Samen Werkt'*, gezamenlijke publicatie van
rijksinspecties in het kader van kabinets-
programma *'Andere Overheid'*, mei 2005
5. Verordening (EG) nr. 2096/2005 van de
Commissie van 20 december 2005 tot
vaststelling van gemeenschappelijke eisen
voor de verlening van luchtvaart-
navigatiediensten
6. Richtlijn nr. 96/67/EG van de Raad van
15 oktober 1996 betreffende de toegang
tot de grondafhandelingsmarkt op de
luchthavens van de Gemeenschap.

Colofon**Uitgever**

Inspectie Verkeer en Waterstaat

Datum

20 juni 2007

Contactpersoon

Toezichteenheid Luchthavens en Luchtruim,
Regiebureau Schiphol,
H.E. Huibers,
Ir. B.W.G. Schute

Doorkiesnummer

070 456 31 98

Fax

070 456 30 09

Uitvoerder

H.E. Huibers