



LVNL-jaarverslag 2025

# RAPPORTAGE AAN DE MINISTER VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT



> Inhoudsopgave

# INHOUDSOPGAVE

<b>ALGEMEEN</b>	<b>03</b>	<b>GOVERNANCE &amp; RISK</b>	<b>66</b>	<b>JAARREKENING 2025</b>	<b>103</b>
Kerncijfers	03	Bericht van de raad van toezicht	72	Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het jaar eindigend op 31 december 2025	104
Voorwoord van het bestuur	05	Bestuursstructuur en management	77	Balans per 31 december 2025	105
LVNL in 2025	07	Ondernemingsraad	81	Mutatieoverzicht van het eigen vermogen voor het jaar eindigend op 31 december 2025	106
<b>OVER LVNL</b>	<b>09</b>	<b>ESG</b>	<b>82</b>	Kasstroomoverzicht over 2025	107
Profiel	10	Environment	84	Toelichting op de jaarrekening	108
Trends 2045	12	Vluchtefficiëntie	84	Toelichting op de exploitatierekening	122
Missie	13	Hinderbeperking	88	Toelichting op de balans	127
Purpose	13	Duurzame assets	88	<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>167</b>
Onze ambitie 2030	14	Duurzame mobiliteit	89	Voorstel resultaatbestemming 2025	168
		Social	90	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	169
		Corporate governance	97	Samenvatting definities en criteria voor Europese indicatoren	174
<b>VERKEERSCIJFERS 2025</b>	<b>23</b>	Samenwerking	97	Afkortingen	176
		Grondoperatie Schiphol	97		
<b>FINANCIËLE RESULTATEN</b>	<b>25</b>	Kwaliteitszorg	97		
Vooruitblik naar 2026	30	Maatschappij en klant	98		
		In control statement	101		
<b>VEILIGHEID</b>	<b>32</b>				
Topprojecten en -prioriteiten	50				
Projectportfolio overige projecten	58				

## MEDEWERKER INTERVIEWS

Veiligheid



**WE WERKTEN OP EEN UNIEKE MANIER SAMEN**

43

Veiligheid



**WE BOUWEN KEIHARD AAN DE EERSTE INTEGRATIESTAP**

56

Social



**ONZE INSPANNINGEN BETALEN ZICH UIT**

95

> Algemeen

# KERNCIJFERS 2025

## Algemeen

Aantal vliegbewegingen en-route

**560.460**

2024: 560.486 ▼-0,00%

Aantal landingen in NL terminal

**536.216**

2024: 530.216 ▲+1,13%

Aantal vliegbewegingen North Sea Area Amsterdam

**48.763**

2024: 49.752 ▼-1,99%

## Veiligheid

Afgehandelde vluchten zonder serious/major incidenten

**99,99 %**

2024: 99,99 %

Alle runway incursions waren van de laagste ernstcategorie

**14**

2024: 14

## Tarieven

Tarief en-route

**€ 95,28**

2024: € 66,35 ▲+43,60%

Tarief terminal

**€ 282,14**

2024: € 217,64 ▲+29,64%

Tarief NSAA

**€ 336,12**

2024: € 314,12 ▲+7,00%

## Environmental

CO2-footprint

**5.471** ton CO2 eq.

2024: 6.907 ▼-20,79%

Aantal zonnepanelen (locaties Polaris en Riekerpolder)

**614**

2024: 614

Opbrengst zonnepanelen

**213.788** kWh

2024: 112.559 ▲+89,93%



> Algemeen > **Kerncijfers**

## Social

Man-vrouw top

**54 - 46 %**

2024: 54 - 46 %

Man-vrouw incl. top

**73 - 27 %**

2024: 72 - 28 %

Man-vrouw raad van toezicht

**60 - 40 %**

2024: 60 - 40 %

Aantal leerlingen in opleiding op 31-12-2025

**88**

2024: 95 ▼-7,37%

Aantal losgekomen VKL 2025 (Fully Qualified)

**20**

2024: 18 ▲+11,11%

Verzuim

**4,10 %**

2024: 4 % ▲+2,50%

## Governance

Aantal interne audits

**6**

2024: 10 ▼-40,00%

Aantal externe audits

**12**

2024: 6 ▲+100,00%

## Financieel

Opbrengsten

**€ 422 mln.**

2024: € 316

Uitputting kostenbegroting

**101 %**

2024: 104 % ▼-2,88%

# VOORWOORD VAN HET BESTUUR

Al bijna honderd jaar is het vliegverkeer boven Nederland bij LVNL in veilige handen. Die belofte maakten we ook in 2025 elke dag waar. Onze luchtverkeersleiders begeleidden dagelijks meer dan duizend vluchten door één van de meest complexe stukken luchtruim van Europa. Met precisie, toewijding en professionaliteit.

## Een stabiele operatie

Op Schiphol leverden we de afgesproken capaciteit in de zomerperiode tot wel 1.520 vliegbewegingen per dag, met de daarbij horende vertrouwenwekkende veiligheidsprestaties.

Een bijzonder moment was de NAVO-top in juni, waarbij ons team onder verhoogde druk en met forse operationele uitdagingen op de toppen van ons kunnen presteerde, mede dankzij een intensieve voorbereiding.

Tegelijkertijd werden we op de regionale vliegvelden door ons personeelstekort soms gedwongen om de dienstverlening korte tijd te beperken. Dat onderstreept hoe belangrijk het is dat we blijven investeren in voldoende gekwalificeerde mensen.

## LVNL onderdeel van ontwikkelingen in de luchtvaart

De maatschappelijke discussie rondom luchtvaart vroeg ook in 2025 om onze inbreng. Bij vraagstukken over capaciteit, geluid en de toekomstige inrichting van het luchtruim leverden we de operationele expertise die nodig is voor verantwoorde keuzes.



**Joost Meijs**  
Chief Executive Officer



**Marlou Banning**  
Chief Financial Officer



**Ronald Dubbeldam**  
Chief Information Officer

## Vorbereiden op grote veranderingen

2025 was een jaar waarin we de basis versterkten voor belangrijke vernieuwingen. Met de ontwikkeling van het iTEC-based Centre Automation System (ICAS), ons nieuwe luchtverkeersleidingssysteem, zetten we belangrijke stappen. In oktober testten we het systeem met actuele vliegplannen van een dagoperatie op Schiphol. De inzichten uit die testen brengen de technische afronding van het nieuwe systeem dichterbij.

Voor de integratie van civiele en militaire luchtverkeersleiding, onder de noemer één Air Traffic Management-organisatie (1ATM), ligt er een realistisch integratieplan. We werken aan de volgende concrete stap: de komst van de eerste militaire luchtverkeersleidingstaken en, nog belangrijker, militaire collega's naar LVNL.

Beide programma's zijn omvangrijk en complex. We geven deze projecten voorrang omdat ze cruciaal zijn voor onze toekomst. Ze vragen veel van onze organisatie en leggen beslag op schaarse capaciteit. Ons projectportfolio is vol. Dat vraagt om scherpe prioritering en efficiënt werken. We hebben in 2025 stappen gezet om daar nog beter grip op te krijgen.

## Mensen maken het verschil

Ook in 2025 is er weer hard gewerkt door al onze mensen om het vliegverkeer in veilige handen te houden. En daar zijn we trots op. Op de luchtverkeersleiders die dag en nacht paraat staan. Op de technici die onze systemen draaiend houden. Op de opleiders, analisten en ondersteunende collega's die samen LVNL vormen.

Het tekort aan luchtverkeersleiders blijft een centraal thema, maar ook het vullen van technische vacatures blijft uitdagend. We boeken voortgang: er stromen meer kandidaten in en de opleiding draait op hogere capaciteit. Maar we zijn er nog niet.

## Financieel scherp aan de wind

De financiële resultaten vragen blijvend aandacht. De aantallen vliegbewegingen herstellen zich na de coronaperiode langzamer dan waarop was gerekend. De vraag naar onze diensten fluctueert,

maar onze kosten zijn grotendeels vast. De Europese Commissie heeft aangegeven dat het performance plan 2025-2029 (RP4) van Nederland niet consistent is met EU-brede cost-efficiency targets. Dit betekent dat er, zoals is opgenomen in de Implementing Regulation, in de eerste helft van 2026 een detailed examination zal plaatsvinden. Het vastleggen van deze kaders tussen de Europese Commissie en de Europese Staten is een complex proces dat niet vanzelf gaat. Dit vraagt om waakzaamheid en blijvende aandacht voor kostenbeheersing.

## Verandering in het bestuur

2025 bracht ook wisselingen in de leiding van LVNL. In maart nam Michiel van Dorst afscheid als Chief Executive Officer (CEO). Jac Jansen hield daarna zeven maanden koers als interim-bestuurder. Sinds 1 november is Joost Meijs de nieuwe CEO, klaar om LVNL de komende jaren veilig en stabiel op koers te houden.

Die koers krijgt concreet vorm in onze nieuwe vastgestelde strategie richting 2030. Met onze purpose "vliegverkeer in veilige handen" als kompas hebben we de richting bepaald voor de komende jaren.

Wij danken iedereen die betrokken is bij LVNL, alle medewerkers, de Raad van Toezicht en ook al onze partners en stakeholders voor hun inspanningen en de samenwerking. Wij kijken uit naar de komende jaren!

### **Joost Meijs, Chief Executive Officer (CEO) (vanaf 1 november 2025)**

### **Marlou Banning, Chief Financial Officer (CFO)**

### **Ronald Dubbeldam, Chief Information Officer (CIO) (vanaf 15 maart 2026)**

# LVNL IN 2025

## Veilig vliegverkeer tijdens de NAVO-top

Tijdens de NAVO-top in juni zorgden LVNL en het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten (CLRS) ervoor dat ook tijdens de top het vliegverkeer in veilige handen was. Daarvoor werden in de maanden ervoor diverse voorbereidingen getroffen. De inspanningen gericht op het veilig en ongestoord laten verlopen van de NAVO-top hebben zich uitbetaald. Dankzij de samenwerking tussen LVNL en CLRS, maar ook met andere partijen in zowel de luchtvaartsector als vanuit de ministeries is de afhandeling van het vliegverkeer vlekkeloos verlopen en bleef ons land door de lucht bereikbaar.

## Weer een stap dichterbij één luchtverkeersleiding

In 2025 is belangrijke voortgang geboekt in het programma één Air Traffic Management-organisatie (1ATM), dat de integratie van militaire en civiele luchtverkeersleiding binnen LVNL realiseert. Het programma werkt volgens een 'civiel, tenzij' aanpak waarbij de operatie die bij LVNL wordt ondergebracht aan civiele wet- en regelgeving moet voldoen, met uitzondering van de specifiek militaire aspecten van de operatie. De integratie zal gefaseerd plaatsvinden. In 2026 worden de voorbereidingen afgerond voor het overnemen van taken en medewerkers van het 711 Squadron, gepland voor het vierde kwartaal van 2026. De komende jaren volgt de integratie van torenverkeersleiding op diverse militaire vliegvelden.

## Nieuwe radar en koepel op Schiphol-toren

In mei 2025 heeft LVNL de radar en de beschermende koepel op de verkeerstoren van Schiphol vervangen. De oude koepel werd verwijderd en een nieuwe radarinstallatie en beschermende koepel geplaatst. De nieuwe radarinstallatie op 100 meter hoogte zorgt ervoor dat luchtverkeersleiders vliegtuigen en voertuigen rondom de start- en landingsbanen nauwkeurig kunnen volgen, ongeacht het weer. De radar en koepel werden eerst aan de voet van de toren opgebouwd en daarna met een grote kraan op zijn plek gehesen. Het vliegverkeer kon veilig doorgaan. Met deze vernieuwing blijft LVNL het hoge veiligheidsniveau in de Schiphol-operatie waarborgen.

## Herindeling van het luchtruim

In 2025 heeft LVNL, in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, verder gewerkt aan een slimme herindeling van het Nederlandse luchtruim, samen met defensie en Maastricht Upper Area Control Center. Door het noordelijke oefengebied in Nederland voor het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten uit te breiden, komt het zuidelijke gebied vrij voor civiel gebruik. Het doel is kortere, efficiëntere vluchtroutes, lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot en minder geluidsoverlast. In februari 2025 werd het schetsontwerp met een analyse van de effecten op de leefomgeving aan de Tweede Kamer aangeboden. Het voorlopig ontwerp staat gepland in de tweede helft van 2026 en vormt de basis voor de politieke besluitvorming tot implementatie.

### **Werving en opleiding van toekomstige LVNL-ers**

In 2025 investeerde LVNL in het aantrekken en opleiden van potentiële luchtverkeersleiders en technisch personeel. Zo werd de LVNL-carrièrebeurs georganiseerd, met extra aandacht voor het aantrekken van vrouwen en kandidaten met een alfa- of niet-technische achtergrond. Daarnaast werden in de arbeidsmarktcampagne Tech Control diverse technische functies binnen LVNL onder de aandacht gebracht. De Training Organisation breidde de opleidingscapaciteit uit, moderniseerde simulatoren en ontwikkelde nieuwe tools zoals SimBuilder om simulatie-oefeningen online, buiten de simulator om, te kunnen ontwikkelen. Dankzij verschillende verbeteringen in het opleidingsproces behaalden tientallen trainees hun volledige brevet of eindfunctie. Zo kwamen op Schiphol, Eelde, Beek en andere units 20 volledig gekwalificeerde verkeersleiders en 11 overige operationele collega's beschikbaar.

### **Verbeterde verwerking van vliegplannen**

In 2025 introduceerde LVNL een vernieuwd systeem voor het verwerken van vliegplannen in de kleine luchtvaart. Het modernere backofficesysteem van Homebriefing maakt informatie sneller, vollediger en consistentere beschikbaar. Hierdoor verbetert de veiligheid van deze vluchten en worden afwijkingen, zoals vertraagde landingen, eerder gesignaleerd. Automatisering en betere ondersteuning verlagen de werkdruk bij het Flight Service Center en zorgen voor efficiëntere processen. Ook de samenwerking met kleinere vliegvelden is verbeterd: havenmeesters werken nu rechtstreeks in hetzelfde systeem als LVNL met actuele gegevens. Deze integratie van vliegplannen en systemen is binnen Europa uitzonderlijk en versterkt betrouwbaarheid en veiligheid.

### **Onbemande luchtvaart en toekomstige dienstverlening**

In 2025 stond onbemande luchtvaart volop in de belangstelling. Het aantal meldingen van ongeautoriseerde drones nabij luchthavens nam toe. LVNL bracht de risico's, in samenwerking met ketenpartners, vroegtijdig nationaal onder de aandacht en onderstreepte de behoefte aan duidelijke regelgeving. Tegelijk bereidde LVNL zich verder voor op de rol van Common Information Service (CIS) Provider voor Nederland. Definitieve besluitvorming wordt verwacht in 2026. Daarnaast startte het Beyond Visual Line of Sight-experiment (dronevluchten buiten direct zicht) Meppel-Zwolle, met circa 200 testvluchten, dat waardevolle inzichten opleverde voor de operationele haalbaarheid en toekomstige CIS-dienstverlening.

### **Bouwen aan het luchtverkeersleidingssysteem van de toekomst: iCAS**

In 2025 zette LVNL belangrijke stappen in de ontwikkeling van het iTEC based Centre Automation System (iCAS), het nieuwe luchtverkeersleidingssysteem dat het huidige AAA-systeem vervangt en de basis vormt voor toekomstbestendige luchtverkeersleiding. In 2025 vonden meerdere praktijktests plaats, waaronder een "Schiphol dagoperatie", waaruit bleek dat de functionaliteit goed is doorontwikkeld. Ook zijn systeemupdates, integraties en technische omgevingen verder uitgewerkt en is de scope van de First Viable Solution (FVS) vastgesteld. Hiermee is precies vastgelegd welke functionaliteit iCAS moet bevatten om door de toekomstige gebruikers te kunnen worden geaccepteerd. Na realisatie van deze FVS per eind 2026 volgt in 2027 een gefaseerd acceptatie- en validatietraject. Ook worden de trainingen voor verkeersleiders om te kunnen werken met het nieuwe systeem ingepland. Volledige ingebruikname van het systeem wordt in 2028 verwacht.



# OVER LVNL

## INHOUDSOPGAVE

Profiel	10
Trends 2045	12
Missie	13
Purpose	13
Onze ambitie 2030	14

# PROFIEL

LVNL is verantwoordelijk voor het beheer van het burgerluchtruim en alles wat daarbij komt kijken. Onze luchtverkeersdienstverlening bestaat uit verschillende taken, waaronder luchtverkeersleiding, vluchtinformatieverstrekking en alarmering. Luchtverkeersleiding is het regelen van het luchtverkeer door het geven van klaringen en aanwijzingen aan piloten. De luchtverkeersleiding is opgesplitst in een drietal deeldisciplines: algemene verkeersleiding (area control), naderingsverkeersleiding (approach control) en plaatselijke verkeersleiding (aerodrome control).

We leveren onze diensten niet alleen aan de mainport Schiphol, waar de luchtverkeersleiding voor Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport, en het Flight Information Centre (FIC) onder vallen. Ook bieden we luchtverkeersdienstverlening aan Groningen Airport Eelde en Maastricht Aachen Airport. In de toekomst komen daar de militaire torens, de algemene- en militaire verkeersleiding dienstverlening en de gecentraliseerde approach bij.



## Wettelijke taken

In de Wet luchtvaart zijn de wettelijke taken van LVNL vastgelegd. Daaronder vallen:

- het verlenen van luchtverkeersdiensten binnen het vluchtinformatiegebied Amsterdam;
- het verlenen van communicatie-, navigatie- en plaatsbepalingsdiensten;
- het verlenen van luchtvaartinlichtingendiensten en het uitgeven van luchtvaartpublicaties en -kaarten;
- het verzorgen of laten verzorgen van opleidingen voor luchtverkeersbeveiliging en het verlenen van luchtvaartnavigatiediensten;
- het adviseren van de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de minister van Defensie over aangelegenheden op het gebied van de luchtverkeersbeveiliging en het verlenen van luchtvaartnavigatiediensten;
- het verrichten van andere bij of krachtens de Wet luchtvaart opgedragen taken.

## Milieutaak

In het Luchthavenverkeerbesluit, een algemene maatregel van bestuur gebaseerd op de Wet luchtvaart, zijn regels voor route- en baangebruik vastgelegd waaraan LVNL dient te voldoen. In hetzelfde besluit is ook de verantwoordelijkheid vastgelegd om de grenswaarden voor geluid, externe veiligheid en lokale luchtverontreiniging na te leven. Het luchtverkeer afhandelen binnen deze grenswaarden is een gezamenlijke zorgplicht van LVNL, de luchtvaartmaatschappijen en de exploitant van de luchthaven Schiphol. Momenteel werkt het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aan een nieuw Luchthavenverkeerbesluit voor Schiphol, met de doelstelling om dit in november 2026 in te laten gaan. Voor de overige luchthavens werkt LVNL samen met de exploitant van de luchthaven om aan de regels te voldoen die de Luchthavenbesluiten aan die luchthavens opleggen.

## Alarmering

Alarmering heeft tot doel de betrokken instanties te waarschuwen over luchtvaartuigen die hulp behoeven in de vorm van opsporing en redding en deze instanties bij te staan voor zover dat nodig is.

## Zelfstandig bestuursorgaan

Sinds 1993 is LVNL een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Als ZBO verlenen wij luchtverkeersleiding op aanwijzing van de minister van Infrastructuur en Waterstaat. LVNL legt op grond van artikel 5.41 van de Wet luchtvaart verantwoording af aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat over de financiële resultaten. Het jaarverslag en de jaarrekening worden daartoe jaarlijks vóór 1 mei aan de minister aangeboden. De minister zendt het jaarverslag uiterlijk 15 juni aan het parlement. Daarnaast werken we onder andere nauw samen met het ministerie van Defensie, de beheerder van het militaire luchtruim.

LVNL is een publieke dienstverlener en is voor civiele luchtverkeersaangelegenheden de schakel tussen de overheid en alle overige partijen die bij luchtverkeersleiding betrokken zijn. Met alle betrokkenen proberen we de luchtverkeersleiding zo goed mogelijk vorm te geven. Wij hebben een zelfstandige, onafhankelijke rol bij het zoeken naar het optimale evenwicht tussen veiligheid, efficiëntie en milieu.

# TRENDS 2045

We zien vier grote trends waar we in onze langetermijn organisatiestrategie rekening mee houden. Dit zijn ontwikkelingen op het gebied van luchtruimgebruik, technologie, de mens en duurzaamheid. In de toekomst is het luchtruim flexibel inzetbaar naar de wensen van het civiele, militaire en onbemande luchtverkeer. Alle partijen zijn dan veilig in het Nederlandse luchtruim geïntegreerd. We maken intensief gebruik van mogelijkheden die moderne technologie ons biedt om ons werk te ondersteunen. Zo bieden artificiële intelligentie en digitalisering kansen voor efficiënter opleiden en werken. Verdere digitalisering maakt het mogelijk om meer informatie te delen. Dit is nodig voor de introductie van trajectory based operations, dat zich richt op het beheren van vliegtuigen op basis van hun geplande en uitgevoerde vliegtrajecten en dat een belangrijk fundament is voor verdere optimalisatie van de dienstverlening aan onze klanten. Automatisering onder menselijke supervisie zorgt ervoor dat wij de betrouwbare gids in het luchtruim blijven. Technologie is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van LVNL - een rol die in 2045 verder zal zijn vergroot. LVNL verbetert stapsgewijs haar dienstverlening en performance door innovatieve Air Traffic Management-oplossingen te implementeren, te beginnen met de ingebruikname van het iTEC-based Centre Automation System, waarmee de basis wordt gelegd voor verdere innovaties zoals time based operations. Zo zorgen wij ervoor dat Nederland internationaal goed en duurzaam verbonden blijft. Daarvoor blijven we in de toekomst intensief samenwerken met onze stakeholders en hebben we ook voldoende goede mensen nodig. We blijven investeren in werving van talent en koesteren en waarderen onze huidige gedreven professionals. Zij zijn het hart van LVNL.



# MISSIE

## Wij begeleiden vliegverkeer veilig, vlot en duurzaam

In één van de meest complexe stukken luchtruim van Europa werken wij al bijna honderd jaar onafgebroken aan vliegveiligheid. Alle vliegtuigen worden iedere dag weer veilig, vlot en duurzaam van en naar Schiphol en de regionale en militaire luchthavens in Nederland begeleid. Dit vraagt om een hoog prestatieniveau, het vinden en opleiden van de beste talenten en het doorontwikkelen van onze systemen. Zo creëren we duurzame waarde voor de samenleving, klanten en partners.

# PURPOSE

## Vliegverkeer in veilige handen

Onze purpose, 'vliegverkeer in veilige handen', sluit als vanzelfsprekend aan bij onze missie en strategie. Want veiligheid is meer dan vliegtuigen van A naar B leiden. Het is onze focus, het bepaalt onze koers, we werken er dag en nacht aan. In 2025 krijgt onze purpose zowel intern als extern in onze communicatiemiddelen en -kanalen volop aandacht.



# ONZE AMBITIE 2030

Wat betekenen de langetermijn trends voor onze doelen tot 2030? We kijken vooruit en werken aan balans en stabiliteit. Samen met onze partners moderniseren we stapsgewijs de verkeersafhandeling in één van de meest complexe stukken luchtruim van Europa. Dit gaat hand in hand met aandacht voor een gezonde leefomgeving. En, hoewel lang niet altijd gemakkelijk, in gesprek met de samenleving, onze klanten en partners.

We vernieuwen onze systemen en maken deze nog beter weerbaar tegen dreigingen van buitenaf. We ontwikkelen een nieuw en modern luchtverkeersleidingssysteem dat ook in de komende decennia zorgt voor veiligheid en flexibiliteit in de lucht. Dit zijn omvangrijke projecten die niet altijd vlekkeloos verlopen. Omdat we willen dat het vliegverkeer in veilige handen blijft, versterken we ons met de kennis, ervaring en competenties van de luchtverkeersleiders van het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten. Samen geven we onze luchtmacht letterlijk de ruimte in de lucht. Daarmee zorgen we dat we niet alleen bijdragen aan verbinding en vliegveiligheid, maar ook aan vrede en veiligheid in binnen- en buitenland.

We staan klaar om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan maar realiseren ons dat we niet onbeperkt mensen en middelen hebben. Dit vraagt steeds om het maken van scherpe keuzes. Maar het realiseren van onze ambities is cruciaal om onze missie ook in de toekomst waar te blijven maken en het vliegverkeer in veilige handen te houden.



## VEILIG, VLOT EN DUURZAAM

We voldoen aan onze wettelijke taken voor een veilige, vlotte en duurzame afhandeling van het vliegverkeer in een context die steeds complexer wordt.



## MENSEN ZIJN BELANGRIJK

Onze medewerkers zijn voor ons van het grootste belang.

### Focusgebieden



## KOERSVAST

We zijn koersvast en creëren duurzame waarde voor de samenleving, klanten en partners.



## KLAAR VOOR VERANDERING

We blijven relevant, nu en in de toekomst, door het combineren van continuïteit met het realiseren van verandering.



## ONZE WAARDEN

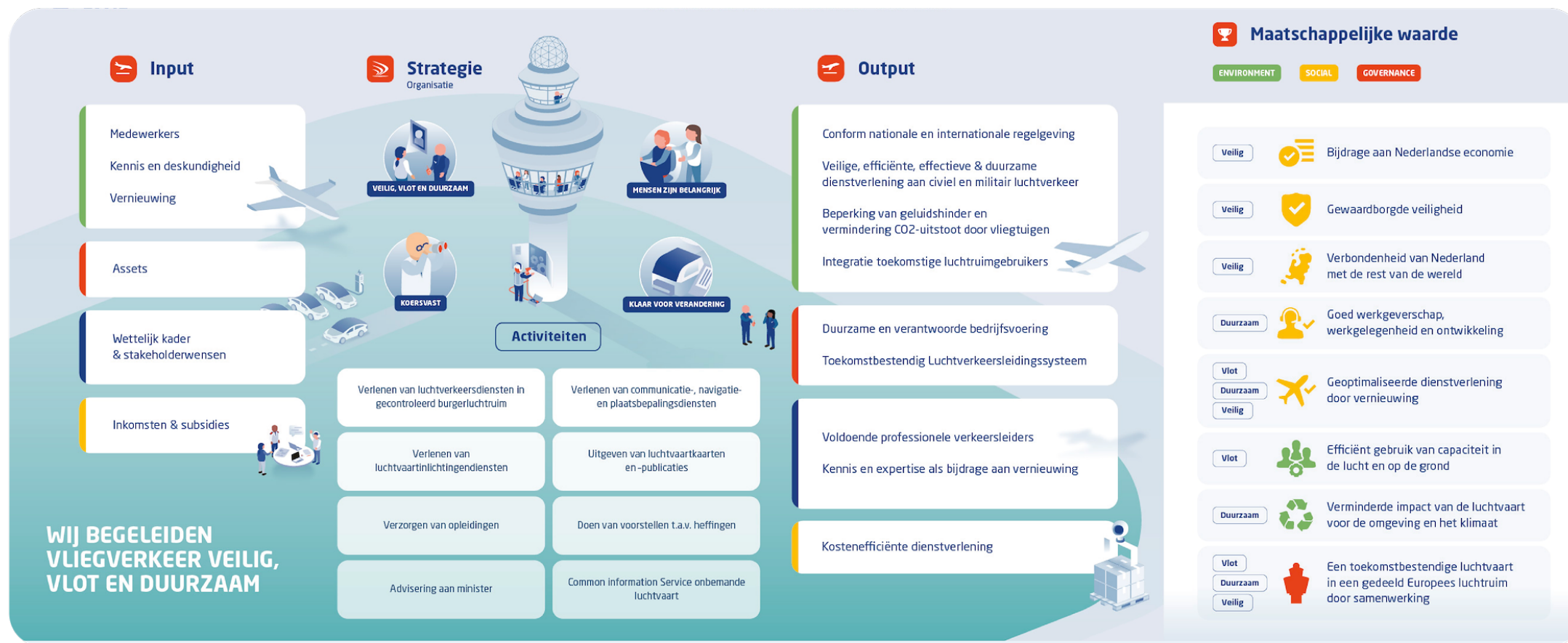
Binnen LVNL hanteren wij de volgende kernwaarden:

- Samen: wij werken effectief en constructief samen. Respect, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid staan centraal.
- Professioneel: wij handelen en communiceren deskundig, integer en verantwoordelijk.
- Daadkrachtig: wij nemen bewust, doelgericht en vastberaden beslissingen. Wij voeren deze effectief uit.
- Open: wij zijn actief, ontvankelijk en betrokken in interacties met anderen, binnen en buiten de organisatie.

## Waardecreatie

Met het LVNL-waardecreatiemodel is onze invloed op maatschappelijke thema's in kaart gebracht. Het model omschrijft welke maatschappelijke waarde LVNL op de lange termijn creëert.

Ook geeft het model verdieping op onze missie 'Wij begeleiden vliegverkeer veilig, vlot en duurzaam' en helpt het ons focus te houden op onze strategische focusgebieden.



## Stakeholders

Het stakeholderoverzicht geeft de belangrijkste stakeholdergroepen van LVNL weer die onderdeel zijn van onze waardeketen. Deze groepen zijn onderverdeeld in: samenleving, klanten, partners en medewerkers.

Onze stakeholders zijn van grote waarde voor LVNL en we werken nauw met hen samen. Daarnaast consulteren we deze stakeholders bijvoorbeeld voor een stakeholderwaarderingsonderzoek of om ons duurzaamheidsbeleid te toetsen.



## Waardeketen

In aanvulling op het waardecreatiemodel en stakeholderoverzicht is in 2025 een waardeketen opgesteld. Hierin zijn alle upstream-, midstream- en downstreamactiviteiten in kaart gebracht die nodig zijn voor het leveren van onze dienstverlening (upstream: fase vóór LVNL, midstream: fase van LVNL en downstream: fase na LVNL). Deze activiteiten zijn verbonden aan de betrokken stakeholdergroepen per fase en de geïdentificeerde impact, risico's en kansen in de keten.

Met de waardeketen kijkt LVNL verder dan de eigen activiteiten door ook zoveel als mogelijk de effecten mee te nemen die in de upstream- en downstreamketen plaatsvinden. Waar sprake is van tegenstrijdige belangen proberen we als onafhankelijke partij 'in het midden' zo goed als mogelijk met alle belangen rekening te houden.





## Dubbele materialiteitsanalyse en Impact, Risks en Opportunities

Met behulp van een dubbele materialiteitsanalyse zijn voor LVNL relevante Environment, Social en Governance (ESG)-thema's geïdentificeerd conform EU-standaarden, European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Deze standaarden zijn ontwikkeld om bedrijven richtlijnen te bieden voor het rapporteren over hun impact op duurzaamheid en milieu. Ze zijn een belangrijk onderdeel van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

In deze analyse is vanuit twee perspectieven beoordeeld welke duurzaamheidsonderwerpen relevant zijn voor onze stakeholders en onze eigen organisatie. We hebben beoordeeld welke impact LVNL heeft op mens en milieu (impact materialiteit) en wat de impact is van duurzaamheidsthema's zoals klimaatverandering op de financiën van LVNL (financiële materialiteit). De inzichten uit de dubbele materialiteitsanalyse zijn gebruikt om te bepalen welke positieve en negatieve Impact, Risks en Opportunities (IRO's) de activiteiten van LVNL met zich meebrengen en het zwaarst wegen. Hier zijn elf IRO's uit voortgekomen waarover we als LVNL op termijn willen rapporteren. De IRO-score resulteert in zeven ESRS-topics die materieel zijn vanuit impact- en/of financieel oogpunt.

Vier ESRS-topics zijn als dubbel materieel aangemerkt (zowel vanuit impact- als financieel perspectief). Dit zijn:

- E2 Luchtverontreiniging
- S1 Eigen Medewerkers
- S3 Getroffen gemeenschappen
- G1 Bedrijfsvoering

De afbeelding hieronder toont de resultaten van de analyse.



In onderstaande tabel zijn de 11 IRO's weergegeven en hoe deze zijn verbonden aan de hoofdthema's op grond van duurzaamheid en de ESRS-topics.

Hoofdthema	ESRS	IRO	impact/risico
<b>Veiligheid</b>	S4 gebruikers en eindgebruikers	Positieve impact op luchtvaartveiligheid voor alle gebruikers van het Nederlandse luchtruim, door het faciliteren van veilig en efficiënt vliegverkeer.	Positieve impact
		Risico voor LVNL op inbreuk op operationele systemen bij onvoldoende digitale weerbaarheid, als gevolg van ontoereikende cyberbeveiliging, privacybescherming of gegevensbescherming.	Financieel risico
<b>Vlucht efficiëntie</b>	E1: klimaat	Impact van CO <sub>2</sub> -uitstoot door luchtverkeer, waar LVNL luchtverkeersdiensten aan levert, als gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen in de downstream waardeketen, wat bijdraagt aan klimaatverandering.	Negatieve impact
	E2: pollution	Impact van luchtvervuiling (NO <sub>x</sub> , SO <sub>2</sub> , UFP) veroorzaakt door vliegtuigverkeer (in de lucht en op de grond), waar LVNL operationeel aan bijdraagt.	Negatieve impact
		Risico op financiële schade door activiteitenbeperkingen of nieuwe regelgeving rond luchtvervuiling, zoals emissienormen.	Financieel risico
<b>Duurzame assets</b>	E1: klimaat	Impact van het energieverbruik van LVNL-assets, inclusief dubbele systemen voor veiligheid, door het gebruik van fossiele brandstoffen, wat leidt tot CO <sub>2</sub> -uitstoot en bijdraagt aan de uitputting van fossiele energiebronnen.	Negatieve impact
<b>Duurzame mobiliteit</b>	E1: klimaat	Impact van CO <sub>2</sub> -uitstoot door gebruik van fossiele brandstoffen in de bedrijfsvoering van LVNL, zoals bij het wagenpark, zakelijk reizen en woon-werkverkeer.	Negatieve impact
<b>Goed werkgeverschap</b>	S1 eigen medewerkers	Impact op het welzijn van LVNL-medewerkers als gevolg van prettige, veilige arbeidsomstandigheden en eerlijke arbeidsvoorwaarden, wat bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van LVNL als werkgever.	Positieve impact
	S1 eigen medewerkers	Gezondheidsrisico's door werk in roosterdiensten en hoge werkdruk van operationele medewerkers, zoals vermoeidheid en nachtdiensten	Negatieve impact
	S1 eigen medewerkers	Positieve impact op diversiteit, gelijke kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers van LVNL als gevolg van inclusief personeelsbeleid.	Positieve impact
	S1 eigen medewerkers	Positieve impact op de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers van LVNL, onder andere door opleiding en training, waaronder het opleiden van verkeersleiders.	Positieve impact
	S1 eigen medewerkers	Impact op medewerkers door het beschermen van persoonsgegevens en privacy binnen LVNL's bedrijfsvoering. Krappe arbeidsmarkt waardoor het niet mogelijk is het juiste personeel aan te trekken voor het uitvoeren van onze dienstverlening.	Positieve impact Financieel risico

> Over LVNL > **Onze ambitie 2030**

Hoofdthema	ESRS	IRO	impact/risico
<b>Samenwerking</b>	S2 medewerkers in de waardeketen	Blootstelling van schadelijke emissies door vliegtuigen en overige voertuigen aan medewerkers op de platformen van de luchthavens	Negatieve impact
	G1 bedrijfsvoering	Positieve impact op milieu en maatschappij door het bevorderen van verantwoord business conduct en een LVNL-bedrijfscultuur met aandacht voor milieu- en sociale effecten van de operatie.	Positieve impact
<b>Hinderbeperking</b>	S3 getroffen gemeenschappen	Impact op leefomgeving van omwonenden door geluidshinder van vliegverkeer waarvoor LVNL verkeersdiensten levert.	Negatieve impact
	S3 getroffen gemeenschappen	Impact op gezondheid van omwonenden door langdurige blootstelling aan geluidshinder, waaronder slaapverstoring.	Negatieve impact
	S3 getroffen gemeenschappen	Financieel risico als gevolg van geluidsvoorschriften die leiden tot activiteitsbeperkingen (minder vliegverkeer) of stijgende kosten	Financieel risico

Stapsgewijs werken wij de komende jaren toe naar rapportage over de hoofdthema's en IRO's in het jaarverslag. Informatie over de hoofdthema's op grond van duurzaamheid en de bijbehorende activiteiten zijn verderop in dit verslag te vinden. Wij zien het als de maatschappelijke verantwoordelijkheid van LVNL om negatieve impacts te verkleinen en positieve te vergroten.

# VERKEERSCIJFERS 2025

## Amsterdam Area Control Centre

Afgehandelde vluchten\*

**560.460**

2024: 560.486

Verskil  
**- 0,0%**



## Schiphol Tower/ Approach

Afgehandelde vluchten\*

**493.452**

2024: 489.517

Verskil  
**+ 0,8%**



## Lelystad Airport

Afgehandelde vluchten incl. terreinvluchten\*\*

**81.722**

2024: 75.144

Verskil  
**+ 8,8%**



## Rotterdam The Hague Airport

Afgehandelde vluchten incl. terreinvluchten\*\*

**58.654**

2024: 56.554

Verskil  
**+ 3,7%**



## Maastricht Aachen Airport - Beek

Afgehandelde vluchten incl. terreinvluchten\*\*/\*\*

**9.203**

2024: 10.043

Verskil  
**- 8,4%**



## Groningen Airport Eelde

Afgehandelde vluchten incl. terreinvluchten\*\*

**59.836**

2024: 57.967

Verskil  
**+ 3,2%**



## North Sea Area Amsterdam

Ongecontroleerde vluchten boven land 2025

**48.763**

2024: 49.752

Verskil  
**- 2,0%**

Waarvan 9.388 gefactureerd in 2025 (9.239 in 2024)  
Verskil -1,6%



\* Handelsverkeer en General Aviation met een IFR-vliegplan.

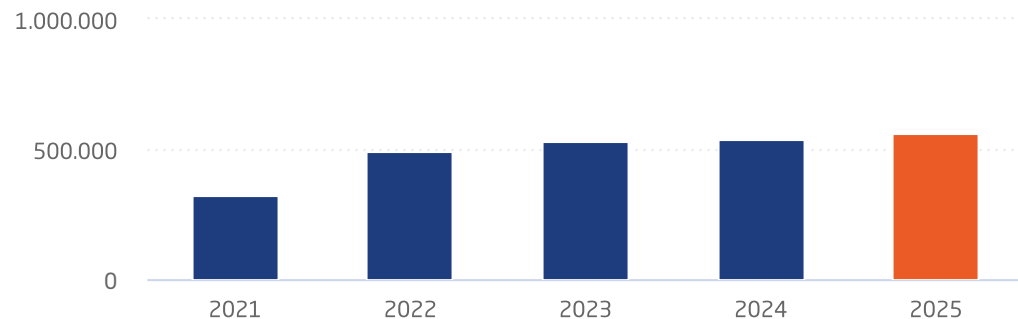
\*\* Een terreinvlucht is een vlucht die start van en daaropvolgend landt op hetzelfde luchtvaartterrein.

\*\*\* Exclusief het aantal afgehandelde vluchten voor de NAVO-vliegbasis Geilenkirchen, waarvoor LVNL de naderingsverkeersleiding afhandelt.

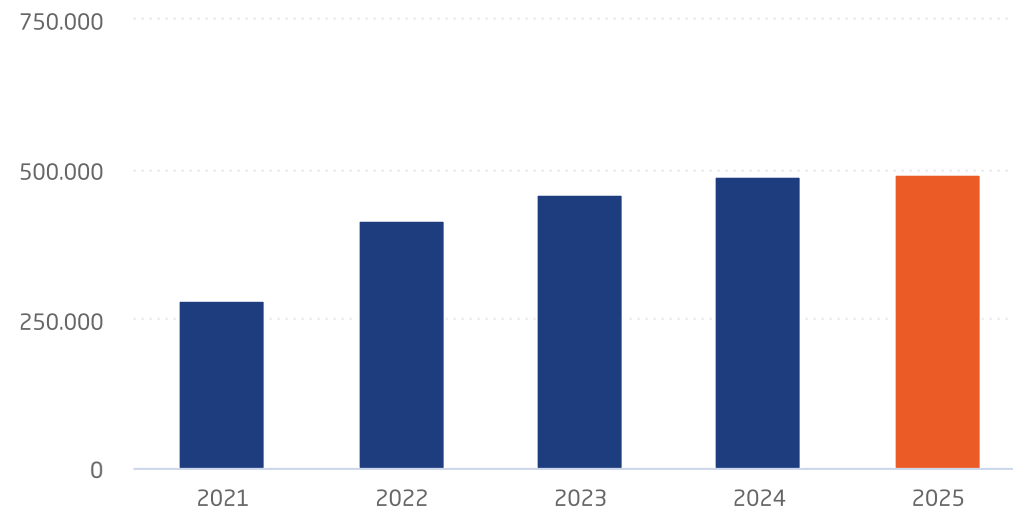
# VERKEERSCIJFERS

Het aantal vliegbewegingen voor het Area Control Centre (ACC) is nagenoeg gelijk gebleven aan het voorgaande jaar (+0,0 procent). Voor Schiphol Tower/Approach (TWR/APP) is het aantal vliegbewegingen in 2025 ten opzichte van 2024 met 0,8 procent toegenomen.

## Aantal vluchten ACC



## Aantal vluchten TWR/APP (excl. terreinvluchten)



Ten opzichte van het laatste pre-COVID-jaar (2019) is nog slechts sprake van een kleine krimp: de verkeersaantallen in 2025 komen voor Schiphol Tower/Approach uit op rond de 97 procent van de pre-COVID-verkeersaantallen van 2019. Voor Area Control Centre is dit percentage 92 procent.

# FINANCIËLE RESULTATEN

## Tarieven

Europese regelgeving en de Wet luchtvaart bepalen dat gebruikers van luchtvaartnavigatiediensten een vergoeding verschuldigd zijn voor de kosten van dienstverlening voor de en-route en plaatselijke luchtvaartnavigatiediensten en de dienstverlening op de Noordzee.

Nederland onderkent een drietal zogenoemde heffingszones:

- Terminal, voor vliegverkeer dat zich in de nabijheid van de luchthavens Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport, Groningen Airport Eelde en Maastricht Aachen Airport bevindt en gebruikmaakt van de diensten van de plaatselijke luchtverkeersleiding. Het aantal service units dat wordt betaald voor een vlucht is afhankelijk van het gewicht van het vliegtuig.
- En-route, voor vliegverkeer dat gebruikmaakt van de hogere luchtlagen boven Nederland en het naderingsgebied van de luchthavens. Het aantal service units dat wordt betaald voor een vlucht is afhankelijk van het gewicht van het vliegtuig in combinatie met de afstand die door het Nederlandse luchtruim wordt gevlogen.
- North Sea Area Amsterdam (NSAA), voor het burgerhelikopterterverkeer dat gebruikmaakt van het Nederlandse luchtruim boven de Noordzee. Voor een vlucht naar het in de Aeronautical Information Publication gedefinieerde gebied boven de Noordzee, voor de offshore olie- en gasindustrie en windmolenparken, wordt een tarief betaald. Dit zijn de kosten van dienstverlening gedeeld door het aantal vertrekkende burgerhelikoptervluchten naar dat gebied.

## Tariefbepaling

De tarieven van LVNL zijn onderwerp van consultatie met de stakeholders, worden jaarlijks bepaald en maken deel uit van het nationale tarief voor de heffingszones. Zij zijn gebaseerd op de verwachte totale kosten voor luchtverkeersdienstverlening en de verwachte verkeersontwikkeling in de betreffende zones, rekening houdend met de nog te verrekenen resultaten uit voorgaande jaren.

Jaarlijks wordt voor elke heffingszone een nationaal tarief per dienstverleningseenheid bepaald. De kostengrondslag voor de verschillende heffingszones bestaat uit de kosten van verschillende dienstverleners waarvan LVNL er één is. Andere dienstverleners zijn het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut, voor alle heffingszones, en Maastricht Upper Area Control Centre, EUROCONTROL en de National Supervisory Authority voor de en-route heffingszone. De nationale tarieven worden jaarlijks gepubliceerd in de Staatscourant en de Aeronautical Information Publication.

## Referentieplan

In 2025 is het referentieplan voor de vierde periode ingegaan (RP4). Voor deze referentieperiode is een vijfjarenplan opgesteld en ingediend bij de Europese Commissie. In dit performanceplan 2025-2029 is voor het jaar 2025 rekening gehouden met een stijging van het tarief ten opzichte van 2024. Een incidentele verhoging van het tarief voor 2025 is de verrekening van de inflatie over 2023. Ook is in de komende jaren nog een component opgenomen voor de verrekening van de COVID-19-verliezen. Onderstaand exploitatieoverzicht bevat de gerealiseerde resultaten over 2025 ten opzichte van de begroting uit het performance plan en ten opzichte van voorgaand jaar.

<i>(Bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	Begroting	Vershil	<b>2024</b>	Vershil
Bedrijfsopbrengsten	421.619	428.723	-7.104	316.497	105.122
Bedrijfslasten	345.172	341.939	3.233	327.109	18.063
Exploitatieresultaat	76.447	86.784	-10.337	-10.612	87.059
Netto financieringslasten	9.473	12.202	-2.729	12.157	-2.684
<b>Resultaat</b>	<b>66.974</b>	<b>74.582</b>	<b>-7.608</b>	<b>-22.769</b>	<b>89.743</b>

## Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten zijn 7,1 miljoen euro (1,7 procent) lager dan begroot en 105,1 miljoen euro (33,2 procent) hoger dan in 2024. De toename van de opbrengsten is geheel gerealiseerd door een verhoging van de tarieven in 2025. De tariefstijging komt voort uit de prestatiebesturing; het performance plan 2025-2029. Het verkeersvolume en-route, uitgedrukt in service units, is lager dan de begroting en het verkeersvolume van 2024.

<i>(Bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	Begroting	Vershil	<b>2024</b>	Vershil
Heffingen en-route	277.787	296.844	-19.057	200.662	77.125
Heffingen terminal	113.559	113.659	-100	85.616	27.943
Heffingen NSAA	3.155	2.857	298	2.902	253
Overige opbrengsten	27.118	15.363	11.755	27.317	-199
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>421.619</b>	<b>428.723</b>	<b>-7.104</b>	<b>316.497</b>	<b>105.122</b>

## Opbrengsten uit heffingen

### Vergelijking met begroting 2025

Het grootste deel van de bedrijfsopbrengsten (ruim 93 procent) komt voort uit de heffingen. De omvang van de opbrengsten uit heffingen is lager dan begroot voor 2025. In 2025 is het verkeersvolume en-route verkeer het gehele jaar lager dan de begroting. Eerder zagen we al dat de oorlog in Oekraïne heeft geleid tot een verandering van vliegen over Noord-Europa naar vliegen over Zuid-Europa. In 2025 is de verkeersontwikkeling in het Nederlandse luchtruim verder achtergebleven ten opzichte van andere Europese landen. Eerste analyses tonen aan dat dit ook komt door de hoogte van het Nederlandse tarief voor en-route luchtverkeersleiding. Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn de en-route opbrengsten het gehele jaar lager geweest dan de begroting. De terminalopbrengsten zijn conform verwachting. Het verkeersvolume was gedurende het jaar volgens verwachting waardoor de gerealiseerde opbrengsten in lijn zijn met de begroting.

### Vergelijking met 2024

De stijging van de opbrengsten uit heffingen (ruim 36 procent) ten opzichte van 2024 wordt verklaard door een tariefstijging van zowel het en-route- als het terminaltarief. De doorgevoerde tariefstijging is het gevolg van de afspraken in de prestatiesturing. In 2025 startte de vierde referentieperiode (RP4). Het aantal service units voor en-route is in 2025 met 3,5 procent afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Het aantal service units voor terminal is 2,3% hoger dan voorgaand jaar.

### NSAA-heffingszone

De North Sea Area Amsterdam (NSAA)-heffingszone laat een stijging zien ten opzichte van de begroting. De stijging ten opzichte van de begroting (ruim 10 procent meer dan begroot) komt doordat ook in deze heffingszone meer vluchten afgehandeld zijn dan begroot. Ten opzichte van het voorgaande jaar is sprake van een lichte stijging (1,6 procent) van het aantal afgehandelde

vluchten. Een afwijking in omvang van deze dienstverlening is niet eenvoudig te duiden. Het aantal afgehandelde vluchten is afhankelijk van de offshore activiteiten die plaatsvinden op de Noordzee en daarnaast speelt de weersafhankelijkheid ook een belangrijke rol in relatie tot de omvang van de verkeersstroom. Het tarief is gestegen met 7,0 procent ten opzichte 2024, wat de hogere opbrengsten in 2025 verklaart.

	En-route	Terminal	NSAA
<b>Service units 2025</b>	<b>2.907.129</b>	<b>402.491</b>	<b>9.388</b>
Service units 2024	3.013.417	393.383	9.237
Ten opzichte van 2024	-3,53%	2,32%	1,63%
Ten opzichte van begroting 2025	-6,46%	-0,13%	10,45%
<b>Tarief 2025</b>	<b>95,28</b>	<b>282,14</b>	<b>336,12</b>
Tarief 2024	66,35	217,64	314,12

## Overige opbrengsten

### Vergelijking met begroting 2025 en voorgaand jaar

De hogere overige opbrengsten ten opzichte van de begroting (11,8 miljoen euro) komen voornamelijk door één Air Traffic Management-organisatie (1ATM)-gerelateerde activiteiten. Gezamenlijk gemaakte kosten voor de integratie worden deels doorbelast aan Defensie. In 2025 zijn aanvullende kosten gemaakt vooruitlopend op de 1ATM-integratie. Deze aanvullende kosten en de bijbehorende doorbelasting, waren niet begroot. Het totaal hiervan is hoger dan begroot en licht hoger dan de voorgaand jaar gerealiseerde opbrengsten.

De gerealiseerde opbrengsten uit subsidieactiviteiten en overige diensten zijn in lijn met voorgaand jaar. In de begroting is rekening gehouden met lagere doorbelastingen voor eenmalig uit te voeren werkzaamheden en overige diensten, dan daadwerkelijk gerealiseerd.

## Bedrijfslasten

De bedrijfslasten zijn 3,0 miljoen euro hoger dan begroot en 18,1 miljoen euro hoger dan voorgaand jaar. Ten opzichte van voorgaand jaar stijgen de personeelskosten als gevolg van een hogere instroom, een cao-stijging, maatregelen om het luchtverkeersleiderstekort terug te dringen en kosten vooruitlopend op de 1ATM-integratie. Een deel van deze integratiekosten is, zoals bovenstaand beschreven, ook doorbelast aan Defensie.

<i>(Bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	Begroting	Verschil	<b>2024</b>	Verschil
Personeelskosten	237.598	230.463	7.135	217.720	19.878
Afschrijvingen	32.822	34.488	-1.666	30.745	2.077
Algemene kosten	74.752	77.199	-2.447	78.645	-3.893
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>345.172</b>	<b>342.150</b>	<b>3.022</b>	<b>327.110</b>	<b>18.062</b>

## Personeelskosten

### Vergelijking met begroting 2025 en voorgaand jaar

De personeelskosten zijn in het verslagjaar 7,1 miljoen euro hoger dan begroot en ook hoger in vergelijking met voorgaand jaar (19,9 miljoen euro hoger). In de begroting was rekening gehouden met minder aanvullende maatregelen om de capaciteit uit te breiden (1,2 miljoen euro minder begroot) en minder aanvullende kosten voor de 1ATM-integratie (4,3 miljoen euro) en een lagere dotatie aan de voorzieningen (1,6 miljoen euro). Vergeleken met voorgaand jaar zijn er aanvullende effecten van circa 8 miljoen euro door cao-loonsverhoging en circa 5 miljoen euro door een hoger aantal fte. De stijging van het aantal fte is mede het gevolg van het omzetten van ingehuurd personeel naar vaste dienstverbanden.

Een verdere toelichting is te vinden in paragraaf 11 'Personeelskosten' en paragraaf 23 'Verplichtingen inzake personeelsbeloningen' in de jaarrekening.

## Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn met 1,7 miljoen euro lager dan begroot. Er is voor een bedrag van 51 miljoen euro geïnvesteerd in projecten in 2025. Daarnaast is voor een bedrag van 25 miljoen euro aan projecten in gebruik genomen, die onderdeel waren van de projectportefeuille. Dit resulteert in de stijging van de afschrijvingskosten met 2,1 miljoen euro ten opzichte van voorgaand jaar. Verschillende vervangingsinvesteringen hebben plaatsgevonden in 2025, waaronder vervanging van de VHF Direction Finder (5,5 miljoen euro), vernieuwing van de radome (1,8 miljoen euro), het instrument landing system 27 op Schiphol (1,6 miljoen euro) en vervanging van de koelmachine op locatie Schiphol Oost (1,1 miljoen euro).

## Algemene kosten

De algemene kosten zijn in vergelijking met voorgaand jaar 3,8 miljoen euro lager. De voornaamste reden hiervoor is de daling van de kosten voor ingehuurd personeel met 4,0 miljoen euro.

De kosten voor inhuur, de belangrijkste kostenpost in de algemene kosten, bedroegen 20,5 miljoen euro (2024: 24,5 miljoen euro). Er wordt ingehuurd om de huidige projectportefeuille van LVNL uit te kunnen voeren. Het gaat om belangrijke strategische projecten, zoals de vervanging van ons huidige luchtverkeersleidingssysteem. LVNL heeft gedurende 2025 wederom ingezet op het overgaan van ingehuurd personeel naar vaste dienstverbanden met als gevolg lagere kosten voor ingehuurd personeel.

De overige kostencategorieën zijn vergelijkbaar met de gemaakte kosten in voorgaand jaar. Er is sprake van een geringe daling van de huisvestingskosten (0,8 miljoen euro) gerealiseerd door lagere energietarieven. Deze lagere kosten worden gecompenseerd door gestegen kosten voor gebruiksrechten (1,3 miljoen euro) als gevolg van hogere kosten voor netwerken.

## Financiering

In 2025 zijn drie nieuwe leningen afgesloten bij het ministerie van Financiën voor een totaalbedrag van 55 miljoen euro. Deze leningen zijn voornamelijk gebruikt om de projectportefeuille van LVNL te financieren. De toekomstige financieringsbehoefte volgt de investeringsagenda van LVNL en houdt, met het oog op de omvangrijke investeringsagenda, de komende jaren nog aan. LVNL maakt ook voor de komende jaren gebruik van de leningsfaciliteit bij het ministerie van Financiën.

Daarnaast beschikt LVNL over een rekening-courant faciliteit. De stand ultimo 2025 bedraagt 171 miljoen euro negatief (2024: 241 miljoen euro negatief). Het verlies in de jaren 2020 en 2021 als gevolg van de COVID-19-pandemie wordt sinds 2023 in zeven jaar verrekend met de luchtvaartmaatschappijen en dat leidt tot het inlossen op de rekening-courant faciliteit. De komende vier jaar wordt nog jaarlijks circa 33 miljoen euro verrekend met de luchtvaartmaatschappijen.

Door het negatieve rekening-courant saldo betaalt LVNL rente. De totale rentelast bedraagt over 2025 9,5 miljoen euro (2024: 12,2 miljoen euro). Doordat LVNL verplicht is om te schatkistbankieren was het niet mogelijk om het negatieve rekening-courantsaldo langlopend te financieren. Door de stijging van de tarieven die LVNL in rekening brengt bij de luchtvaartmaatschappijen, wordt er ingelost op de rekening-courant en zullen de toekomstige rentelasten verder afnemen.

# VOORUITBLIK NAAR 2026

In 2026 zetten we een volgende stap om onze ambitie - in 2030 toekomstbestendig zijn - te realiseren. Hiervoor moderniseren we, onder andere door middel van het iTEC-based Centre Automation System (iCAS)-programma en de wijze waarop onze mensen, systemen en procedures de verkeersafhandeling mogelijk maken. Dit doen we stapsgewijs, tijdens het ontwikkelen van nieuwe systemen gaat onze 24/7-operatie gewoon door. De uitdaging is bovendien dat we dit doen in de steeds complexer wordende realiteit van de Nederlandse luchtvaart.

## Wat gaan we doen

Om onze strategie uit te voeren moet LVNL keuzes maken. Onze wettelijke taak: het garanderen van een veilige en stabiele operatie staat altijd op nummer één. We kunnen veel, maar niet alles kan tegelijk. Het maken van keuzes stemmen we af met onze stakeholders en onze opdrachtgever. Belangrijke mijlpalen in 2026 zijn de eerste fase van de integratie van de militaire luchtverkeersleiding, het implementeren van het nieuwe Luchthavenverkeerbesluit voor Schiphol en het functioneel gereed maken van het nieuwe luchtverkeersleidingssysteem iCAS. Dit betreft allemaal grote, al langlopende projecten en programma's. De omvang ervan is zo groot dat er ook in 2026 sprake is van een verdringingseffect op andere projecten. Dit vraagt om scherpe keuzes, focus op afronding en investeren in efficiëntie waarmee we zaken aanpakken.

LVNL draagt maatschappelijk bij door de overheid te adviseren bij het vormen van nieuw beleid. Daarvoor voeren we uitvoeringstoetsen uit om te toetsen of het nieuwe beleid in de praktijk veilig uitvoerbaar is.

Ook werken we aan de verdere ontwikkeling van voorzieningen voor de onbemande luchtvaart. De groei van het droneverkeer vraagt om goede digitale ondersteuning en heldere procedures. In

2026 bouwen we verder aan systemen voor informatievoorziening richting dronegebruikers en om te borgen dat drones veilig in het Nederlandse luchtruim gebruikt kunnen worden. LVNL bereidt zich voor op de toewijzing van de rol van Common Information Service Provider voor Nederland. Ook versterken we de ketensamenwerking om ongewenste drone-activiteit te voorkomen door hierover in overleg te treden met de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat en Defensie.

Voor een mogelijke openstelling van Lelystad Airport treffen we, afhankelijk van verdere politieke besluitvorming, de voorbereidingen die nodig zijn om onze verkeersleidingstaken daar veilig uit te blijven voeren. Daarnaast leveren we ook in 2026 een bijdrage aan de herziening van het Nederlandse luchtruim, een groot en meerjarig programma. Ondertussen blijven we investeren in het opleiden van nieuwe luchtverkeersleiders om de tekorten die een aantal teams nog steeds kennen, op te lossen. Door onze simulatoren en trainingsvoorzieningen te moderniseren en te vernieuwen, vergroten we de capaciteit en verbeteren we het leerproces, wat essentieel is om ook in de toekomst voldoende verkeersleiders beschikbaar te hebben.

Tot slot blijven we investeren in de continuïteit en (cyber)weerbaarheid van onze technische systemen. Zo wordt er gewerkt aan het vernieuwen en moderniseren van verschillende radars, communicatiesystemen, meteorologische voorzieningen en andere essentiële onderdelen van onze infrastructuur.

## Financiën

De tarieven voor 2026 zijn bepaald op basis van het performance plan 2025-2029 (RP4) en het in oktober 2025 ingediende Bedrijfs- en jaarplan LVNL 2026-2030. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft eind 2025 ingestemd met het Bedrijfs- en jaarplan 2026-2030 en heeft

> Financiële resultaten > **Vooruitblik naar 2026**

hiermee goedkeuring gegeven aan de begroting voor 2026 en de daarbij behorende tarieven van LVNL. De Europese Commissie (EC) heeft aangegeven dat het performance plan 2025-2029 (RP4) van Nederland niet consistent is met EU-brede cost-efficiency targets. Dit betekent dat er, zoals is opgenomen in de Implementing Regulation, in de eerste helft van 2026 een detailed examination zal plaatsvinden. Dit betreft een verdere analyse van de kostenefficiëntiedoelstellingen in het Nederlandse RP4-plan en de redenen die het resterende verschil met de EU-brede doelstellingen kunnen verklaren. Het plan van LVNL maakt onderdeel uit van het herziene performance plan dat met andere Functional Airspace Block Europe Central (FABEC)-lidstaten in 2025 is ingediend. De beoordeling door de EC van het FABEC performance plan 2025-2029 volgt in het eerste kwartaal van 2026. In overeenstemming met de regelgeving is 2026 het vierde jaar waarin de verliezen, die zijn geleden in de COVID-19-jaren 2020 en 2021, worden verrekend met de luchtvaartmaatschappijen. Door deze verrekening is LVNL in staat het negatieve rekening-courantsaldo op termijn terug te brengen naar nihil.

LVNL beschikt over een rekening-courantfaciliteit bij het ministerie van Financiën. De maximale rekening-courantpositie bedraagt 275 miljoen euro. Hiermee is de liquiditeit ook voor het komende jaar geborgd. Daarnaast staat het ministerie garant voor de financiering van leningen voor onder andere de vervanging van het luchtverkeersleidingssysteem.





# VEILIGHEID

## INHOUDSOPGAVE

Veiligheid	33
Interview: "We werkten op een unieke manier samen"	43
Belangrijkste activiteiten voor verbetering van veiligheid	45
Topprojecten en -prioriteiten	50
Interview: "We bouwen keihard aan de eerste integratiestap"	56
Projectportfolio overige projecten	58

# VEILIGHEID

Onze kerntaak is de veilige afhandeling van het vliegverkeer: het voorkomen van botsingen in de lucht en op de grond, tussen vliegtuigen of met andere voertuigen of obstakels. Ook voorkomen we ongevallen als gevolg van zogturbulentie. Deze turbulentie treedt op achter de beide vleugeltippen van een vliegtuig.

Als basis voor onze veiligheid is LVNL gecertificeerd volgens de ISO9001- kwaliteitseisen, de 'Common Requirements' verordening (EU 2017/373) en de Europese 'licensing luchtverkeersleidingspersoneel' verordening (EU 2015/340). We hanteren een veiligheidsmanagementsysteem dat alle benodigde procedures en methoden omvat om de veiligheid van onze dienstverlening te borgen.

## Veiligheid in vogelvlucht

### Chief Operations Officer:

"Dit jaar laat op veiligheidsgebied een stabiel beeld zien. Een lichte afname van het aantal meldingen, lichte afname van separatieonderschrijdingen per 100.000 vliegbewegingen en een stabiel aantal runway incursions op Schiphol getuigt van ons zorgvuldig proces van beleid, risicoanalyses, implementaties, operationele inzet en evaluaties. De toename van het aantal voorvallen op Rotterdam The Hague Airport is eenvoudig verklaarbaar en geen reden tot zorg. De inzet van ons Lelystad Safety Team laat tot nu toe goede resultaten zien."

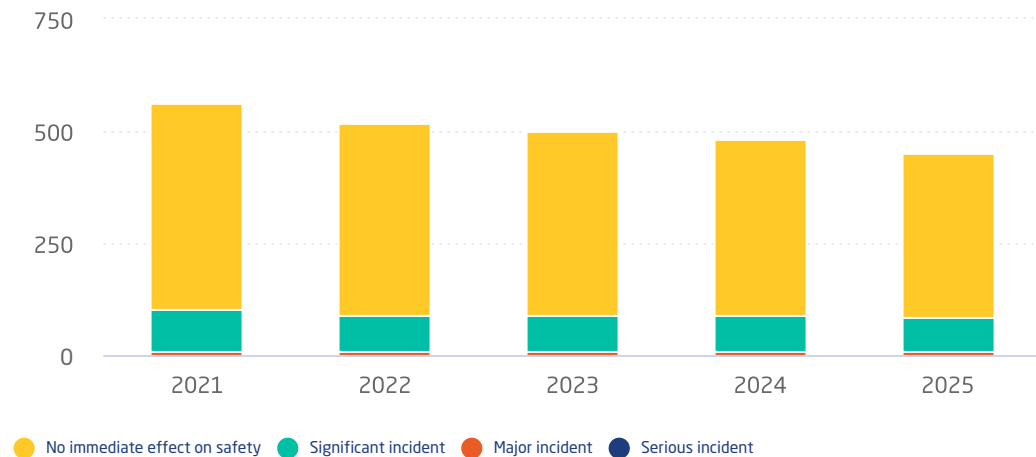


**General Manager Regional Unit:**

“In 2025 hebben we een verdere daling gezien van het aantal serious en major voorvallen ten opzichte van 2024. Deze positieve trend onderstreept dat onze blijvende inzet op veiligheid effect heeft. Tegelijkertijd nam het aantal runway incursions toe, met name op Groningen Airport Eelde. Dit hebben we grondig onderzocht en samen met de betrokken sectorpartners vertaald naar gerichte verbetermaatregelen. Ondanks aanhoudende personele uitdagingen is de regionale operatie het gehele jaar veilig en beheerst uitgevoerd. Dat geeft vertrouwen, maar vraagt ook om blijvende aandacht en samenwerking.”

LVNL registreert vele tientallen indicatoren voor het monitoren van onze veiligheidsprestaties. In dit overzicht geven we enkele van de belangrijkste.

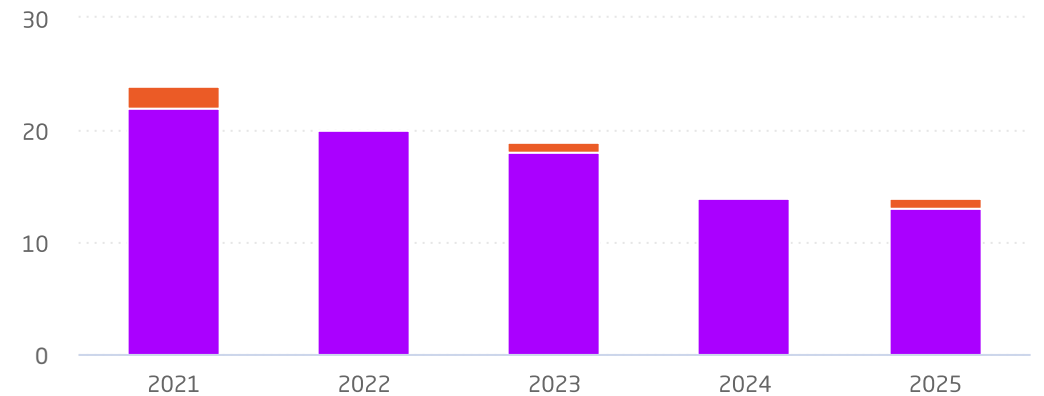
**Totaal aantal gemelde voorvallen per 100.000 bewegingen**



Voorvallen kunnen allerlei situaties omvatten, zoals taxifouten, verkeerde vliegplannen, verkeerde vlieghoogte. Het totaal aantal voorvallen nam licht af. Per 100.000 vliegbewegingen neemt dit aantal daarom ook licht af.

Zie voor een nadere toelichting over de aard van de verschillende ernstcategorieën de samenvatting definities en criteria voor verschillende Europese indicatoren.

**Runway Incursions Schiphol**



- A: serious incident in which a collision is narrowly avoided.
- B: An incident in which separation decreases and there is significant potential for collision
- C: An incident characterized by ample time and/or distance to avoid a collision
- D: An incident that meets the definition of runway incursion

Het aantal incursions op de runways van Schiphol bleef met veertien stuks relatief laag en gelijk aan het aantal in 2024. Op één na (C) waren alle incursions van het laagste ernstniveau (D). Nog steeds komt het voor dat vliegtuigen aan de startaanloop beginnen zonder daarvoor een klaring van de verkeersleiding te hebben gekregen; iets wat ook op andere luchthavens voorkomt. Alle

> Veiligheid > **Veiligheid**

runway incursions worden behandeld en geanalyseerd in het sectorbrede Runway Safety Team waarbij wordt gekeken naar onderliggende factoren en mogelijke mitigerende maatregelen.

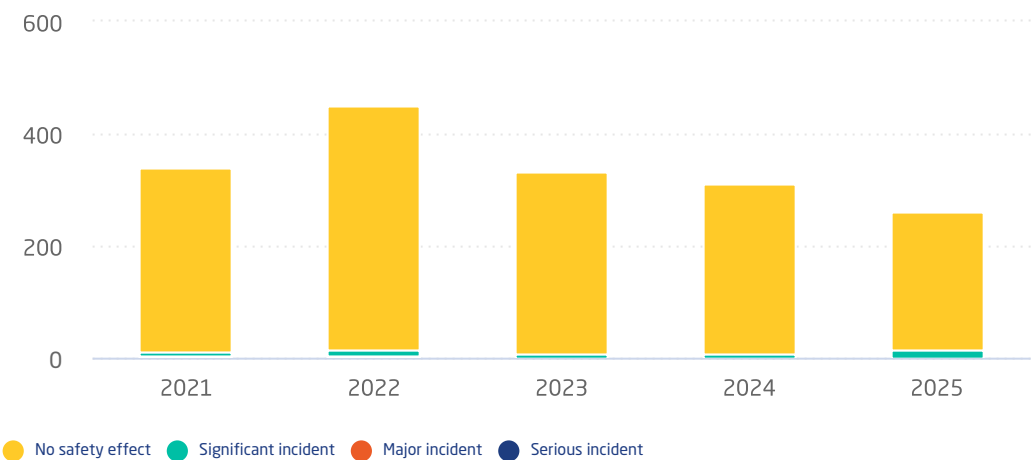
Ook het aantal runway incursions uitgedrukt per 100.000 starts en landingen is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2024. Vergeleken met de periode 2017-2019, vóór de door de coronapandemie verstoorde en lastig vergelijkbare jaren, is de relatieve verbetering van de afgelopen jaren aanzienlijk geweest.

## Separatieonderschrijdingen LVNL



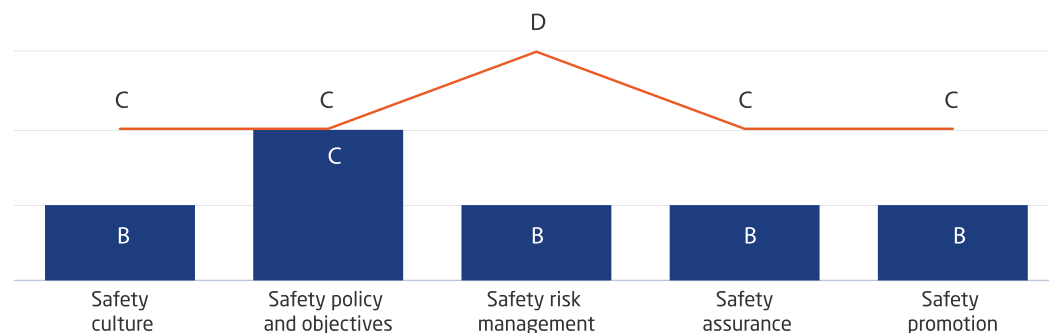
Tegen een vrijwel gelijkblijvend verkeersvolume ten opzichte van vorig jaar is er een lichte afname van het aantal separatieonderschrijdingen.

## Luchtruimschendingen



De dalende trend van airspace infringements door bemand verkeer heeft zich in 2025 doorgezet; het aantal gemelde gevallen lag in 2025 weer lager dan het jaar ervoor. De airspace infringement-campagne van 2025 is in december afgerond, waarbij onder andere op Budel en Zwartberg (België) voorlichting is gegeven aan visual flight rules (VFR)-vliegers. Deze velden stonden in de top drie van veroorzakers van airspace infringements in het luchtruim van Beek. Verder werpen de introductie van uitluisterverplichting en listening squawk (de transpondercode die aangeeft dat een vlieger meeluistert op de frequentie van Amsterdam Information) voor VFR-verkeer dat vliegt onder de Schiphol Terminal Manoeuvring Area (het naderings- en vertrekluchtruim van Schiphol) hun vruchten af.

## Effectiviteit van Safety Management System



In de Europese regelgeving is vastgelegd dat LVNL rapporteert over de effectiviteit van het Safety Management System (SMS). Per 2025 is een nieuwe systematiek van kracht, waardoor vergelijking met vorige jaren niet zinvol is. De Effectiveness of Safety Management-score wordt bepaald aan de hand van een groot aantal kwalitatieve vragen, waarvan de LVNL-antwoorden door de Inspectie Leefomgeving en Transport worden gevalideerd. Daarbij staat een score A voor 'minst effectief' en score D voor 'meest effectief'. LVNL kiest voor een zorgvuldige opbouw van de effectiviteit over de komende jaren zodat in 2029 volledig wordt voldaan aan de vereisten van de Performance Review Board. Deze vereisten zijn aangegeven als oranje lijn in de figuur hierboven.

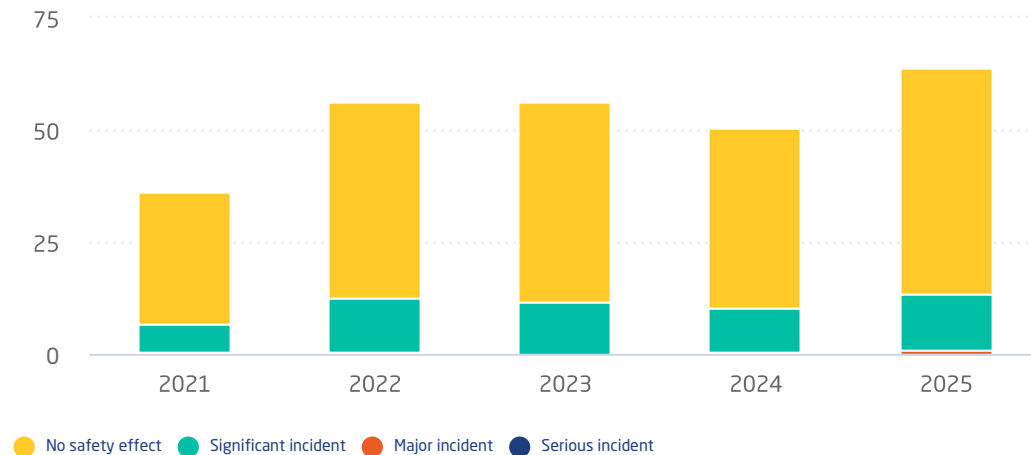
Het jaar 2025 kende een aantal opvallende veiligheidspunten:

- Gelijkblijvend aantal runway incursions op Schiphol op een all-time low.
- De blijvend neergaande trend in voorvalmeldingen op Lelystad kwam mede door de inspanningen van het Lelystad Safety Team.
- Afname in en beperkte ernst van luchtruimschendingen of airspace infringements van VFR-verkeer in het luchtruim van Schiphol én beperkte ernst (effect van uitluisterplicht).
- Afname in 'level busts' Schiphol, mede door Pilot Selected Level/Barometric Pressure Setting - waarschuwingen in ons verkeersleidingsysteem. Een level bust is een vliegtuig dat afwijkt van de door de verkeersleider opgedragen hoogte.
- Afname Traffic Collision Avoidance System-meldingen door introductie Terminal Manoeuvring Area (TMA) 8. Deze wijziging zorgt ervoor dat ongecontroleerd verkeer onder de Schiphol TMA verticaal minder dicht in de buurt komt van commercieel verkeer.
- Afname van het aantal voorvallen in de push-backfase op Schiphol, met name het aantal afwijkingen van push-backprocedures is door diverse acties gedaald.

## Veiligheid in detail

### Amsterdam Area Control Centre

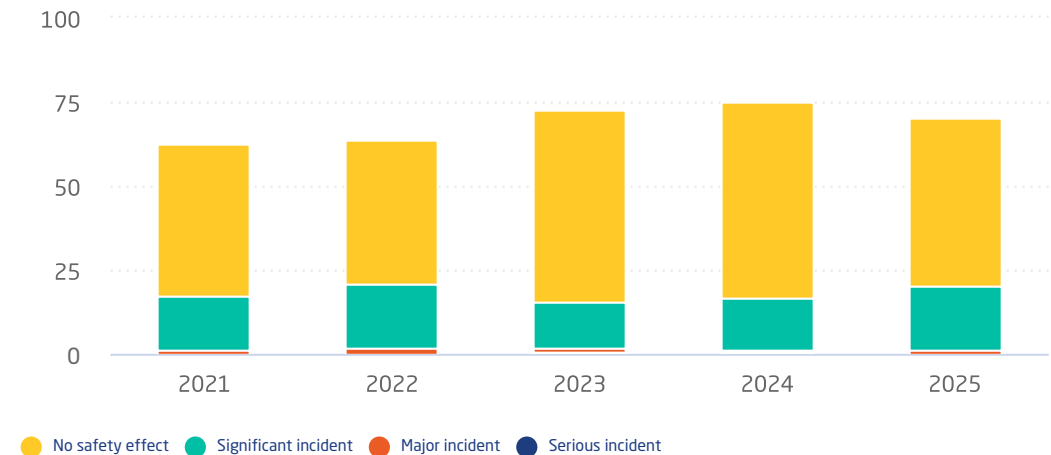
#### Voorvallen per 100.000 sectorbewegingen



Het aantal gemelde voorvallen per 100.000 bewegingen is gestegen ten opzichte van 2024, waarbij het aantal meldingen met een separatieonderschrijding nagenoeg gelijk is gebleven. De stijging van het aantal meldingen is gerelateerd aan meer meldingen van externe Air Navigation Service Providers (ANSP's). Door intensivering van de samenwerking met de safety-afdelingen van externe ANSP's zien we dat er nu ook meldingen van deze ANSP's gedeeld worden met LVNL. Dit is een aanzienlijk deel van de toename van het aantal voorvallen in 2025. Daarnaast zijn er meer meldingen gemaakt over afwijkende snelheden en vliegplannen en het niet voldoen aan levelrestricties.

### Schiphol Approach

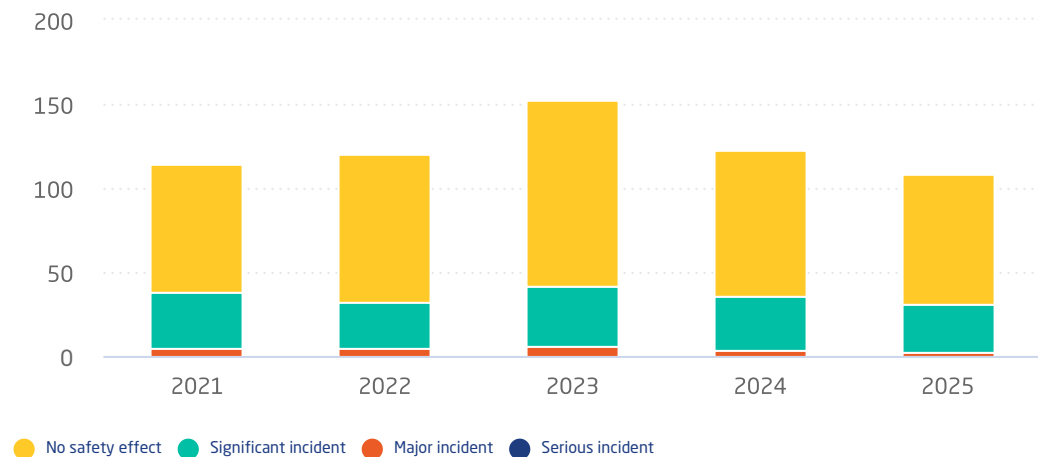
#### Voorvallen per 100.000 starts en landingen



Het aantal voorvallen bij Schiphol Approach per 100.000 bewegingen is in 2025 afgenomen ten opzichte van 2024. Van de zes geregistreerde major voorvallen waren er vijf gerelateerd aan airspace infringements, waarvan vier door ongeautoriseerde drones en één door een visual flight rules-vlucht.

## Schiphol Ground

### Voorvallen per 100.000 starts en landingen



Gemelde voorvallen namen in 2025 verder af, zowel in aantal als ernst. Dit is mede het gevolg van diverse acties vanuit het Ground Movement Safety Team en Standing Committee Ground Movement, de sectorbrede taskforces van het Information Security Management System.

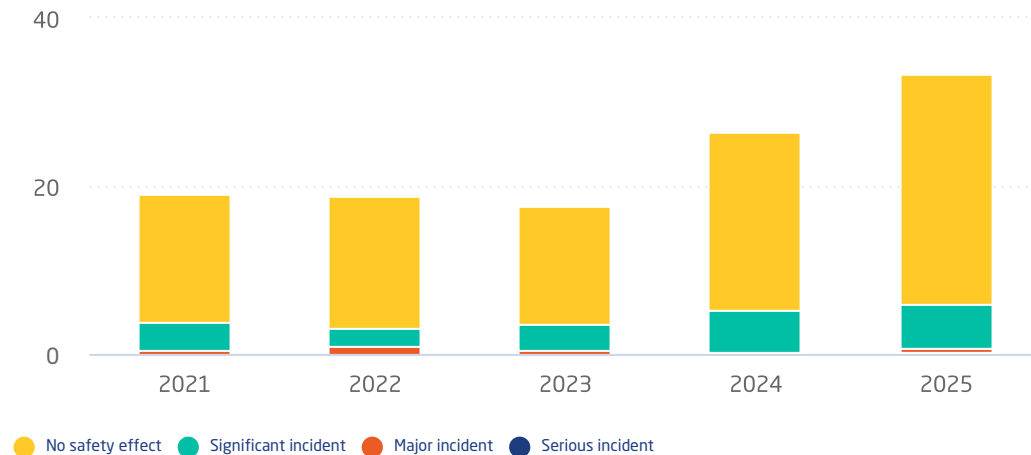
Afwijkingen van pushback en taxi- instructies/procedures kwamen het vaakst voor. De belangrijkste genomen acties zijn:

- verbeterde beschikbaarheid en werking van website met pushbackprocedures (beschikbaar voor pushback-chauffeurs);
- awareness-acties richting flight crews over specifieke 'hotspots' aangaande taxi-voorvallen;
- verbeterde awareness/training voor ground controllers aangaande specifieke probleemgebieden in pushback- en taxifase.

Met betrekking tot afwijkingen van taxi-instructies is een aantal acties gepland voor de komende jaren, waarbij enkele taxibanen een andere naam krijgen en het zogenaamde 'dubbele rijbanenstelsel' voltooid wordt.

## Rotterdam The Hague Airport

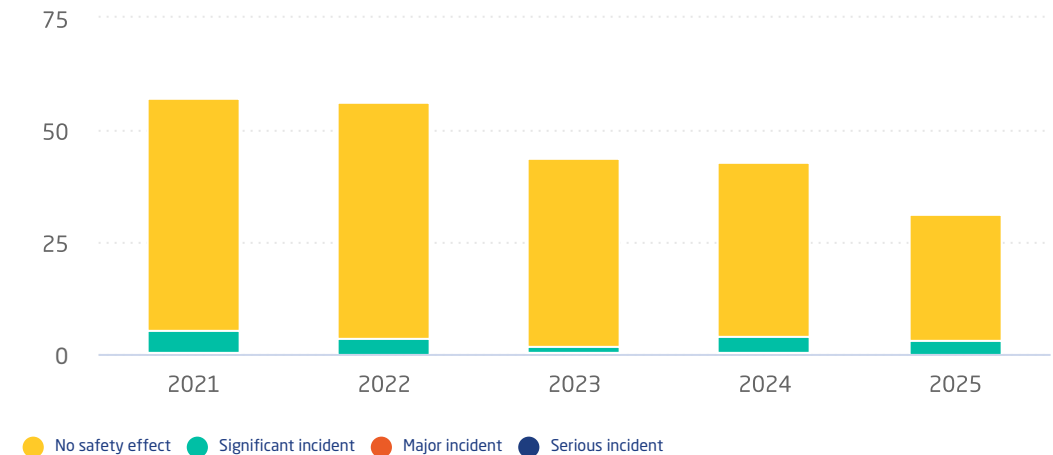
### Voorvallen per 100.000 starts en landingen



In 2025 werden 194 voorvallen geregistreerd bij Rotterdam The Hague Airport. In 2024 waren dat 151 voorvallen. Alle meldingen zijn vanzelfsprekend onderzocht: de stijging zit vooral in voorvallen met conflictvrije situaties met een lage ernstclassificatie ('no safety effect'). Er is geen eenduidige conclusie te trekken over de oorzaak van de stijging. Verkeersleiders is in deze periode gevraagd dergelijke voorvallen actief te melden; dit alleen kan de stijging al veroorzaakt hebben.

## Lelystad Airport

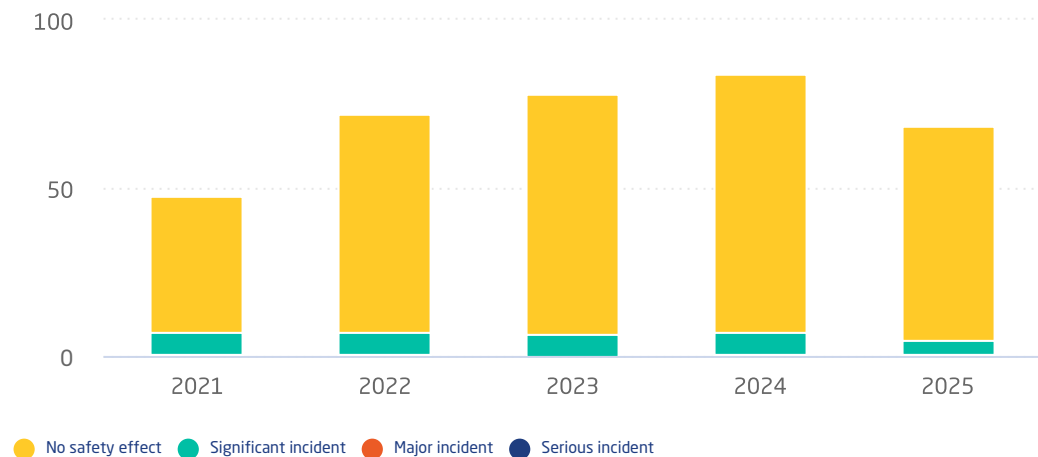
### Voorvallen per 100.000 bewegingen



De afname van het aantal voorvallen op Lelystad Airport per 100.000 bewegingen zette zich in 2025 verder voort. De meeste voorvallen hebben betrekking op lokale vluchten. De neergaande trend is mede het resultaat van de inspanningen van het Lelystad Safety Team en de intensieve samenwerking en informatie-uitwisseling tussen de luchthaven, de vliegclubs en de vliegscholen.

## Groningen Airport Eelde

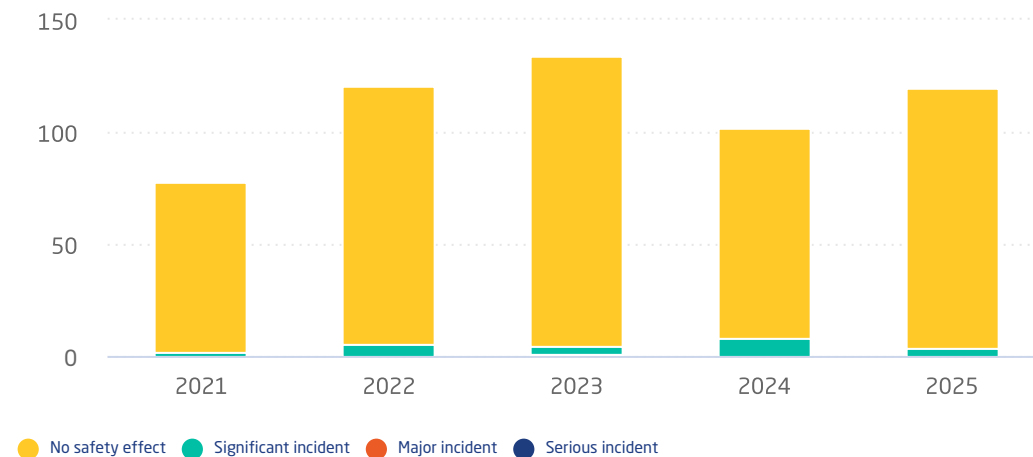
### Voorvallen per 100.000 starts en landingen



In 2025 daalde het aantal meldingen met 78 ten opzichte van het jaar ervoor (413 in 2025; 491 in 2024). Tegelijkertijd was er sprake van een lichte toename van verkeer (60 duizend ten opzichte van 58 duizend het jaar ervoor). Mede vanwege de getroffen maatregelen uit eerder gedane aanbevelingen is ook het aantal verkeerd taxiënde vliegtuigen in 2025 afgenomen.

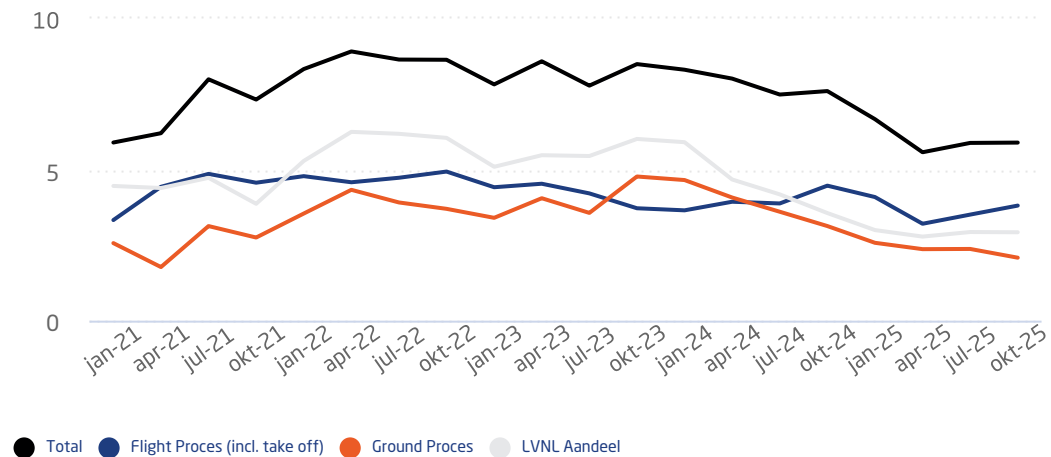
## Maastricht Aachen Airport

### Voorvallen per 10.000 starts en landingen



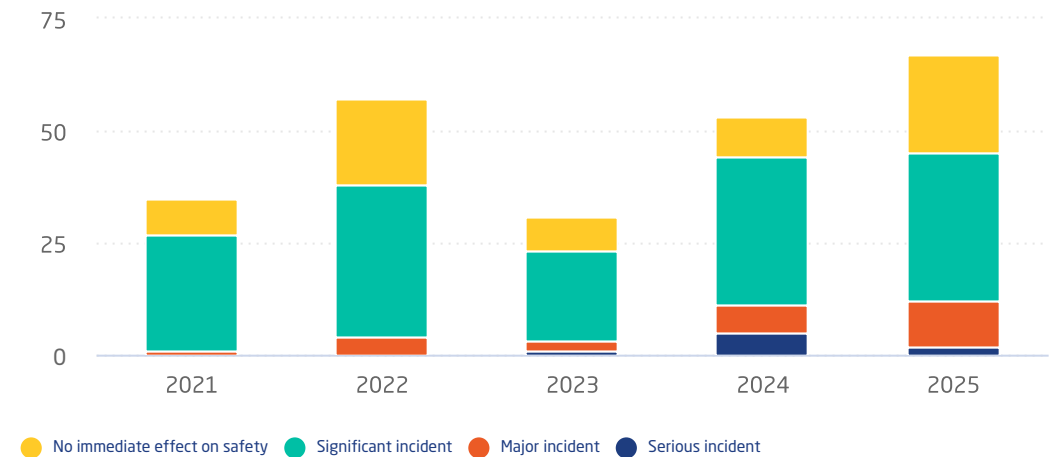
Het aantal voorvallen op Maastricht Aachen Airport steeg, met name door een stijging van het aantal airspace infringements tegen een afname van het aantal verkeersbewegingen.

## Trends van serious/major voorvallen



Het totaal van serious en major voorvallen per 100.000 vliegbewegingen is in 2025 gedaald ten opzichte van 2024. Het aandeel grondvoorvallen nam door gerichte inspanningen weer verder af. Het aandeel van flight-voorvallen is in 2025 ongeveer op het niveau van 2024 geëindigd. Van de 27 voorvallen in deze categorie zijn er twaalf gerelateerd aan ongeautoriseerde drones.

## Ongeautoriseerde drones



Helaas constateert LVNL wederom een toename (van 53 naar 67 voorvallen) van het aantal ongeautoriseerde drones in het gecontroleerde luchtruim dat LVNL beheert. Met de grote toename van het gebruik van drones, wordt er aanzienlijk meer in gecontroleerd luchtruim gevlogen, ook waar dat verboden is of geen toestemming is verleend. Daarnaast is het onderwerp 'drones boven luchthavens' eind 2025 veelvuldig in het nieuws geweest door luchthavensluitingen in Denemarken, Noorwegen en België. Dit heeft er bij LVNL ook voor gezorgd dat in Q4 een relatief hoog aantal meldingen werd onderzocht.

LVNL kan geen contact opnemen met de privé-bestuurders van drones, en luchtverkeersleiders zien drones niet op hun radarschermen. LVNL is afhankelijk van meldingen van vliegers of anderen in het Air Traffic Management-systeem. Alle meldingen worden doorgezet naar de politie. In de meeste gevallen kan de bestuurder van de drone echter niet worden opgespoord en blijft het dus bij registratie van de melding. We zoeken samen met de overheid actief naar mogelijkheden om het risico op botsingen met bemande luchtvaartuigen terug te dringen.

## Online gepubliceerde voorvallen

LVNL publiceert op haar website voorvallen en resultaten van voorvallenonderzoeken, conform vastgestelde criteria. Het betreft voorvallen van het type 'serious' of 'major' die gerelateerd zijn aan de uitvoeringstaak van LVNL. Wij melden deze voorvallen ook bij de Onderzoeksraad voor Veiligheid, de Inspectie Leefomgeving en Transport en het Openbaar Ministerie. Het gaat om voorvallen onder verantwoordelijkheid van de LVNL-luchtverkeersleiding en niet om technische of operationele zaken van vliegtuigen en/of de luchthavens. In 2025 publiceerden wij over zes voorvallen op onze website, zie <https://www.lvnl.nl/voorvallen>.





Interview: "We werkten op een unieke manier samen"

## Wat de NAVO-top betekende voor LVNL

In 2025 waren we voor het eerst in de Nederlandse geschiedenis gastland voor de NAVO-top. Dat betekende werk aan de winkel voor alle afdelingen van LVNL. Projectleider Mariska Roerdink en haar collega's van het kernteam knoopten al die werkzaamheden aan elkaar.

"Al vroeg in 2024 startten allerlei afdelingen van de civiele én militaire luchtverkeersleiding met de voorbereidingen voor de NAVO-top. De impact zou groot zijn. Met een aangepast luchtruim en snel achter elkaar arriverende regeringstoestellen uit 45 landen was het niet alleen de vraag hoe de verkeersleiding te organiseren. Maar ook: waar parkeren we de toestellen? Wat betekent de top voor de veiligheid? Hoe bereiden we ons voor op eventuele crisissituaties? Er liep ontzettend veel tegelijk."

## Verbinding

"Om overzicht te krijgen, richtten we een kernteam op, samen met het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten. We brachten de enorme scope aan projecten en hun onderlinge afhankelijkheid in kaart. De inhoudelijke verantwoordelijkheid bleef bij de diverse teams zelf; in wekelijkse overleggen kwamen de kruisverbanden boven tafel. De inzet vanaf het begin: verbinding, onderling vertrouwen en samenwerking."

## Thema-aanpak

"Een van de thema's waarin veel samenkwam, was het operationele concept. We spraken over de inrichting van

## "Vanaf april kwam er rust: we waren er grotendeels klaar voor"

Mariska Roerdink, Projectleider

het luchtruim, de hoeveelheid benodigde verkeersleiders, het optuigen van een door militaire verkeersleiders bemenste mobiele toren op vliegveld Valkenburg, het afsluiten van de Polderbaan om de toestellen te parkeren. Het thema crisisbeheersing hing daar nauw mee samen: hoe kunnen demonstranten of cyberaanvallen deze processen mogelijk verstoren? Allerlei randvoorwaarden vormden het derde grote thema: hoe zorgen we dat onze verkeersleiders onder alle omstandigheden aanwezig kunnen zijn? En wat betekenen de veiligheidsmaatregelen voor andere collega's die werken op Schiphol-Oost?"

## Open communicatie

"Het kernteam was klein en flexibel: verschoof de nadruk in een nieuwe fase naar een nieuw thema, dan wijzigden we de samenstelling van het team. Ondertussen zorgden we dat ook andere collega's goed op de hoogte waren.

Naast mails, intranetberichten en MT-bezoeken, organiseerden we eens per twee weken een stand up. Open voor iedereen die geïnteresseerd was - en die werd steeds beter gevonden. Van kritische vragen en zorgen in het begin, schoof de aandacht steeds meer op naar vertrouwen. Liep aan het begin van 2025 de druk nog flink op, vanaf april kwam de rust erin. In die maand deden we een uitgebreide doorloop met het BMT. De centrale vraag: hebben we overal aan gedacht? En zo niet: wat is er nog nodig? Daar bleek dat we al grotendeels klaar waren voor de top."

## Kippenvel

"Waar ik trots op ben, is de centrale rol voor teamwork. De energie zat er goed in. De top werd een succes doordat we als afdelingoverstijgend team zo goed samenwerkten aan één gezamenlijk doel. Mijn wauw-moment volgde toen ik op dinsdagmiddag 24 juni zelf op Toren West werkte, waar we de regeringsleiders ontvingen. Toen daar al die vliegtuigen achter elkaar kwamen binnenrollen, ik zag hoe alles liep en iedereen zijn werk goed kon doen, dacht ik: we hebben echt iets bijzonders neergezet met elkaar."

# BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN VOOR VERBETERING VAN VEILIGHEID

Aan veiligheid in de lucht en op de grond besteden wij voortdurend aandacht door ontwikkeling van onze systemen, procedures en de competenties van onze medewerkers. Wij doen dit op basis van geleerde lessen uit ons eigen veiligheidsmanagementsysteem en het sectorbrede integrale veiligheidsmanagementsysteem. Ook aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) en eisen gesteld door de wet- en regelgevers, de toezichthouder, klanten en buitenlandse collega's zijn hierbij belangrijk. Daarnaast maken we proactieve analyses van veranderingen en halen inzichten uit veiligheidsanalyses.

In 2025 zijn drie safety aanbevelingen geheel afgerond:

- **Reduceren van Traffic Collision Avoidance System-meldingen bij naderingen Schiphol**  
Door inrichting van de luchtruimstructuur rond Schiphol kon op sommige locaties naderend verkeer voor Schiphol en onder het gecontroleerde luchtruim rond Schiphol vliegend visual flight rules-verkeer (VFR) ervoor zorgen dat een Traffic Collision Avoidance System waarschuwing gegenereerd werd. Eerder zijn hiertoe al luchtruimaanpassingen gemaakt zodat een ruimere buffer tussen het Schipholverkeer en het daaromheen/onder vliegende VFR-verkeer gecreëerd werd. In maart dit jaar is de laatste stap geïmplementeerd.
- **Uitluisterplicht onder de Schiphol Terminal Manoeuvring Area**  
In maart dit jaar is de eerder op tijdelijke basis ingerichte transponder mandatory zone onder de Schiphol Terminal Manoeuvring Area (TMA) met een uitluisterverplichting, die geldt voor vrijwel alle luchtruimtegebruikers, definitief in de Aeronautical Information Publication opgenomen. Evaluatie wijst uit dat deze maatregel, samen met diverse andere maatregelen om airspace infringements te voorkomen, succesvol is. De effecten zijn terug te zien in een trendbreuk in de statistieken van het aantal gemelde airspace infringements in de Schiphol TMA.

- **Common Air Traffic Control Boundary**

De grens tussen het Nederlandse en Belgische luchtruim volgt de landsgrenzen. Hierdoor gaan vluchten soms korte tijd door Belgisch luchtruim terwijl ze nog onder controle zijn van de Nederlandse verkeersleiding. Voor vertrekkend van en naderend verkeer voor vliegveld Eindhoven op een directe route geldt dat ze na een stukje Nederlands luchtruim weer even in Belgisch luchtruim komen. We werkten daarom aan een eenduidige definitie van de luchtruimgrens van het Nederlandse en het Belgische luchtruim. Een directe voice-verbinding tussen Amsterdam Area Control en Air Traffic Control Center Steenokkerzeel (Belgian Air Force) is aangelegd, samen met een permanente delegatie van de verantwoordelijkheid over een stuk Belgisch luchtruim aan LVNL.

Daarnaast werd aan een groot aantal veiligheidsverbeteringen gewerkt. Enkele belangrijke elementen daaruit:

- Het risico dat gelijktijdige radio-uitzendingen van vliegers niet met zekerheid kunnen worden gekoppeld aan de juiste vlucht. Het is een probleem dat bij diverse verkeersleidingsunits speelt. Technisch blijkt dit erg complex om op te lossen. In januari van 2025 is een Aeronautical Information Circular gepubliceerd om “Call sign only” check-in onder de aandacht te brengen, een maatregel die enigszins helpt. We blijven zoeken naar een definitieve oplossing.
- In respons op de aanbevelingen uit het OVV-rapport “Bijna botsing in de Rotterdam Control Zone” is een korte-termijnmaatregel genomen door twee VFR-vliegroutes te schorsen. We hielden twee ‘best practice’-sessies met verkeersleiders van alle vliegvelden in Nederland over afhandeling van VFR-verkeer in gecontroleerd luchtruim. Een lange-termijn-risicomitigatie voor de aanbevelingen uit het rapport wordt momenteel onderzocht.
- Soms wordt een afgesloten safety-aanbeveling heropend omdat blijkt dat, ondanks eerder genomen acties, de veiligheidsrisico’s nog verder gemitigeerd moeten worden. Dit was in 2025 het geval bij de procedure timen van starts ten opzichte van landingen op afhankelijke landingsbanen op Schiphol. Hierbij wordt een toestel alleen geklaard om te starten als een landend vliegtuig ver genoeg verwijderd is van de baandrempel. We hebben besloten om de procedure aan te scherpen in de vorm van een tijdelijke operationele mededeling. Een definitieve oplossing wordt verder onderzocht.

Behalve concrete veiligheidsverbeteringen bespreken we in bijscholingscursussen veiligheidszaken met alle operationele verkeersleiders van LVNL. Dit is een belangrijk platform voor LVNL voor het uitwisselen van maatregelen, huidige praktijken en eventuele nieuwe risico’s en draagt ook bij aan het behouden en versterken van onze veiligheidscultuur.

## Veiligheidsstudies

Volgens Europese regelgeving moet voor elke verandering aan het luchtverkeersleidingssysteem een veiligheidsbeoordeling of -studie worden uitgevoerd. De belangrijkste beoordelingen en studies in het verslagjaar waren:

- uitgebreide veiligheidsstudie naar parallel starten van Schiphol naar het noorden bij verminderd zicht;
- veiligheidsanalyses in het kader van de ‘sustainable ground movement’ op Schiphol (‘groene zone’);
- uitgebreide veiligheidsstudie in het kader van een uitvoeringstoets van de beoogde aanpassingen in het Luchthavenverkeerbesluit Schiphol;
- beperkte veiligheidsstudie naar het verkorten van routes voor vertrekkend verkeer vanuit Brussels and Lille Group via ROTZA;
- beperkte veiligheidsstudie naar de realisatie van een waarschuwing bij gewijzigde push-backprocedures in Tower-systemen (Electronic Flight Strips System en Closed Circuit Information System);
- beperkte veiligheidsstudie naar de introductie van EHD69 en EHD69A;
- beperkte veiligheidsstudie naar het aanpassen van de route EDDK arrivals met sector- en control area-grensaanpassing;
- beperkte veiligheidsstudie naar display-optimalisaties voor bijzondere gebieden in Amsterdam Advanced Air Traffic Control System;
- beperkte veiligheidsstudie naar de ACT-parametervereenvoudiging van National Air Traffic Services;
- beperkte veiligheidsstudie naar de uitbreiding van procedure flow exclusion in omstandigheden met (veel) staartwind;
- beperkte veiligheidsstudie naar VFR-verkeer in de Schiphol control zone.

Deze analyses werden aangeboden ter goedkeuring aan de toezichthouder (Inspectie Leefomgeving en Transport) waarna de beoogde maatregelen konden worden geïmplementeerd.

## Verblindings door Zonnepanelenpark Haarlemmermeer

In 2025 heeft LVNL, samen met de sectorpartijen in het Integral Safety Management System (ISMS), intensief gewerkt aan het beheersen van het luchtvaartveiligheidsrisico dat ontstond door hinderlijke schitteringen van een nieuw aangelegd zonnepanelenpark in de Haarlemmermeer. Vanaf eind 2024 kwamen steeds meer meldingen binnen van piloten die tijdens de nadering naar de Polderbaan en Zwanenburgbaan werden verblind.

In maart 2025 werd het risico als significant beoordeeld door ISMS. Als kortetermijnmaatregel besloot Amsterdam Airport Schiphol (AAS) om de Polderbaan in perioden met verwacht risico tijdelijk buiten gebruik te stellen. Hoewel dit leidde tot meer baanwisselingen en een complexere verkeersafhandeling voor LVNL, en daarbij vertragingen voor airlines, kon de operatie veilig worden voortgezet. Testvluchten van het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum (NLR) bevestigden dat het risico vanaf augustus 2025 opnieuw zou optreden vanwege de veranderende zonnestand.

Om tot een structurele oplossing te komen, werd een brede stuurgroep opgericht door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), met onder andere de Inspectie Leefomgeving en Transport, de gemeente Haarlemmermeer, AAS, het NLR, LVNL en de eigenaar van het zonnepark. Het NLR ontwikkelde een nieuwe standaard voor verblindings door reflecties en het ISMS voerde een risicobeoordeling uit, waarbij het risico als onaanvaardbaar werd geclassificeerd en dus moest worden gemitigeerd. Uiteindelijk verplichtte een gerechtelijke uitspraak de eigenaar van het park tot het verwijderen danwel aanpassen van de panelen. Deze worden nu voorzien van minder reflecterend glas en daarna teruggeplaatst.

Het ministerie van IenW werkt verder aan het vastleggen van een nieuwe norm voor toegestane reflecties. LVNL blijft, op Schiphol via ISMS, nauw betrokken bij de risicoanalyses van lopende en nieuwe zonneparkinitiatieven rondom luchthavens in Nederland.

## Just culture

Just culture staat voor een sfeer van vertrouwen waarin mensen worden aangemoedigd essentiële veiligheidsgerelateerde informatie in openheid te delen. Omdat de informatie van onze mensen letterlijk van levensbelang is, willen wij dat al onze medewerkers zich vrij voelen onveilige situaties of voorvallen te melden. Daarom gaat LVNL uit van het tekortschieten van een compleet systeem, waarin de factor 'menselijk handelen' slechts een onderdeel is. Wij bestuderen altijd de volledige context om te begrijpen waarom het voor een persoon op dat moment logisch en verklaarbaar was om op die manier te handelen. Dat stelt ons in de gelegenheid goed te begrijpen waardoor voorvallen ontstaan en om daarvan te kunnen leren en verbeteren waar nodig. LVNL straft operationele functionarissen niet voor enig handelen, nalaten of door hen genomen beslissingen vanuit hun professioneel inzicht. Grove nalatigheid of opzettelijke schendingen worden echter niet getolereerd. Uit het aantal meldingen dat wij ontvangen, ook van op het eerste gezicht onbelangrijke voorvallen, leiden wij af dat wij erin zijn geslaagd een cultuur van redelijkheid en rechtvaardigheid te creëren. Niet in de laatste plaats draagt de houding van het Openbaar Ministerie (OM) daaraan bij: wij zijn transparant en melden ernstige voorvallen direct aan het OM. We publiceren deze ook op onze website, en als het onderzoek is afgerond voegen we daar de geleerde lessen aan toe. Het OM volgt deze 'just culture' nauwgezet en vervolgt personen in de luchtvaart uitsluitend op daadwerkelijk verwijtbaar handelen.

## Samenwerking in de sector

De samenwerking met Amsterdam Airport Schiphol en de luchtvaartmaatschappijen in het Integral Safety Management System (ISMS) voor Schiphol is van groot belang voor LVNL. Het doel van ISMS is om (het management van) veiligheid op Schiphol verder te verbeteren door het optimaliseren van de onderlinge samenwerking tussen de partijen. LVNL draagt op diverse niveaus actief bij aan de verbeterprogramma's die op de ISMS-roadmap staan, zie ook: [integralsafetyschiphol.com](https://integralsafetyschiphol.com). We leveren ook de voorzitter van het Runway Safety Team.

> Veiligheid > **Belangrijkste activiteiten voor verbetering van veiligheid**

Jaarlijks wordt door ISMS een ontwikkelplan opgesteld. Daarin worden de resultaten meegenomen van assessments door de Inspectie Leefomgeving en Transport, ISMS interne audits en consultancybureau Baines Simmons. Het ISMS, in de opzet en vorm zoals wij die in Nederland kennen, is uniek in de luchtvaartwereld.

## Internationale samenwerking

Luchtvaart heeft een sterk internationaal karakter, zeker voor een klein land als Nederland. Voor LVNL is het van belang om contact te hebben en te houden met Europese en wereldwijd regelgevende instanties en andere luchtverkeersdienstverleners.

### Single European Sky en Functional Airspace Block Europe Central

Het Single European Sky (SES)-initiatief is gestart in 2004 om de fragmentatie in het Europese luchtruim te verminderen. Ook was het doel de prestatie van luchtverkeersbeheer te verbeteren als het gaat om veiligheid, capaciteit, kostenefficiëntie en milieu. In 2021 heeft de Europese Commissie een voorstel gepresenteerd voor herziening van de SES-wetgeving (SES2+). Deze wetgeving is op 1 december 2024 van kracht geworden. De doelstellingen van SES2+ zijn tweeledig: (1) schaalbare luchtverkeersleidingscapaciteit in Europa voor een zo veilig, kostenefficiënt en milieuvriendelijk mogelijk luchtverkeersmanagement om vertragingen en extra uitstoot te minimaliseren en (2) vermindering van de milieu-impact door passende maatregelen op het gebied van luchtverkeersmanagement. LVNL heeft veiligheid als hoogste prioriteit en wil waarde creëren voor Nederland, klanten en partners en omarmt de doelstellingen en visie van SES 2+. Wij ondersteunen een Europees wetgevend kader dat ons verder helpt om in de toekomst vliegverkeer nog efficiënter en duurzamer af te handelen, met minder hinder voor de omgeving.

Functional Airspace Block Europe Central (FABEC) is een samenwerkingsverband tussen de staten en militaire en burgerluchtverkeersdienstverleners van België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Zwitserland en Nederland, inclusief het Maastricht Upper Area Control Centre. De missie van FABEC is veilige en milieuverantwoorde vluchten te bevorderen. Ook is FABEC een katalysator voor sterke

en duurzame operationele samenwerking over de nationale grenzen heen, geleid door gemeenschappelijke prestatiedoelen die zijn samengebracht in één FABEC-prestatieplan. Het voorzitterschap van FABEC rouleert jaarlijks en in 2025 heeft LVNL de voorzitter geleverd.

### European Aviation Safety Agency

De European Aviation Safety Agency (EASA) stelt regelgeving voor die uiteindelijk door de Europese Commissie als wetgeving wordt overgenomen. In 2025 voerde EASA via de Europese Commissie geen nieuwe, voor LVNL geldende veiligheidswetgeving in. Ook vanuit de International Civil Aviation Organization werden in 2025 geen veiligheidswijzigingen doorgevoerd die voor LVNL gelden.

### EUROCONTROL

EUROCONTROL is een pan-Europese, civiel/militaire organisatie die als doel heeft om de Europese luchtvaart te ondersteunen. Dit doet zij onder andere door onderzoek, ontwikkeling en het monitoren van de performance. Het EUROCONTROL Safetyteam is specifiek gericht op de ondersteuning van luchtverkeersleidingsorganisaties die naar aanleiding van nieuwe Europese regelgeving moeten worden aangepast. Binnen het Safety of Operations (SAFOPS)-team van Eurocontrol worden actuele veiligheidsissues in de dagelijkse operatie besproken. Als deelnemer aan zowel het Safetyteam als SAFOPS krijgen wij - samen met de Civil Air Navigation Services Organisation - inzicht in de veiligheidsprestaties van andere luchtverkeersleidingsorganisaties.

### Civil Air Navigation Services Organisation

De Civil Air Navigation Service Organisation (CANSO) behartigt de mondiale belangen van luchtverkeersleidingsorganisaties. De toetreding van nieuwe luchtruimgebruikers, en modernisering en verdere digitalisering van luchtverkeersleiding behoren tot de aandachtsgebieden van CANSO. De huidige 'Global Safety Conference', waar honderden

> Veiligheid > **Belangrijkste activiteiten voor verbetering van veiligheid**

slutelpersonen voor veiligheid van alle belangrijke Air Navigation Service Providers ter wereld samenkomen, is nu een jaarlijks hoogtepunt van kennisuitwisseling en leren van elkaar.

## Single European Sky ATM Research

In Europees verband wordt samengewerkt in onderzoek en innovatie voor het verbeteren van verkeersleiding. LVNL is lid van de hiervoor opgezette organisatie Single European Sky ATM Research ("SESAR 3 Joint Undertaking" (SESAR 3 JU)). In dit verband wordt subsidie uit het Horizon Europe-fonds beschikbaar gesteld voor projecten.

LVNL werkt samen met andere partners in "Interoperability through European collaboration" (iTEC) aan de verdere ontwikkeling van het iTEC-based Centre Automation System. Het project 'iTEC SkyNex ATC platform' (iSNAP) heeft SESAR-subsidie verkregen uit het Horizon Europe fonds. Het iSNAP-project heeft tot doel de architectuur van het iTEC-platform te ontwikkelen om het virtuele centrumconcept te ondersteunen.

In 2025 is succesvol een tweede voorstel ingediend voor Horizon Europe-subsidie voor een gezamenlijk nieuw project van de iTEC-partners met de naam "Advancing platforms for en-Route and TMA to support incrEased autoMation, Interoperability and SustAinability (ARTEMISA)". Het ARTEMISA-project heeft tot doel het iTEC-platform verder te ontwikkelen naar een hoger automatiseringsniveau (niveau vier), waarbij automatisering beslissingen neemt en acties uitvoert binnen nominale operaties, informatie-uitwisselingen ondersteunt in een virtuele en service-georiënteerde architectuur.



# TOPPROJECTEN EN -PRIORITEITEN

LVNL onderscheidde in het verslagjaar drie zogenaamde topprojecten: de ontwikkeling van het nieuwe luchtverkeersleidingssysteem iTEC-based Centre Automation System (iCAS), het waarborgen van voldoende luchtverkeersleiders en de integratie van de militaire en civiele luchtverkeersleiding. Deze topprojecten krijgen prioriteit in de uitvoering boven de overige projecten uit ons projectportfolio.

## Nieuw luchtverkeersleidingssysteem iCAS

Met iCAS ontwikkelt LVNL een nieuw luchtverkeersleidingssysteem dat ervoor zorgt dat onze luchtverkeersleiders ook de komende decennia het vliegverkeer veilig, vlot en duurzaam door het Nederlandse luchtruim kunnen begeleiden. Het huidige luchtverkeersleidingssysteem is al bijna 30 jaar veilig en betrouwbaar, maar nadert het einde van zijn levensduur en is daarmee toe aan vervanging. Met de introductie van het nieuwe luchtverkeersleidingssysteem wordt de continuïteit van de dienstverlening geborgd en sluit LVNL aan bij de ontwikkelingen op het gebied van de Europese wet- en regelgeving voor de modernisering van het Europese luchtruim. Zo bouwt LVNL mee aan een duurzamere en innovatieve manier van Europees luchtruimmanagement, om vliegen in de toekomst op alle fronten veiliger en efficiënter te maken.

De ontwikkeling van iCAS is in volle gang. We gaan uit van een volledige ingebruikname van iCAS in 2028. Tot die tijd zorgt LVNL elke dag voor een veilige afhandeling van het vliegverkeer met het huidige luchtverkeersleidingssysteem.

### DILEMMA

## iCAS en vol projectportfolio

LVNL heeft een vol projectportfolio. We werken aan een verscheidenheid aan projecten. Denk hierbij aan onderhoudsprojecten die in het kader van veiligheid en continuïteit worden uitgevoerd. Veel projecten maken gebruik van schaarse technische resources.

Het iCAS-project, de ontwikkeling van ons nieuwe luchtverkeersleidingssysteem, komt in de fase waarin het complete systeem, inclusief redundantie, back-ups en randsystemen, opgebouwd wordt in ons nieuwe luchtverkeersleidingscentrum Polaris. Na het opleveren van het operationele iCAS systeem, moeten ook de systemen opgeleverd worden waarmee iCAS onderhouden en verbeterd kan worden.

Deze fase doet een beroep op veel van onze technische resources. Dit betekent dat we keuzes moet maken in de projectportfolio. Deze keuzes zijn niet eenvoudig en vragen goede afstemming en afweging van verschillende belangen.

Deze afweging maken wij zorgvuldig en in afstemming met onze stakeholders. De realiteit leert ons dat wij ook in 2026 deze afwegingen moeten blijven maken.

## Mijlpalen in 2025

Na de succesvolle eerste night-live-operatie in de nieuwe operationele zaal (Polaris), heeft het iCAS-programma in 2025 belangrijke vooruitgang geboekt. In meerdere grootschalige praktijktests hebben luchtverkeersleiders het nieuwe systeem uitgebreid gevalideerd. Deze sessies leverden waardevolle inzichten op en hebben geleid tot gerichte verbeteringen in de test- en acceptatie-aanpak. Tegelijkertijd zijn belangrijke systeemupdates en nieuwe integraties gerealiseerd die nodig zijn om iCAS stap voor stap af te ronden.

Een belangrijke mijlpaal was de praktijktest voor de dagoperatie op Schiphol. Deze liet zien dat de functionaliteit van iCAS verder is doorontwikkeld en dat iCAS-gebruikers zich steeds beter kunnen voorbereiden op de toekomstige werkwijze. De grootschalige test bevestigde dat de stappen die in 2025 zijn gezet bijdragen aan een stabielere en completere werking van het systeem. De opgedane inzichten worden benut in de verdere uitwerking van de gebruikersacceptatie.

In 2025 is de planning voor de technische omgeving verder uitgewerkt en is de functionele scope van de First Viable Solution (FVS) vastgelegd. Deze eerste bruikbare versie vormt het fundament voor de vervolgstappen richting acceptatie en ingebruikname.

LVNL heeft de sturing op het iCAS-programma verder aangescherpt om de realisatie van de FVS doelgericht en beheerst te borgen. De FVS is leidend gemaakt in besluitvorming, planning en prioritering binnen het programma. Daarbij is specifieke aandacht besteed aan het bewaken van scope, afhankelijkheden en risico's die de tijdige oplevering kunnen beïnvloeden.

Omdat de voorspelbaarheid van technische opleveringen in 2025 soms onder druk stond, zijn aanvullende maatregelen genomen om tempo en kwaliteit te bewaken. Denk hierbij aan de uitbreiding van ontwikkelteams en een intensievere samenwerking met leveranciers. Deze maatregelen dragen bij aan een betere beheersbaarheid van het programma en vergroten de voorspelbaarheid van vervolgstappen.

Met een heldere focus op het tijdig opleveren van de eerste versie voor gebruikersacceptatie, en met flexibiliteit in training en voorbereiding, bouwen we voort op de positieve resultaten van 2025.

Bij de ontwikkeling en invoering van iCAS besteedt LVNL nadrukkelijk aandacht aan de samenhang met andere bestaande en vernieuwde systemen binnen de organisatie. iCAS is geen op zichzelf staande oplossing, maar maakt onderdeel uit van een bredere operationele en technische keten. Door deze samenhang expliciet mee te nemen in de sturing op het programma, worden integratie- en overgangsrisico's tijdig onderkend en beheerst. Zo borgt LVNL dat de invoering van iCAS plaatsvindt binnen een stabiel en samenhangend systeemlandschap, met veiligheid en continuïteit van de operatie als uitgangspunt.

## Voortgang komende jaren

De komende jaren staan in het teken van het afronden en beproeven van iCAS voor alle Nederlandse operationele situaties. Door de combinatie van druk civiel verkeer en intensief militair gebruik ligt de lat hoog: robuustheid, veiligheid en voorspelbaarheid zijn leidend.

In 2026 voltooien we de FVS en leggen de basis voor gebruikerstesten in de operatie. Daarbij sluiten we de belangrijkste randsystemen aan en stabiliseren we de keten, zodat verkeersleiders, trainers en beheerders kunnen werken op één integraal platform. Bevindingen uit de praktijktesten van 2025 (zoals de 'Schiphol dagoperatie') vertalen we naar concrete verbeteringen in test- en acceptatieaanpak.

Het iCAS-programma wordt uitgevoerd in nauwe afstemming met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), in diens rol als kaderstellende en toezichhoudende partij. LVNL informeert IenW periodiek over de voortgang, risico's, planning en financiële beheersing van het programma via vaste voortgangsrapportages en structureel operationeel overleg. Op deze wijze draagt de samenwerking met IenW bij aan een transparante governance, bestuurlijke beheersing en een zorgvuldige verantwoording over de ontwikkeling en invoering van iCAS.

## Planningsscenario

De FVS is het fundament onder onze planning. Na afronding van de FVS eind 2026, volgt in 2027 een gefaseerd acceptatie- en validatietraject, daarna bereiden we iCAS voor op operationele ingebruikname. We nemen iCAS stapsgewijs in gebruik om ervaring op te bouwen en verbeterpunten snel te verwerken. Tussen de verschillende fasen plannen we stabilisatieperiodes in voor evaluatie en bijsturing. Op deze manier blijven veiligheid en continuïteit vooropstaan, terwijl we gericht toewerken naar volledige ingebruikname eind 2028. Op dat moment zullen we het huidige systeem na meer dan 30 jaar loslaten.

## Voldoende luchtverkeersleiders

Een ander topproject betreft het realiseren van voldoende luchtverkeersleiders om alle taken, nu en in de toekomst, te kunnen uitvoeren. De taak om het aantal luchtverkeersleiders op peil te brengen en te houden is een gezamenlijke inspanning van Operations en de Training Organisation (TO). TO zorgt voor het werven, selecteren en opleiden van nieuwe luchtverkeersleiders en voor het vakbekwaam houden van gekwalificeerde luchtverkeersleiders.

Het tekort aan luchtverkeersleiders, veroorzaakt door de grote vervangingsvraag vanwege uitstromende luchtverkeersleider en versterkt door de COVID-19-pandemie, is het afgelopen jaar verder afgenomen. Het zal echter nog enkele jaren duren voordat alle units volledig zijn hersteld van de tekorten.

In 2025 werd de grootste inhaalslag gerealiseerd op Schiphol Approach, waar zeven approachverkeersleiders en twee torenverkeersleiders hun brevet haalden. Dit resultaat biedt direct extra mogelijkheden om in het komende zomerseizoen onze klanten en de omgeving beter van dienst te zijn. Verhoudingsgewijs werden op de velden Eelde en Beek ook grote stappen gezet. De opleidingscapaciteit van deze kleinere units werd in 2025 volledig benut, waardoor op beide velden twee volledig bevoegde toren- en approachverkeersleiders konden worden verwelkomd. Echter juist op deze kleine velden blijven de tekorten nog hoog.

Op drie manieren wordt het verhogen van het opleidingsrendement aangepakt:

1. Méér opleiden: LVNL heeft een goed gevulde 'pijplijn' en zoekt continu naar manieren om kandidaten klaar te hebben staan voor vrijkomende opleidingsplekken. In 2025 slaagden meer dan 40 mensen voor een deelrating of de hele opleiding.
2. Hoger rendement: Sinds 2018 ligt het opleidingsrendement bij de verschillende units tussen de 60-80 procent, wat vergelijkbaar is met het resultaat bij onze collega-Air Navigation Service Providers. We investeren in een beter opleidingsklimaat, gebaseerd op een growth mindset, en betere coaching en geven in de opleiding specifieke aandacht aan de ontwikkeling van niet-technische vaardigheden. Het doel is om veel meer gebruik te kunnen maken van simulatoren en de opleiding op basis van data te verbeteren. Er is gestart met het moderniseren van de huidige simulatoren en opleidingsmodules. Hierbij hoort ook de ontwikkeling van nieuwe ontwikkeltools zoals SimBuilder, een tool waarmee online simulatoroefeningen kunnen worden ontwikkeld en beheerd, zonder gebruik te hoeven maken van de simulator zelf. De eerste toepassing hiervoor ligt in het bouwen van de conversietraining voor het iTEC-based Centre Automation System. Het biedt ook een belangrijke bouwsteen om kandidaten in de opleiding op maat te bedienen met simulatie aan de hand van hun actuele individuele leerbehoefte.
3. Eenvoudiger systeem: Het vak van luchtverkeersleider is complex, het werk op Schiphol in het bijzonder. Door te werken aan het eenvoudiger maken van het Air Traffic Management (ATM)-systeem vanuit het perspectief van de menselijke operator in dat systeem, worden de eisen om de opleiding af te ronden ook lager. Zo bouwt LVNL aan een lange-termijnoplossing voor het tekort aan luchtverkeersleiders.

We bouwen actief aan een ecosysteem met externe specialisten. Zo wordt samengewerkt op het gebied van growth mindset met partijen uit de sportwereld, experimenteren we met de toepassing van gaming, en draaien we een pilot op het gebied van artificiële intelligentie in selectie. Een veelbelovend onderzoek betrof de inzet van eye-tracking in de opleiding van verkeersleiders, waarbij nieuwe inzichten opgedaan werden ten aanzien van de scanpatronen van ervaren verkeersleiders.

## Werving en selectie

Er is voldoende interesse voor het vak van luchtverkeersleider. De wervingscampagnes leverden 4.121 kandidaten op in 2025. Een toename van 31% ten opzichte van 2024. Het percentage vrouwelijke kandidaten ontwikkelde zich in de afgelopen jaren negatief, waarmee wij een belangrijke groep potentieel misten. Met een gerichte campagne brachten we de vakspecifieke inhoud beter onder de aandacht van deze doelgroep. Deze campagne, meetbaar succesvol met een stijging naar 40 procent, zal in 2026 worden uitgebreid.

## Opleiden

In 2025 startten in totaal 30 trainees bij GATE Aviation training in Kopenhagen met de opleiding tot luchtverkeersleider. Op 31 december waren 88 trainees in opleiding voor luchtverkeersleider bij LVNL.

Daarnaast zijn achttien trainees, vanuit de Training Organisation geplaatst, bij Defensie in opleiding gegaan.

Unit	Aantal trainees in opleiding op 31-12-2025		Aantal losgekomen OPS-personeel 2025 (fully qualified*)		Aantal losgekomen OPS-personeel 2025 (deelrating*)	
	OPS VKL	OPS Overig	VKL	Overig	VKL	Overig
Initial Training	31	-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Area Control Centre	14	3	5	1	4	1
Schiphol Airport	31	3	8	3	13	-
Groningen Airport Eelde	4	1	2	-	3	-
Rotterdam The Hague Airport	5	1	2	1	-	-
Maastricht Aachen Airport	3	-	2	-	1	-
Lelystad Airport	-	-	1	2	-	-
Flight Service Centre	n.v.t.	-	-	4	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>88</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>1</b>

*Aantal medewerkers in opleiding voor de verschillende verkeersleidersposities.*

### Toelichting op tabel:

\* Iemand die Fully Qualified is, heeft de opleiding volledig afgerond. Iemand die een deelrating haalt, heeft een deel van de opleiding behaald, en vervolgt de opleiding met het volgende onderdeel.

\* Trainees die gepauzeerd zijn, doorlopen op dit moment niet actief de opleiding maar tellen wel mee in de aantallen.

Verbetering van het opleidingsrendement moet gezocht worden in een verbetering van de opleidingsketen. LVNL zet daarom in op een sterkere feed forward in die keten. Samen met onze Deense partner is in 2025 de aansluiting van de Initial Area Control training op de Amsterdam Area Control Centre unittraining verbeterd. Voor komend jaar staat een soortgelijke verbetering voor de

torenmodule in de Initial training op de rol. De typische kenmerken van de operatie binnen de LVNL-units wordt in abstracte en vereenvoudigde vorm toegepast in de initiële opleiding in Denemarken. Daardoor wordt de sprong in de leerlijn bij de start van de unittraining kleiner en de kans van slagen groter. Door meer dataverzameling en -analyse is de aansturing op basis van data en key performance indicators verder versterkt. Ook is er gestart met de pilot 'continuous assessment' en is er een nieuwe opleidingslijn voor Ground Control ontwikkeld.

Coaches spelen een cruciale rol in het succes van de opleidingslijnen. Op het gebied van development zijn er twee basis coach-cursussen en twee assessorcursussen uitgevoerd. De cursussen hebben in totaal in 2025 achttien nieuwe on the job training instructors (OJT's) en zeventien nieuwe assessoren opgeleverd. Daarnaast zijn 103 opfrustrainingen OJT en 97 opfrustrainingen assessor gegeven. In 2025 hebben in totaal 47 OJT's de Growth Mindset-sessie gevolgd.

## Vakbekwaam houden

Aan de 'vakbekwaamheidskant' van TO zijn veel simulatortrainingen ontworpen voor én uitgevoerd op de toren- en radarsimulatoren. Het jaarlijkse target van "minimaal 98 procent van het operationeel personeel vakbekwaam houden" is daarmee gehaald. In 2025 is gestart met het bedienen van de militaire radargroepen die op Schiphol-Oost gestationeerd zijn. Het jaar stond verder in het teken van het voorbereiden op de intensieve verandertrainingen die nodig zijn bij de implementatie van het iTEC-based Centre Automation System (iCAS).

Een belangrijk deel van de voorbereiding is het mede ontwerpen van de iCAS-onderdelen vanuit het oogpunt van de Mens in het ATM-systeem. De Human Factor Designers zijn hier volop bij betrokken, net als bij de andere projecten binnen het projectportfolio van LVNL.

Vanuit het e-learningteam is afgelopen jaar een recordaantal van 132 modules opgeleverd, zowel nieuwe modules als updates van bestaande modules. Daarbij zijn niet alleen de operationele doelgroepen bediend, maar ook LVNL-brede modules uitgebracht en gemonitord.

## Integratie militaire en civiele luchtverkeersleiding

Het laatste topproject betreft één Air Traffic Management-organisatie (1ATM). In 2019 is door de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de staatssecretaris van Defensie besloten om de luchtverkeersleiding te integreren binnen het zelfstandig bestuursorgaan LVNL. Hiermee wordt de militaire missie-effectiviteit ondersteund, de bereikbaarheid van Schiphol vergroot en een reductie van uitstoot door efficiënter vliegen gerealiseerd.

Het Nederlandse luchtruim is klein en in de huidige indeling te versnipperd. LVNL en het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten (CLRS) werken vanuit hun visie aan het integreren van de organisaties en het luchtruim, zodat daarbinnen de luchtvaardenden efficiënter en effectiever bediend kunnen worden. Het doel: realisatie van 1ATM voor de luchtverkeersdienstverlening van zowel LVNL als CLRS in het lagere Nederlandse luchtruim. Dit betekent dat de luchtverkeersdienstverlening aan militair vliegverkeer na integratie ook onder de verantwoordelijkheid van LVNL valt.

## Doorstart

Het 1ATM-programma richtte zich tot medio 2024 op het aanwijzen van LVNL als civiele én militaire luchtverkeersdienstverlener ('duale aanwijzing'). Daarbij paste de integratie van alle taken en medewerkers in één keer. Dit bleek niet realiseerbaar; een andere aanpak werd daarmee noodzakelijk. In 2025 werd afgesproken dat de volledige afhandeling van ook het militaire vliegverkeer gaat voldoen aan de civiele wet- en regelgeving, met uitzondering van strikt militaire aspecten. Daarvoor geldt dat ze moeten blijven voldoen aan de militaire luchtvaartseisen. De overgang vindt gefaseerd (in kavel) plaats, zodat de stappen kleiner en daarmee beter uitvoerbaar zijn.

Door de gewijzigde aanpak is het accent van de uit te voeren werkzaamheden om tot afronding te komen veranderd. De haalbaarheid is afhankelijk van een aantal doorslaggevende activiteiten:

- het traject om ervoor te zorgen dat de door LVNL over te nemen taken en medewerkers voldoen aan de civiele eisen (compliance); de daarvoor verantwoordelijke afdelingen hebben de compliance-verschillen ten opzichte van de civiele eisen geïnventariseerd en zijn waar nodig verbeteractiviteiten gestart. Daarnaast zijn conversietrainingen voor operationele medewerkers gemaakt en ter goedkeuring aangeboden aan de civiele toezichthouder, de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT).
- de goedkeuring door de civiele toezichthouder ILT op verschillende momenten in het traject. ILT wordt op regelmatige basis meegenomen in het traject dat wordt doorlopen en de voortgang die wordt geboekt. De conversietrainingen zijn in 2025 en het begin van 2026 goedgekeurd.
- de activiteiten die nodig zijn op het gebied van het overnemen en/of gebruiken en onderhouden van defensiesystemen: In het verslagjaar is hiervoor een uitgebreide compliance-analyse van het systeemlandschap opgestart. De resultaten zijn begin 2026 opgeleverd. Hiermee worden, waar nodig, voor geconstateerde verschillen oplossingsrichtingen geformuleerd, op basis waarvan het bestuur besluiten neemt en verbeteractiviteiten worden uitgevoerd.
- de voortgang in het formele overleg over de 1ATM-reorganisatie met de vakcentrales van Defensie; in november 2025 heeft Defensie een akkoord bereikt met haar vakcentrales over de bijzondere personeelsparagraaf 1ATM. In de personeelsparagraaf staan specifieke maatregelen en afspraken die de personele gevolgen van de integratie regelen.

De voortgang binnen de hierboven genoemde activiteiten wordt maandelijks beoordeeld, inclusief de impact op de integrale planning. Op basis hiervan wordt de planning geactualiseerd om tot een realistische en betrouwbare integratiedatum te komen. Te beginnen bij de integratie van kavel één. Hierin gaat het om de integratie van de radarverkeersleiding en de daaraan ondersteunende afdelingen. Deze teams zijn gehuisvest in het LVNL-gebouw op Schiphol en maken al geruime tijd

gebruik van de LVNL-infrastructuur. Dit maakt de overgang naar onze organisatie minder gecompliceerd dan die van de overige taken op de militaire vliegbases.

Op een zo kort mogelijke termijn na de eerste fase komt de verantwoordelijkheid voor de torenverkeersleiding op Leeuwarden, Volkel, Gilze-Rijen/Deelen en Woensdrecht ook over naar LVNL. Op deze vliegvelden wordt alleen militair vliegverkeer afgehandeld. Tot slot volgen de taken en mensen van de verkeersleiding op Eindhoven en De Kooy; de twee velden met zowel militair als burgervliegverkeer. Vanaf het moment dat de integratie volledig is afgerond verlenen wij onze diensten op alle hieronder aangegeven locaties.





Interview: "We bouwen keihard aan de eerste integratiestap"

## De doorstart van het programma 1ATM

Een flinke dosis energie en vertrouwen: dat was wat het programma één Air Traffic Management-organisatie (1ATM) nodig had én kreeg. Programmamanager Alex Guijt merkte hoe talloze collega's in 2025 de schouders eronder zetten. Daarmee komt de integratie van de civiele en militaire luchtverkeersleiding rap dichterbij.

"Na meerdere vertragingen kreeg het programma 1ATM afgelopen jaar een doorstart. Met nieuwe uitgangspunten gingen programmadirecteur Marcel de Pee en ik in het voorjaar van 2025 aan de slag. Na de herijking van het programma wisten we wat ons te doen stond, en in juni leverden we de integrale projectplanning op.

## Vertrouwen opbouwen

"In het nieuwe plan schrapten we het voornemen om alle bedrijfsonderdelen in één keer te integreren. In plaats daarvan knipten we het proces op in delen: eerst de radarverkeersleiding, later de torens. Bovendien zouden er meerdere trajecten naast elkaar gaan lopen. Dat betekende goed afstemmen, transparant zijn en vertrouwen opbouwen. Dat lukte, en zo waren er vlak na elkaar verschillende mijlpalen te vieren."

## Duidelijkheid

"Allereerst het akkoord dat eind 2025 werd bereikt met de vakcentrales van defensie. Na jaren van onzekerheid was er eindelijk meer duidelijkheid voor onze militaire collega's, en dat was voor ons allemaal een belangrijke drive. We hebben het

## "Het programma is niks zonder mensen die zeggen: dit gaan we fixen."

Alex Guijt, Programmamanager

over het dagelijks leven van tweehonderd mensen. Daar willen we zorgvuldig mee omgaan. Deze afspraken geven rust."

## Energie-boost

"Een andere belangrijke mijlpaal was het akkoord dat we bereikten met de Inspectie Leefomgeving en Transport. Met deze toezichthouder was afgesproken dat we alles conform Europese regelgeving zouden aanpakken. Hoe we dat zouden doen, moest vorm krijgen in een zogenoemde 'compliance'-aanpak. Daarin zetten we transparant uiteen in welke zaken we vooraf voorzien, en welke we na integratie zullen oplossen. Dat vroeg van iedereen veel energie, en het akkoord op dit voorstel gaf dan ook een flinke boost."

## Samenwerking

"In de stuurgroep met daarin de ministeries, toezichthouders, de militaire luchtverkeersleiding en LVNL, was het vertrouwen echt

te voelen. Doordat iedereen open communiceerde was ook duidelijk waar de knelpunten lagen, en waar we elkaar mogelijk konden helpen. Zo was er ook tegenslag: de analyse van het systeemlandschap, nodig om te bepalen of systemen op alle punten civiel compliant zijn en welke acties eventueel nog nodig zijn, liep bijvoorbeeld vertraging op. Op zo'n moment bekijken we samen wat wél mogelijk is. En dan merk je hoe groot de inzet en flexibiliteit op alle afdelingen is. Het programma is niks zonder al die mensen die zeggen: dit gaan we fixen. Iedereen werkt samen en voelt de drive om dit tot een goed einde te brengen."

## Sportieve planning

"Ondertussen bouwen we keihard aan de eerste integratiestap: het integreren van de luchtverkeersleidingstaken en -collega's van het 711 Squadron naar LVNL. We hebben echt een sportieve planning, de druk zit er aardig op. Maar het plan lijkt nog steeds haalbaar. We zetten goede stappen vanuit procedures, vanuit safety is helder wat we nog moeten aanpakken. Ook de trainingen voor militaire luchtverkeersleiders lopen op schema. Er zijn nog enkele vraagstukken vanuit het systeemmachinelandschap, ook hier wordt hard aan gewerkt."

# PROJECTPORTFOLIO OVERIGE PROJECTEN

De hierboven beschreven projecten zijn niet de enige projecten die LVNL uitvoert. Ook aan onderstaande projecten heeft LVNL in 2025 hard gewerkt.

## Luchthavenverkeerbesluit Schiphol

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat werkt aan een nieuw Luchthavenverkeerbesluit (LVB) voor Schiphol. Doelstelling van het ministerie is om dit van kracht te laten worden per 1 november 2026. LVNL toetst of het LVB voor LVNL veilig uitvoerbaar is en zorgt ervoor dat ze klaar is om er uitvoering aan te geven als de Tweede Kamer besluit de invoering door te zetten.

## Continuïteit

De afdelingen Air Traffic Management Systems & Development en Infrastructure & Maintenance (voorheen S&I en GSI) hebben in 2025 diverse systemen vernieuwd, onder meer vanwege het bereiken van het einde van de technische levensduur of het beëindigen van leverancierssupport van die systemen.

In 2025 zijn de koepel en de onderliggende surface movement radar op de verkeerstoren van Schiphol vervangen. De koepel beschermt de radarinstallatie tegen de soms extreme weersinvloeden op ruim 100 meter hoogte. De radar zorgt ervoor dat luchtverkeersleiders voertuigen en vliegtuigen op en rond de start- en landingsbanen goed kunnen volgen op hun radarschermen.

In de zomer zijn het Instrument Landing System (ILS) en het Distance Measuring Equipment van baan 27 op Schiphol vernieuwd. Daarmee zijn alle ILS-systemen op Schiphol vervangen.

### DILEMMA

## Marktontwikkeling drones

De markt voor drones groeit. Van medische spoedvluchten en inspecties tot inzet door hulpdiensten en Defensie: de maatschappelijke en economische waarde neemt toe en de vraag naar ruimte in het luchtruim groeit mee. Tegelijkertijd blijft veiligheid in de luchtvaart ononderhandelbaar. Het luchtruim is schaars en wordt al intensief benut door bemande luchtvaart.

### Perspectief LVNL

Voor LVNL ligt hier een fundamenteel spanningsveld. Enerzijds willen we innovatie en maatschappelijk relevante toepassingen mogelijk maken. Anderzijds moeten we risico's beheersen, het systeem robuust houden en duidelijke grenzen stellen waar veiligheid of uitvoerbaarheid dat vereist. LVNL kiest daarbij niet voor een afwachtende rol, maar neemt actief verantwoordelijkheid in het organiseren van regie, het ontwikkelen van kaders en het verbinden van partijen in het drone-ecosysteem. Via experimenten, duidelijke afspraken en de ontwikkeling van kritieke informatievoorziening zoals de Common Information Service bouwen we gecontroleerd aan een toekomst waarin bemande en onbemane luchtvaart veilig en beheerst samenkomen in één luchtruim.

De ILS-vervangingen op Rotterdam The Hague Airport en de regionale luchthavens staan gepland voor de komende jaren. Het ILS-systeem zorgt ervoor dat vliegtuigen onder alle zichtomstandigheden een stabiele en nauwkeurige eindnadering en landing kunnen uitvoeren.

Daarnaast is ook het nieuwe VHF Direction Finder (VDF)-systeem operationeel gegaan. Het VDF-systeem bestaat uit een centrale server op Schiphol en zes peilstations verspreid door heel Nederland. Het systeem genereert peillijnen op het radarscherm van de verkeersleider wanneer een vliegtuig oproept. Op het punt waar de peillijnen kruisen, bevindt zich het vliegtuig waarmee de verkeersleider in gesprek is. Zo kan een verkeersleider snel zien met welk vliegtuig hij of zij spreekt. De vervanging van de VDF-systemen op Lelystad Airport en Rotterdam The Hague Airport moet nog worden gerealiseerd.

Eind 2025 zijn de BRAIN- en GAIN-netwerken gerealiseerd op Maastricht Aachen Airport, Groningen Airport Eelde en Rotterdam The Hague Airport en aangesloten op het landelijke MUSTANG-netwerk. Hiermee is verouderde infrastructuur vervangen en is een uniforme, snelle en betrouwbare data-uitwisseling op alle LVNL-locaties geborgd. De netwerken vormen een belangrijke basis voor het iTEC-based Centre Automation System en worden ook gebruikt door systemen zoals VDF en Air Traffic Information Service.

## Programma Luchtruimherziening

LVNL werkt, onder regie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, aan een betere indeling van het Nederlandse luchtruim ([www.luchtvaartindetekomst.nl](http://www.luchtvaartindetekomst.nl)). Dit doen we samen met het ministerie, het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten (CLRS) en Maastricht Upper Area Control Centre. Door het oefengebied van het CLRS in het noordelijke deel van het Nederlandse luchtruim uit te breiden, kan het beter trainen met de F35-gevechtsvliegtuigen. Gelijktijdig komt het huidige oefengebied in het zuiden vrij voor civiel gebruik.

Het uitgangspunt voor de inrichting van het nieuwe luchtruim is om, waar mogelijk, vliegtuigen zo kort en dus zo 'rechtstreeks' mogelijk te laten vliegen. Daarmee geeft het programma invulling aan

het beleid van de Europese Unie en wordt de uitstoot verlaagd. Daarnaast biedt de nieuwe indeling kansen om geluid van vliegtuigen rond luchthavens te verminderen. Nauwe samenwerking met onze Duitse militaire en civiele partners is van belang om dit mogelijk te maken.

In 2025 heeft LVNL met de internationale projectpartners binnen het programma Luchtruimherziening verder gewerkt aan de uitwerking van het ontwerp op hoofdlijnen. Als resultaat hiervan is het schetsontwerp, samen met een analyse over de te verwachten effecten op de leefomgeving, in februari 2025 aan de Tweede Kamer aangeboden. Dit ontwerp beschrijft de nieuwe indeling van het Nederlandse luchtruim op hoofdlijnen en vormt de basis voor de verdere detailuitwerking richting een voorlopig ontwerp (VO). De resultaten en ervaringen van de in 2024 en 2025 uitgevoerde real-time-simulaties worden hierin meegenomen. Het VO is voorzien in de tweede helft van 2026 en vormt de basis voor de politieke besluitvorming tot implementatie.

## Onbemande luchtvaart

2025 was een bewogen jaar voor de onbemande luchtvaart. Incidenten rond ongeautoriseerde drones in Europa en Nederland kregen veel aandacht in politiek en media. Vanuit vliegveiligheid is dit een belangrijk onderwerp voor LVNL. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan drone-toepassingen in het luchtruim.

## Ongeautoriseerde drones

Ongeautoriseerde drones vormen een toenemend aandachtspunt voor de vliegveiligheid; ook in Nederland nam het aantal meldingen nabij luchthavens toe. LVNL heeft geen wettelijke taak of technische middelen om drones te detecteren en is hierbij tot nu toe afhankelijk van meldingen door piloten. LVNL heeft de risico's in een vroeg stadium op nationaal niveau onder de aandacht gebracht. Onder regie vanuit het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) wordt samen met ketenpartners gewerkt aan duidelijke rolverdelingen, betere samenwerking en heldere regelgeving.

## Common Information Service Provider rol voor LVNL

LVNL bereidt zich voor op de rol van Common Information Service Provider (CIS) voor Nederland. Deze dienst verspreidt statische en dynamische informatie voor het beheer van droneverkeer in het Nederlandse luchtruim. Deze dienstverlening sluit goed aan bij de kennis en expertise van LVNL en bewerkstelligt een veilige en beheerste inpassing van onbemande luchtvaart in het Nederlandse luchtruim. Daarmee levert LVNL een actieve bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het Nederlandse drone-ecosysteem. In 2025 zijn LVNL en lenW in een vergevorderd stadium gekomen met het uitvoeringsplan. Definitieve besluitvorming over de aanwijzing wordt voorzien in de eerste helft van 2026.

## Experiment Meppel-Zwolle

In 2025 is het Beyond Visual Line of Sight-experiment (dronevluchten buiten direct zicht van de drone-operator) tussen de Isala ziekenhuizen in Meppel en Zwolle formeel gestart. Samen met de ANWB en KPN heeft LVNL circa 200 testvluchten succesvol uitgevoerd. Het experiment levert waardevolle inzichten op voor de integratie van onbemande en bemande luchtvaart en de samenwerking. Slechts een zeer beperkt aantal vluchten werd afgebroken vanwege weersomstandigheden. LVNL ondersteunt het experiment met verkeersinformatie over bemand vliegverkeer en benut de leerpunten voor de toekomstige CIS-dienstverlening.

## (Cyber)security

Een cyberincident kan significante gevolgen hebben voor de dienstverlening van LVNL. De digitale dreigingen tegen Nederland worden meer divers en onvoorspelbaarder. Er is een grote verscheidenheid aan aanvallen door zowel statelijke actoren, als ook cybercriminelen en andere kwaadwillenden.

Om de cyberweerbaarheid te vergroten neemt LVNL fysieke en personele securitymaatregelen voor de beveiliging van haar medewerkers, objecten en systemen. Dit doet LVNL om de vliegveiligheid en continuïteit van onze dienstverlening zeker te stellen.

In 2025 heeft LVNL niet te maken gehad met security-incidenten die de vliegveiligheid in gevaar hebben gebracht of die tot operationele verstoringen hebben geleid.

De NAVO-top was voor Nederland de belangrijkste security-operatie van 2025. Voor LVNL stond de top in het teken van het streven naar een veilige en ongestoorde luchtverkeersdienstverlening.

Via een gestructureerde aanpak zijn specifieke security-risico's van de top voor LVNL geïdentificeerd. Hierbij is intensief samengewerkt met de sectorpartners en de diverse betrokken ministeries. Op basis van de risico's is een gap-analyse uitgevoerd en heeft LVNL, waar nodig, aanvullende maatregelen genomen. Ook is de crisisorganisatie uitgebreid getraind op mogelijke scenario's die de veilige afhandeling van verkeer in aanloop naar en tijdens de top zou kunnen verstoren. Mede dankzij de goede voorbereiding, de flexibiliteit en inzet van LVNL-medewerkers is de top vlekkeloos verlopen.

In 2026 komt veel nieuwe security-wetgeving op LVNL af. Zo wordt in februari 2026 de European Union Aviation Safety Agency regulation Part-Information Security van kracht en medio 2026 worden de Europese Network and Information Security Directive en Critical Entities Resilience Directive omgezet in respectievelijk de Cyberbeveiligingswet en de Wet weerbaarheid kritieke entiteiten. LVNL heeft in 2025 gap analyses en acties uitgevoerd om per implementatiedatum van de nieuwe wetten compliant te zijn.

LVNL heeft in 2025 een securitybewustwording- en gedragscampagne uitgevoerd met als doel de weerbaarheid van haar medewerkers tegen securitybedreigingen te versterken. Daarnaast zijn in 2025 meerdere cybersessies georganiseerd om het nieuwe beleid te implementeren, het bewustzijn te vergroten en kennis te delen over actuele ontwikkelingen, wetgeving en

best practices. De hoge opkomst en actieve betrokkenheid tonen aan dat deze aanpak bijdraagt aan een meer weerbare en goed geïnformeerde LVNL-organisatie.

Ook in 2025 had de burgerluchtvaart te maken met verstoringen als gevolg van een grote verscheidenheid aan cyberincidenten. Voorbeelden zijn een cyberaanval op het inchecksysteem van verschillende Europese luchthavens en het verstoren van GPS-signalen waar het vliegverkeer hinder van ondervond.

Om de organisatie weerbaarder te maken tegen potentiële aanvallen heeft de afdeling Cybersecurity in 2025 wederom belangrijke stappen gezet. In 2025 is het cybersecuritybeleid vernieuwd, zodat dit beter aansluit op actuele dreigingen, de veranderende wettelijke kaders en de behoefte aan duidelijkere kaders voor zowel projecten als operationele afdelingen. Hiermee is een goed fundament gelegd voor verdere versteviging.

Veel cyberincidenten vinden een oorsprong in de geopolitieke situatie. De internationale spanningen blijven hun weerslag hebben op de cyberdreigingen richting westerse overheden en vitale infrastructuur. De adviezen van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst en het Nationaal Cyber Security Centrum zijn nauwlettend opgevolgd. Op basis van deze adviezen heeft LVNL aanvullende maatregelen doorgevoerd. Deze maatregelen worden afgestemd en gemonitord volgens de security governance structuur van LVNL.

## Sustainable Ground Movement Schiphol

In januari 2024 stelde de Nederlandse Arbeidsinspectie de definitieve eisen vast voor verbetering van de luchtkwaliteit voor medewerkers op de platforms van Schiphol. Schiphol is verantwoordelijk om aan deze eisen invulling te geven. In december 2024 is een sectorbreed plan van aanpak afgerond en door Schiphol ingediend bij de Nederlandse Arbeidsinspectie. Hierin staat beschreven hoe de benodigde aanpassingen aan aankomst- en vertrekprocedures in de periode 2025-2030 vormgegeven gaan worden om aan de eisen van de Arbeidsinspectie te voldoen.

LVNL leverde in het verslagjaar een grote bijdrage aan het vormgeven en implementeren van de benodigde oplossingen. In het programma Vliegtuig- en DieselMotorEmissies werken alle betrokken partijen op Schiphol intensief samen en wordt de verbinding gelegd met de verschillende projecten en samenwerkingsverbanden. LVNL speelt hier een belangrijke rol in.

In 2025 is op de D-pier getest met een nieuwe werkwijze in de vertrekprocedures waarbij vliegtuigen op een andere manier opgesteld worden bij het starten van de motoren. Uit metingen bleek dat dit een positief effect had op het verlagen van de emissies en ultrafijnstofdeeltjes op de locaties waar medewerkers op het platform werken. Na het uitvoeren van diverse metingen is besloten om deze werkwijze in 2026 te implementeren.

## iTEC

Om het luchtverkeersleidingssysteem te vervangen, werkt LVNL aan de implementatie van iCAS, een iTEC-based Center Automation System. Acht Europese luchtverkeersleidingsorganisaties en de Spaanse leverancier Indra ontwikkelen het Interoperability Through European Collaboration (iTEC)-basissysteem. Naast LVNL zijn dit de luchtverkeersleidingsorganisaties uit Duitsland, Groot-Brittannië, Spanje, Noorwegen, Polen, Litouwen en Canada.

In 2024 is het consortium gestart met de ontwikkeling van een volgende versie van het iTEC-basissysteem, genaamd 'iTEC SkyNex'. Een belangrijke verbetering in deze versie is de ontwikkeling van een nieuwe communicatielaag tussen de verschillende systeemcomponenten, gebaseerd op Europese standaarden. Het systeem wordt daarmee meer service-georiënteerd. Daardoor kunnen andere organisaties taken overnemen en nieuwe dienstverleners, zoals voor droneverkeer, eenvoudiger aansluiten. Daarnaast is dit systeem voorbereid om beter te functioneren in een virtuele omgeving, wat het gebruik van moderne datacentertechnologie mogelijk maakt. Met deze communicatielaag ontstaan ook nieuwe technische opties zoals het koppelen van werkplekken in het ene verkeersleidingscentrum met centrale systemen in een ander centrum.

Eind 2024 is een eerste experiment uitgevoerd waarbij een verkeersleider in een centrum in Madrid naadloos de dienstverlening in het gebied van het centrum Barcelona kon overnemen. De werkpositie in Madrid werd daartoe gevoed vanuit de systemen in Barcelona. In 2025 heeft LVNL met hulp van experts van het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum bijgedragen aan de onderbouwing en evaluatie van de veiligheid van deze functionaliteit.

In 2025 hebben de partners in het iTEC-consortium het gezamenlijke kernteam uitgebreid van 4 naar circa 25 medewerkers. Elke partner, waaronder dus ook LVNL, draagt daarbij naar rato bij door medewerkers aan dit kernteam te detacheren. Doel van deze uitbreiding is om de besluitvaardigheid en realisatiekracht binnen het consortium te versterken.

Het iTEC SkyNex-product wordt de komende jaren iteratief opgeleverd. Omdat LVNL nog bezig is met de transitie naar iCAS, is de huidige planning dat LVNL pas vanaf de derde iteratie gebruik gaat maken van iTEC SkyNex. Toch wordt verwacht dat bepaalde functionele verbeteringen die nu voor iTEC SkyNex worden ontwikkeld, al eerder kunnen worden toegepast op iCAS. Zo kan LVNL voldoen aan de functionele behoeften van de verkeersleiding en aan Europese regelgeving.

## Departure Manager

In 2025 heeft LVNL verder gewerkt aan de ontwikkeling en integratie van de Departure Manager (DMAN). DMAN stelt LVNL in staat om de planning van startend verkeer en het gebruik van gates stabielere te maken. Door start- en gatetijden beter op elkaar af te stemmen, wordt de baancapaciteit efficiënter benut en neemt de werklast af tijdens baanwissels. Dankzij een stabielere planning, zal DMAN bijdragen aan het Europese netwerk. De verwachte verbeteringen die DMAN gaat brengen omvatten onder andere minder vertragingen, een lagere werklast voor de outbound planners en een afname in het gebruik van minder-geluidpreferente banen. De operationele ingebruikname van DMAN staat gepland voor november 2026.

## VCS

Eind 2023 nam LVNL haar nieuwe Voice communicatiesysteem (VCS-2) in gebruik. In de periode daarna werd hard gewerkt om hetzelfde systeem ook te introduceren bij de collega's van het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten (CLRS). Dit gebeurde begin 2025. In de loop van het eerste gebruiksjaar bleek VCS-2 ook hier een stabiele en kwalitatief goede vervanging te zijn van het bestaande luchtmachtsysteem.

Radiocommunicatie is essentieel voor een veilige afhandeling van het vliegverkeer. Het VCS is een van de meest cruciale systemen voor luchtverkeersleiders. Hiermee communiceren ze met piloten en overleggen ze met andere luchtverkeersleidingsorganisaties in omliggende landen. Door militair en civiel met hetzelfde systeem te werken op zowel de radarzaal als in alle torens, zetten we ook een grote stap voorwaarts richting één luchtverkeersleidingsorganisatie voor de afhandeling van al het vliegverkeer in het lagere Nederlandse luchtruim. Wij ondersteunen CLRS daarnaast bij het gebruik van het systeem en plegen waar nodig technisch onderhoud. Door de samenwerking tussen beide organisaties kan dit kostenefficiënter worden uitgevoerd.

## PYXIS

Het PYXIS programma zorgt op Europees netwerk niveau voor kortere vliegroutes en daarmee een lagere milieu-impact. Daarnaast is door de aanpassingen in het Nederlandse routenetwerk de impact van grote internationale oefeningen, waarbij militaire gebieden van Nederland en Duitsland met elkaar worden verbonden tot een aaneengesloten grensoverschrijdend oefengebied, op het civiele verkeer minder groot. Dit doordat de nieuwe routes deels beschikbaar blijven bij inzet van het grensoverschrijdend militaire oefengebied.

In maart 2025 is de wijziging 'PYXIS 2A' in de hogere luchtruim- en routestructuur boven de noordoostelijke provincies van Nederland en aangrenzende gebieden in Duitsland doorgevoerd. Deze wijziging is een gevolg van de herinrichting van militair oefengebied boven Duitsland waardoor het civiele routenetwerk in het Duitse en Nederlandse luchtruim moest worden

gewijzigd. LVNL werkte hiervoor samen met Maastricht Upper Area Control Centre, het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten, de German Airforce, de Duitse luchtverkeersleidingsorganisatie DFS en de Royal Danish Airforce.

## Knowledge and Development Centre

Stichting Knowledge and Development Centre (KDC) is een samenwerkingsverband tussen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, LVNL en de luchtvaartsectorpartners KLM en Royal Schiphol Group. De stichting ontwikkelt en integreert kennis met als doel de luchtvaart in Nederland en de Mainport Schiphol te ontwikkelen en te innoveren. Het KDC heeft een meerjarenprogramma dat wordt uitgevoerd in samenwerking met kennisinstututen, universiteiten en consultancybureaus.

In 2025 werkte het KDC aan vijf projecten van het meerjarenprogramma. Elk van deze projecten krijgt een vervolg in 2026. De belangrijkste onderwerpen van 2025 waren:

### 1. **Established on Required Navigation Performance - Authorization Required navigatie procedures**

Het programma Luchtruimherziening werkt aan een nieuw concept voor het luchtruim rond Schiphol. Dit concept maakt gebruik van vaste naderingsroutes en gaat uit van continue daalvluchten om duurzamer en efficiënter te vliegen. Nieuwe KLM-vliegtuigen met Required Navigation Performance - Authorization Required navigatie - een hoogwaardige, precisie navigatiespecificatie- (vanaf 2027) maken dit mogelijk. De overgang is complex door een mix van uitgeruste en niet-uitgeruste toestellen, waarvoor slimme oplossingen zoals "traffic merging" nodig zijn.

### 2. **Air-Ground Datalink Operational Interface**

KDC ontwikkelt een iPad-prototype om data te testen, zodat verkeersleiders vroegtijdig kunnen zien of een vliegtuig de juiste vertrekroute volgt. Dit verhoogt de veiligheid en vermindert de werklust. Het project adresseert tekortkomingen van (traditionele) radiocommunicatie en bereidt de invoering van datalink-technologie in het nieuwe iTEC-based

Centre Automation System voor. Het project is onderdeel van een bredere strategie om veiligheid en duurzaamheid te verbeteren en de werklust te verminderen.

### 3. **Maintenance Works Impact Model**

Onderhoud aan start- en landingsbanen kan op verschillende manieren worden gepland: lange periodes die eens in de 8-10 jaar worden uitgevoerd of korte, frequente onderhoudsintervallen. De keuze hangt af van meerdere factoren, zoals capaciteit, vertragingen en geluidshinder. Met modellen kan Schiphol de impact van onderhoud op baangebruik en capaciteit voorspellen en strategieën optimaliseren die rekening houden met omgevingsfactoren.

### 4. **Flexible Use of Airspace**

Er zijn periodes waarin het luchtruim intensief wordt gebruikt en periodes waarin luchtruim minder intensief of niet wordt gebruikt. Afstemming tussen de verschillende gebruikers is belangrijk om optimaal gebruik te maken van het beschikbare luchtruim. Optimaal gebruik betekent kortere routes, minder brandstofgebruik, minder emissies en minder vertraging. Dit gebeurt via het concept Flexible Use of Airspace (FUA), waarbij luchtruim dagelijks flexibel wordt toegewezen aan gebruikers. De studie onderzoekt hoe FUA vaker toegepast kan worden en welke voordelen dit oplevert, rekening houdend met zowel civiele als militaire belangen.

### 5. **NOMOS Research Engineer**

Voor het meten van geluid gebruikt Schiphol het Noise Monitoring System (NOMOS), dat sinds 1993 op 41 locaties rond de luchthaven vliegtuiggeluid meet. Er is veel meetdata beschikbaar (die tot nog toe onvoldoende werd benut). Deze data kan bijvoorbeeld gebruikt worden om te helpen aantonen dat vlootvernieuwing daadwerkelijk leidt tot minder geluid. Dit onderzoek is gericht op het correleren van veranderingen in vlootsamenstellingen en procedures met metingen, in de breedste zin van het woord.

## KDC Centre of Excellence

Het Knowledge and Development Centre (KDC) heeft een samenwerkingsverband met de Hogeschool van Amsterdam en de Technische Universiteit (TU) Delft: het KDC Centre of Excellence.

In 2025 zijn:

- zes studenten van de Hogeschool van Amsterdam afgestudeerd in de bachelor-track;
- zes masterstudenten van de TU Delft afgestudeerd.

Naast de bachelor- en masterstudenten is het Centre of Excellence uitgebreid met twee PhD-opdrachten. Deze opdrachten hebben een looptijd van vier jaar:

- In 2026 rondt één van de TU studenten haar NOMOS-studie af. Geluid van vliegtuigen wordt berekend met modellen en gecontroleerd met metingen. Soms verschillen berekeningen en metingen door factoren zoals bijvoorbeeld weersomstandigheden en aannames over start- of landingsgewicht. Onderzoek is nodig om deze verschillen te verklaren en het systeem nauwkeuriger te maken. Het onderzoek richt zich op het testen van de Europese geluidsstandaard (Doc29) met data van Schiphol en kennis van TU Delft en KDC.
- De andere TU student is in 2025 gestart met zijn PhD-opdracht. Deze studie gaat over het verbeteren van de voorspelbaarheid van vliegtuigroutes in vier dimensies (3D plus tijd) om het luchtverkeer efficiënter en duurzamer te maken.

## InnovationLabs

Uit de samenwerking tussen het Knowledge and Development Centre KDC en de Technische Universiteit (TU) Delft is een ontwikkelfaciliteit ontstaan: InnovationLabs (iLabs). In 2025 werkten hier elf TU Delft-stagiairs mee aan de verdere opbouw van iLabs.

De faciliteiten worden volop gebruikt door studenten van het KDC Centre of Excellence om innovaties te ontwikkelen, testen en demonstreren. Ook verschillende LVNL-afdelingen maken

gebruik van iLabs, bijvoorbeeld voor het evalueren van routeontwerpen (voor het programma Luchtruimherziening), het versnellen van systeemontwikkeling en het verbeteren van geluidsmodelleringssoftware. LVNL heeft een dedicated iLabs-coördinator aangesteld met als doel om innovatie binnen LVNL te versnellen.

Uitgebreidere informatie over het Centre of Excellence, KDC-projecten, studenten en hun afstudeeronderwerpen, is te vinden op de website [www.kdc-mainport.nl](http://www.kdc-mainport.nl).

## Digital remote tower-technologie

LVNL werkt aan de ontwikkeling en toepassing van digital remote tower-technologie: het leveren van torenverkeersleiding vanaf een centrale locatie met behulp van hoge-resolutiecamera-beelden met zicht op het luchthaventerrein en het directe luchtruim. Deze technologie biedt op termijn meer flexibiliteit in de inzet van luchtverkeersleiders en een efficiëntere inrichting van de operatie.

## Schiphol - Polderbaan

Voor Schiphol richt de toepassing van remote tower-technologie zich op de afhandeling van het verkeer op de Polderbaan. De camera-beelden van deze baan worden beschikbaar gesteld op werkposities in de centrale verkeerstoren op Schiphol-Centrum, waardoor verkeersleiding niet langer vanaf Toren-West hoeft plaats te vinden. In 2024 is het operationele concept ontwikkeld en beoordeeld middels een proof-of-concept in de centrale verkeerstoren. In 2025 is deze ontwikkeling verder geconcretiseerd in het kader van het implementatieproject. Daarbij zijn onder meer de functionele eisen verder uitgewerkt en is voortgang geboekt in de voorbereiding van de definitieve cameraconfiguratie en de integratie in de werkplekomgeving. De remote tower-toepassing voor de Polderbaan blijft daarmee een belangrijke stap richting meer operationele flexibiliteit en roosterefficiëntie.

## Regionale luchthavens - Centralised Base

Voor de regionale luchthavens Groningen Airport Eelde en Maastricht Aachen Airport maakt remote tower-technologie deel uit van het programma Centralised Base, waarmee torenverkeersleiding in de toekomst centraal wordt verzorgd. Het programma is sinds 2022 getemporeerd door capaciteits- en vergunningsvertragingen. In 2025 is echter een belangrijke mijlpaal behaald met de ingebruikname van een remote tower-simulator en testomgeving op Schiphol-Oost. De verdere uitrol volgt na de volledige introductie van het iTEC-based Centre Automation System.



# GOVERNANCE & RISK

## INHOUDSOPGAVE

Governance & Risk management	67
Bericht van de raad van toezicht	72
Bestuursstructuur en management	77
Ondernemingsraad	81

# GOVERNANCE & RISK MANAGEMENT

## Algemeen

LVNL hanteert de code Goed bestuur publieke dienstverleners als leidraad. In dit hoofdstuk doen we verslag van:

- de hoofdlijnen van onze bestuursstructuur, conform de principes van deze code;
- de belangrijkste wijzigingen in de bestuursstructuur in het verslagjaar.

## Opvolging van bepalingen

In dit jaarverslag voldoen we aan de bepalingen in de code Goed bestuur publieke dienstverleners, met uitzondering van de aan het lidmaatschap verbonden bepaling met betrekking tot de uitvoering van een openbare toets op de invulling van de principes uit het handvest door een publieke dienstverlener, lid van de Handvestgroep. LVNL is geen lid van de Handvestgroep. Daarnaast wordt alleen opgave gedaan van de relevante nevenfuncties. Als relevant worden die functies beschouwd die substantieel tijd vergen van het bestuur en de leden van de raad van toezicht en functies bij organisaties van waaruit een potentieel belangenconflict kan ontstaan. In het verslagjaar zijn geen nevenfuncties vervuld waarbij sprake was van een potentieel belangenconflict.

De in de code genoemde tegenkracht evalueert het functioneren, maar verplichte externe evaluatie van het functioneren kent LVNL niet. Met tegenkracht wordt een intern werkende toezichts- en adviesfunctie bedoeld die is opgebouwd uit aspecten die in het hoofdstuk 'Tegenkracht' uit de code zijn genoemd.

Tot slot is de voorgeschreven benoemings- en herbenoemingstermijn, voor bestuur en raad van toezicht, voorgeschreven op vier jaar. Met de wijziging van de Wet luchtvaart medio 2021 is dat nu ook van toepassing op LVNL. Voor de bestuurders die benoemd zijn voor deze wetswijziging is nog sprake van een herbenoemingstermijn van vijf jaar.

Bij LVNL zijn de door de code Goed bestuur publieke dienstverleners vereiste reglementen en procedures vastgesteld en van kracht. Voor de raad van toezicht zijn dit het Reglement van de raad van toezicht, inclusief gedragscode voor leden van de raad, de Profielschets van de raad van toezicht en het Rooster van aftreden. Op onze website [lvnl.nl](http://lvnl.nl) is de informatie ondergebracht die volgens de code publiektoegankelijk moet zijn.

Het LVNL-bestuur hanteert het Reglement inrichting en bedrijfsvoering LVNL (Bestuursreglement LVNL). Als zelfstandig bestuursorgaan legt LVNL verantwoording af over haar prestaties aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat, vastgelegd in de Regeling sturing van en toezicht op de Luchtverkeersleiding Nederland. Daarnaast beschikt LVNL over een klachtenregeling en een klokkenluidersregeling.

Op basis van de International Civil Aviation Organisation-verplichting, die ook is opgenomen in Europese regelgeving, worden door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat in samenwerking met LVNL ten minste jaarlijks zogeheten 'stakeholder consultation meetings' georganiseerd. Doel van deze bijeenkomsten is het consulteren van de klant bij voorgenomen beslissingen die voor hem van belang zijn, dan wel de klant de mogelijkheid te geven ongevraagd advies te geven. Ook op Functional Airspace Block Europe Central-niveau vinden dergelijke consultaties plaats.

## Tegenstrijdige belangen

In het verslagjaar hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht of leden van het bestuur, zoals bedoeld in de Code goed bestuur publieke dienstverleners.

## Toprisico's

Als onderdeel van de strategische risicomanagementcyclus inventariseert LVNL jaarlijks op welke gebieden of onderwerpen er mogelijke significante strategische risico's bestaan. Deze toprisico's hebben, indien onvoldoende beheerst, de potentie de realisatie van strategische doelstellingen negatief te beïnvloeden. In totaal heeft LVNL voor het jaar 2025 negen toprisico's geïdentificeerd.

Als onderdeel van de strategische risicomanagementcyclus bespreekt het bestuur en managementteam (BMT) van LVNL periodiek de mate van beheersing van de toprisico's door deze af te zetten tegen de risk appetite voor het toprisico. De beheersing van de toprisico's vindt plaats onder de verantwoordelijkheid van het gezamenlijke BMT. De verantwoordelijkheid voor het monitoren en (laten) behandelen van elk toprisico is belegd bij individuele BMT-leden (de 'risico-eigenaar').

Tijdens de periodieke meetings bespreekt het BMT voor alle toprisico's de effectiviteit van de ingerichte beheersmaatregelen. Indien het gezamenlijke BMT de mate van beheersing van een toprisico als onvoldoende vaststelt, wordt aan de risico-eigenaar gevraagd om extra maatregelen te ontwikkelen en uit te voeren.

Het BMT beoordeelt de beheersing van de geïdentificeerde toprisico's gedurende 2025 als afdoende. De risico's, individueel dan wel in gezamenlijkheid, hebben naar de maatstaven van LVNL geen onacceptabele impact gehad op de uitvoering van de kerntaak van LVNL. Ook hebben de risico's géén onverwachte of te grote impact gehad op de veiligheid, de financiële positie en/of continuïteit van de organisatie.

Tot slot is het BMT van mening dat het risicomanagementsysteem naar verwachting heeft gefunctioneerd. De doelstelling van het systeem is gerealiseerd, het periodiek bespreken van mogelijke bedreigingen van de realisatie van de ambities van LVNL en hier passende maatregelen op treffen.

In onderstaande paragraaf worden de onderwerpen en bijbehorende risico's weergegeven die het BMT in 2025 in gezamenlijkheid heeft beoordeeld. Hierbij is ook de uitspraak van het BMT vermeld over de mate van beheersing over het risico per ultimo 2025.

### **Air Traffic Control gerelateerd serious/major incident of botsing in de lucht of de grond**

Het risico dat, als gevolg van LVNL handelingen in de begeleiding van het luchtverkeer, er een serious/major incident of botsing in de lucht of de grond plaatsvindt.

LVNL baseert de mate van beheersing over dit risico op de informatie die zij verkrijgt uit de bestaande safety-managementprocessen. Op basis van deze informatie besluit LVNL om mitigerende maatregelen te nemen om het risico onder het maximum toegelaten risico te brengen en daarna volgens het 'as low as reasonably practicable' principe.

Door voortdurende inspanning om risico's te verlagen is LVNL er ook in 2025 in geslaagd het aantal ernstiger voorvallen (serious and major categorie) verder te laten dalen ten opzichte van de jaren ervoor. In 2025 is extra aandacht besteed aan het stijgende aantal meldingen van drones die zich zonder toestemming in het Nederlandse luchtruim begeven. Samen met de luchtvaartsector, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de inspectie Leefomgeving en Transport werkt LVNL aan mogelijkheden om dit risico te mitigeren. LVNL blijft zich in de komende jaren inzetten dit risico verder te verlagen.

LVNL heeft haar inzet gecontinueerd onder andere door monitoring van data, nieuw optredende risico's te identificeren en waar nodig te mitigeren. Op basis hiervan wordt het risico als afdoende beheerst beschouwd.

## Beschikbaarheid verkeersleiders

Het risico dat, als gevolg van onvoldoende beschikbaarheid van verkeersleiders, LVNL de contractueel afgesproken dienstverlening niet kan garanderen.

In 2025 is voor Schiphol Tower Approach de dienstverlening ononderbroken geleverd. Wel zijn in de Regional Unit enkele korte onderbrekingen noodzakelijk geweest als gevolg van roostertekorten. Om de dienstverlening op peil te houden zijn operationele maatregelen genomen, waardoor de flexibiliteit van de operatie is afgenomen. Door die impact op de flexibiliteit is LVNL van mening dat het risico zich buiten de risk appetite begeeft. Op de middellange termijn wordt verwacht dat het tekort wordt opgelost door de inmiddels ingevoerde maatregelen, zowel aan de kant van het vergroten van het aanbod aan verkeersleiders als het verminderen van de vraag naar inzet van operationele resources.

## Ongeautoriseerde onbemande luchtvaart

Het risico dat ongeautoriseerde onbemande luchtvaart de veilige afhandeling door LVNL van het luchtverkeer in gecontroleerd luchtruim verstoort.

De afgelopen jaren ontvangt LVNL steeds vaker meldingen van piloten van bemande luchtvaart over de aanwezigheid van onbemande luchtvaartuigen. Daarbij blijkt uit de meldingen dat onbemande luchtvaartuigen steeds dichterbij bemande vliegtuigen worden waargenomen en vaker operationele verstoringen veroorzaken.

In Europa maar ook bij LVNL is een toename zichtbaar van incidenten. Het totaal aantal meldingen van ongeautoriseerde drones is in 2025 significant gestegen ten opzichte van dezelfde periode in 2024. Het aantal serious/major incidents waar drones daadwerkelijk risico vormen voor bemand

verkeer volgens de geschatte afstand is eveneens gestegen. Zes keer is als gevolg van een ongeautoriseerde drone overgegaan tot het treffen van operationele maatregelen na een melding, zoals het uitvoeren van een baanwissel.

Onbemande luchtvaartuigen zonder klaring van LVNL kunnen het risico op botsingen met bemande luchtvaart vergroten en de verkeersafhandeling verstoren.

De berichtgeving in (inter)nationale media over dronewaarnemingen en luchtruimsluitingen in Europa zorgde voor een piek van meldingen aan het eind van 2025. Niet al deze meldingen bleken overigens daadwerkelijk drone-gerelateerd.

In 2025 hebben het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), LVNL en de luchtvaart sectorpartners gezamenlijk het plan van aanpak voor ongewenste drones vastgesteld. Er is een onderzoek door Het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum naar de risico's van drones in relatie tot bemand verkeer nabij luchthavens gestart en op Schiphol airport wordt door de luchthaven onderzocht hoe detectie het risico op ongeautoriseerde drones kan verlagen. Verwachting is dat de uitvoering van acties plaatsvinden binnen 1 jaar.

LVNL acht dit risico nog onvoldoende beheerst en blijft zich in samenwerking met haar sectorpartners en het ministerie inzetten om dit risico verder te verlagen.

## Langetermijn strategische koers van LVNL

Het risico dat de omvang en impact van ad hoc verzoeken van de LVNL-stakeholders een te grote disbalans veroorzaken tussen het continueren van de LVNL core bedrijfsvoering en de wens/opdracht te innoveren of veranderen.

LVNL werkt op verschillende vlakken aan veranderingen. Deels gaat het om veranderingen die LVNL moet doorvoeren ten behoeve van de continuïteit van de operatie en deels om veranderingen die nodig zijn om te voldoen aan toekomstige wet- en regelgeving, politieke wensen en om invulling te geven aan visie en strategie of verzoeken van de verschillende stakeholders. Al

deze activiteiten zijn opgenomen in de LVNL projectportfolio en via portfoliomanagement wordt geborgd dat de lange termijn strategische koers in het oog gehouden wordt. Op dit moment heeft LVNL haar maximale verandercapaciteit bereikt. Dit komt deels door de uitdagingen die LVNL heeft in zijn huidige veranderprojecten en ad hoc verzoeken van de LVNL stakeholders (onder andere het aantal uitvoeringstoetsen dat wordt gedaan). LVNL is van mening dat het ad hoc acteren op verzoeken vanuit de stakeholders een mogelijke bedreiging gaat vormen voor de uitvoerbaarheid van haar kernactiviteiten en de ingezette koers.

LVNL ziet dat het aantal verzoeken hoog blijft (10 verzoeken in 2025) en ook de complexiteit toeneemt. Er is met het ministerie van IenW afgesproken dat LVNL één uitvoeringstoets tegelijk uitvoert, wat er in de praktijk voor zorgt dat er met krappe deadlines continue aan uitvoeringstoetsen gewerkt moet worden. Dit legt een beslag op de inzet van het LVNL personeel en de benodigde operationele expertise. Naast uitvoeringstoetsen leggen projecten een groot beslag op de beschikbare resources. De hoeveelheid werk om het het iTEC-based Centre Automation System (iCAS) in 2026 functioneel gereed te maken en operationeel op te leveren in 2028 blijkt groter te zijn dan eerder was ingeschat. Dit betekent dat er maatregelen nodig zijn om het projectportfolio beheersbaar te maken en dat stakeholders zich bewust zijn van de uitdagingen bij LVNL. Er is goed overleg om de impact van additionele verzoeken in te schatten en de gevolgen van het oppakken van deze verzoeken te mitigeren.

LVNL is van mening dat dit risico nog onvoldoende beheerst is. Om het risico weer terug binnen de risk appetite te brengen heeft LVNL twee Task Forces, één specifiek gericht op iCAS en één op de LVNL doelen voor 2026, de opdracht gegeven om de werkvoorraad voor 2026 in kaart te brengen en op elkaar en op de beschikbaarheid van resources af te stemmen. Het advies van deze taskforces wordt begin 2026 verwacht.

## Continuïteit van technische systemen

Het risico dat, als gevolg van uitval van kritieke technische systemen ten behoeve van luchtverkeersleidingsdienstverlening, LVNL niet de benodigde capaciteit ter beschikking kan stellen om het reguliere vluchtverkeer veilig af te handelen.

LVNL streeft ernaar om te voorkomen dat verlies van capaciteit kan ontstaan door uitval van kritieke, technische systemen. Op basis van een risicosystematiek wordt vastgesteld welke (verouderde) systemen als eerste moeten worden vervangen en voor welke systemen mitigaties worden getroffen voorafgaand aan vervanging.

## Cyberincident

Het risico dat, als gevolg van een cyberaanval op haar ICT-systemen, LVNL haar dienstverlening niet kan continueren.

De dreiging op het gebied van cybersecurity blijft toenemen, waardoor het risico op verstoring van onze dienstverlening vergroot. LVNL monitort deze ontwikkelingen nauwlettend en signaleert een toename van dreigingen als gevolg van de geopolitieke ontwikkelingen. Om hierop adequaat in te spelen, worden passende beveiligingsmaatregelen genomen.

De inspectie Leefomgeving en Transport heeft in 2025 een inspectie voor de Wet Beveiliging Netwerk Infrastructuur uitgevoerd de daaruit voortgekomen verbeterpunten worden conform planning geïmplementeerd.

## Integratie militaire en civiele luchtverkeersleiding

Het risico dat, als gevolg van de integratie van de militaire luchtverkeersleiding met de civiele luchtverkeersleiding, LVNL het huidige niveau van de dienstverlening, safety, reputatie en/of overeengekomen kosten niet langer kan leveren.

De nieuwe datum voor overgang van de militaire radar verkeersleiding (ultimo 2026) is gebaseerd op een realistische inschatting van het nog te verzetten werk en de beschikbare resources. Het civiel-militaire integratieprogramma heeft een hoge prioriteit binnen LVNL. Eind 2025 is op gebied van de technische systemen extra benodigd werk geïdentificeerd (voortkomend uit verschillen tussen civiele en militaire normen). Het gaat daarbij om inventarisatie van werkzaamheden die nog vóór integratie moeten gebeuren, waarvoor eind 2025 nog geen zekerheid gegeven kon worden of het overzicht volledig was. Door deze situatie was dit risico eind 2025 nog niet voldoende beheerst. LVNL zet zich ervoor in om deze situatie snel op te lossen. Daarmee is de beoogde oplevering eind 2026 nog steeds een reële verwachting.

## Financiële middelen

Het risico dat, door een disbalans tussen de beschikbare financiële middelen en de benodigde financiële middelen, LVNL onvoldoende in staat wordt gesteld bij te dragen aan de voorbereiding en realisatie van de Nederlandse luchtvaartambities.

In augustus is het herziene performance plan 2025-2029 (RP4) ter goedkeuring voorgelegd aan de Europese Commissie (EC). Eind 2025 was het oordeel van de EC nog niet ontvangen. In 2026 heeft de EC aangegeven dat het performance plan 2025-2029 (RP4) van Nederland niet consistent is met EU-brede cost-efficiency targets. Een detailed examination gaat plaatsvinden in het voorjaar van 2026.

Op basis van de jaarresultaten 2025 en de omvang van het eigen vermogen acht LVNL het risico echter afdoende beheerst. Het huidige eigen vermogen is namelijk van voldoende omvang om eventuele financiële overschrijdingen op te vangen.

## iCAS

Het risico dat, als gevolg van een lange implementatiefase van het nieuwe luchtverkeersleidingssysteem iCAS, LVNL haar dienstverlening niet volledig kan continueren omdat het huidige luchtverkeersleidingssysteem aan het einde van de levensduur is.

LVNL beoordeelt dit risico eind 2025 als voldoende beheerst. De eind '25 ingerichte taskforce voor de twee sporen van de First Viable Solution (FVS) heeft een gedragen definitie en haalbare planning vastgesteld. De FVS is volledig gespecificeerd en de route naar opleveren van de FVS eind 2026 wordt als haalbaar beoordeeld, waarmee eerdere onzekerheden over de technische voortgang grotendeels zijn weggenomen.

Noodzakelijke continuïteits- en safety verplichtingen binnen LVNL leiden echter tot herprioritering van resources, waardoor geplande programma-activiteiten worden verdrongen en leiden tot uitloop van mijlpalen, verschuivende afhankelijkheden en verhoogde druk op capaciteit. De effecten worden actief gemonitord en waar nodig opgevangen door ingezette mitigerende maatregelen. Voor de FVS en de volledige ingebruikname in 2028 bestaan daarnaast nog enkele technische en infrastructurele open punten, waarvoor aanvullende acties in werking zijn gezet en tijdige bestuurlijke besluitvorming nodig blijft. De planning om iCAS eind 2028 operationeel te hebben staat echter niet ter discussie, en de getroffen maatregelen houden het risico nu binnen de risk appetite.

# BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht handelt op basis van verantwoordelijkheden en bevoegdheden die door wet- en regelgeving aan hem zijn toegekend.

De diverse taken en bevoegdheden van de raad staan omschreven in de Wet luchtvaart, Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, Regeling sturing van en toezicht op de Luchtverkeersleiding Nederland en het Reglement Raad van Toezicht. Daarnaast volgt de raad de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. De raad heeft, overeenkomstig hetgeen is bepaald in en bij de Wet en het deskundigenprofiel, tot taak toezicht te houden op het beleid en de strategie van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen LVNL. De raad van toezicht oefent onafhankelijk van bestuur en minister toezicht uit. De raad richt zich bij de vervulling van de taak naar het belang van LVNL en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij LVNL betrokkenen en het algemeen belang af. In de Wet Luchtvaart staat beschreven welke bestuursbesluiten voorafgaande instemming van de raad van toezicht behoeven.

Na negen jaar als Chief Executive Officer (CEO) heeft Michiel van Dorst per 1 april 2025 afscheid genomen van LVNL. De Raad dankt hem voor zijn niet aflatende inzet voor veiligheid van de LVNL operatie. Aansluitend heeft Jac Jansen tot 1 november 2025 ad-interim de dagelijkse leiding op zich genomen als CEO. Hij trad daarvoor terug uit de Raad van Toezicht (RvT). De raad dankt Jac hiervoor. Hij heeft ervoor gezorgd dat de continuïteit van de werkzaamheden van LVNL werd geborgd.

In 2025 heeft de raad een zorgvuldig wervingsproces doorlopen voor invulling van de per 1 april 2025 vacant gekomen positie van CEO. Joost Meijs is door de raad voorgedragen aan en benoemd door demissionair minister Tieman van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Met zijn ruime bestuurlijke ervaring in de luchtvaartsector in combinatie met zijn kennis en kunde, ook

operationeel, is de raad ervan overtuigd dat vliegveiligheid het leidende principe zal zijn en hij de noodzakelijke ontwikkelingen en belangrijke dossiers koersvast en doelgericht zal aansturen.

Naar aanleiding van de toenemende complexiteit en belang van het informatie- en operationele technologiedomein én de verbreding van het takenpakket van het bestuur als gevolg van de komende integratie één Air Traffic Management-organisatie (1ATM), heeft de raad in 2024, ook na overleg met het ministerie van IenW, ingestemd met een aanpassing van de topstructuur van LVNL. Het huidige bestuur, CEO en Chief Financial Officer, is uitgebreid met een Chief Information Officer (CIO). Deze CIO is een statutair bevoegde bestuurder en maakt deel uit van het driehoofdige bestuur. Per 15 maart 2026 is Ronald Dubbeldam benoemd als CIO. De Chief Operational Officer (COO) neemt, onder verantwoordelijkheid van de CEO, deel aan het bestuursoverleg.

In aanloop naar de NAVO-top op 24 en 25 juni heeft de raad zich uitgebreid laten informeren over de voortgang van de voorbereidingen op deze top, inclusief de cyberweerbaarheid. Er heeft een deep dive plaatsgevonden op de besluitvorming rondom de vervanging van het luchtverkeersleidingssysteem AAA door het nieuwe luchtverkeersleidingssysteem iTEC-based Centre Automation System. Hierbij is besproken wat de overwegingen en onderbouwing zijn geweest bij de initiële besluitvorming in 2015, maar is ook uitgebreid stilgestaan bij formele besluitvorming tijdens de realisatiefase tot en met heden en de gekozen veranderstrategie.

In de vergadering van april besprak de raad onder andere het jaarverslag inclusief de jaarrekening en het accountantsverslag 2024, waarbij de externe accountant aanwezig was. Vervolgens stemde de raad in met de stukken, is de controleverklaring van de accountant afgegeven en verleende de raad decharge aan het bestuur over het gevoerde beleid in 2024. In de vergadering van oktober stemde de raad in met het Bedrijfs- en Jaarplan 2026-2030.

De raad werd verder in iedere vergadering geïnformeerd over de ontwikkelingen op het gebied van cybersecurity en over de stand van zaken rondom de projecten iCAS, luchtruimherziening, voldoende verkeersleiders en 1ATM.

## Samenstelling raad van toezicht

De leden van de raad zijn geselecteerd op basis van een deskundigenprofiel. Dit deskundigenprofiel is opgenomen in het Reglement Raad van Toezicht.

Op voordracht van de raad van toezicht zijn per 1 januari 2025 Jacco Hoekstra en Roelien Ritsema van Eck door de minister van IenW benoemd als lid van de raad van toezicht.

Tot 1 maart 2025 bestond de raad uit vijf leden, van wie één lid op voordracht van de minister van Defensie. Jac Jansen heeft per 1 maart ontslag genomen uit de raad van toezicht van LVNL. In de periode van 1 april tot en met 31 oktober heeft hij als interim-CEO de dagelijkse leiding van LVNL op zich genomen. Na afloop van de interim-periode als CEO is hij adviseur van de raad van toezicht. Er heeft geen ander lid namens Defensie deelgenomen aan de raad.

De raad heeft een benoemings- en remuneratiecommissie, een veiligheidscommissie en een auditcommissie. De onderstaande tabel toont de verschillende commissies en deelnemers in 2025:

Commissie	Lid in 2025
<b>Auditcommissie</b>	Roelien Ritsema van Eck (voorzitter)
	Mariken Schoenmakers
<b>Benoemings- en remuneratiecommissie</b>	Mariken Schoenmakers (voorzitter)
	Wim Kuijken
<b>Veiligheidscommissie</b>	Jac Jansen (tot 1 maart)
	Jacco Hoekstra

## Functioneren raad van toezicht

De raad heeft zijn taken goed kunnen vervullen. In juni heeft met externe ondersteuning een zelfevaluatie plaatsgevonden, met name met oog op de governance in de interim-periode van de CEO. Naar aanleiding hiervan zijn rollen en verwachtingen aan de orde geweest en is onder andere besloten om de permanente educatie verder inhoud en vorm te geven voor komende jaren, met aandacht voor artificiële intelligentie (AI), cyber en droneontwikkelingen. De leden voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten zoals vermeld in de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. Eén lid is benoemd op voordracht van de minister van Defensie. De werkwijze van de raad van toezicht is vastgelegd in een reglement dat voldoet aan de relevante regelgeving en de raad functioneert dienovereenkomstig. De raad geeft zich volledig en voortdurend rekenschap van de wettelijke taken en evalueert periodiek zijn functioneren.

## Raad van toezichtvergaderingen

In de vergaderingen met de raad van toezicht legt het bestuur verantwoording af over de prestaties en de bedrijfsvoering van LVNL. Wij concluderen dat het bestuur adequaat uitvoering heeft gegeven aan de ambities en doelstellingen van LVNL en belangrijke resultaten heeft behaald.

	Formele vergaderingen Raad van toezicht gedurende verslagjaar	Formele vergaderingen auditcommissie gedurende verslagjaar	Formele vergaderingen benoemings- en renumeratiecommissie gedurende verslagjaar	Formele vergaderingen veiligheidscommissie gedurende verslagjaar
<b>Aantal vergaderingen 2025</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Raad van toezichtleden in 2025</b>				
Jacco Hoekstra	100%			100%
Jac Jansen	40%			40%
Wim Kijken	100%		100%	
Roelien Ritsema van Eck	100%	100%		
Mariken Schoenmakers	100%	100%	100%	

Daarnaast zijn er diverse andere bijeenkomsten geweest:

### Overige bijeenkomsten in 2025

<b>Voorzitter raad van toezicht en LVNL-bestuur</b>	Op regelmatige basis over lopende zaken
<b>Voorzitter auditcommissie en CFO</b>	Op regelmatige basis over lopende zaken
<b>(Delegatie) raad van toezicht, ondernemingsraad en LVNL-bestuur</b>	1
<b>Raad, LVNL-bestuur en ministerie</b>	2
<b>Zelfevaluatie raad van toezicht</b>	1
<b>RvT - management LVNL</b>	2
<b>Overleg benoemings- en renumeratiecommissie - OR</b>	2
<b>Overleg benoemings- en renumeratiecommissie - BMT</b>	2

## Uit de commissies

### Veiligheidscommissie

De veiligheidscommissie heeft in 2025 steeds voorafgaand aan de reguliere raadsvergaderingen vergaderd. Onderwerpen die aan de orde komen zijn de interne veiligheidsrapportages, de rapportages van de Onderzoeksraad voor Veiligheid, de inrichting en werking van het veiligheidsmanagementsysteem van LVNL en de inzet van LVNL in het sectorbrede Integral Safety Management System (ISMS). Het bestuur, de COO, general manager Regio Unit en de safety manager informeren de veiligheidscommissie adequaat over de veiligheidsprestaties en relevante ontwikkelingen in het safety managementsysteem. De veiligheidscommissie volgt de voortgang en status van de voorvalenonderzoeken, de resultaten en de verbetermaatregelen die LVNL naar aanleiding daarvan neemt. Dat geldt ook voor de rapportages van externe onderzoeken.

In 2025 heeft de veiligheidscommissie speciale aandacht gehad voor en geadviseerd ten aanzien van de toename van het aantal (unauthorised) drone meldingen. LVNL zet zich in overleg met het ministerie van IenW al geruime tijd in om afspraken te maken over detectie, handhaving en verantwoordelijkheden. De actuele geopolitieke situatie heeft een aantal ontwikkelingen versneld. Zo wordt nu door de luchthaven Schiphol actief gewerkt aan het realiseren van detectie van ongeautoriseerde drones op de luchthaven. LVNL benadrukt daarnaast ook de noodzaak van het binnen Nederland organiseren van effectievere handhaving van ongeautoriseerde drones. LVNL heeft in 2025 maatregelen genomen om in geval van een bevestigde drone in het luchtruim rond Schiphol een veilige operatie te kunnen handhaven.

De veiligheidscommissie is ook nauw betrokken geweest bij maatregelen die in sector verband door het ISMS, in nauwe samenwerking met het ministerie van IenW, ingezet zijn ten aanzien van de verlaging van de risico's op verblinding van vliegers door een zonnepanelenpark dat aangelegd was in de nabijheid van de Polderbaan en Zwanenburgbaan. Het ISMS heeft samengewerkt in de risicoanalyse en het op basis daarvan nemen van korte- en lange termijn maatregelen. Dit heeft

geleid tot het in eerste instantie tijdelijk verwijderen van de zonnepanelen, die nu definitief worden vervangen door een minder reflecterende variant.

Naast bovenstaande onderwerpen is de veiligheidscommissie betrokken geweest bij de voorbereidingen van LVNL voor de NAVO top in juni, maatregelen ter voorkoming van airspace infringements en runway incursions, maatregelen tot verlaging van het aantal incidenten met (vliegtuigen van) parachute centra, verlaging van de risico's bij parallel naderen en innovatie door gebruik van AI in data-analyse en toenemend gebruik van data uit vliegtuigen ter verbetering van de veiligheid.

Ook heeft de veiligheidscommissie kennisgenomen van de Air Traffic Control gerelateerde interne en externe auditresultaten en waar nodig de opvolging van geconstateerde verbeterpunten besproken.

### Benoemings- en remuneratiecommissie

In de vergaderingen met de raad van toezicht legt het bestuur verantwoording af over de prestaties en de bedrijfsvoering. Namens de raad heeft de benoemings- en remuneratiecommissie met de leden van het bestuur individueel gesproken over hun functioneren. Ook heeft de commissie de werving voor een nieuwe CEO en CIO begeleid.

### Auditcommissie

De auditcommissie (AC) vergadert ongeveer twee weken voorafgaand aan de reguliere raadsvergaderingen. De vaste aandachtsgebieden zijn finance, risk, audit en reporting. Jaarlijks terugkerende onderwerpen zijn de begroting, meerjaren investeringsplan, jaarrekening, de ontwikkeling van de bestemmingsreserve, het jaarverslag, het controleplan van de externe accountant, de management letter, het accountantsverslag, fraude en het interne en externe auditplan. Ook hebben de jaarlijkse besloten gesprekken met de accountant en de manager ORM plaatsgevonden.

In 2025 heeft LVNL een herzien performance plan voor referentieperiode 4 (2025-2029) opgesteld en ingediend bij de Europese Commissie (EC), nadat de EC eerder in 2025 had besloten dat het in 2024 ingediende plan niet voldeed aan de door de EC gestelde eisen. Dit herziene plan komt overeen met de begroting 2026-2030. De AC heeft zich gedurende het jaar uitgebreid laten informeren over de totstandkoming en inhoud van dit plan. Ook is stilgestaan bij het investeringsplan 2026-2030 dat onderdeel uitmaakt van de begroting, het kostenniveau met daarbij de kostenflexibiliteit en het nieuwe allocatiemodel dat vanaf jaarrekening 2025 wordt gehanteerd om de kosten naar de verschillende heffingszones te alloceren. De AC heeft een diepgaande verkenning uitgevoerd op het financieel verloop van het iCAS-programma, van de start in 2016 tot en met een vooruitblik richting ingebruikname van de first viable solution in 2028. Hierbij is ook stilgestaan bij de financiële impact van wijzigingen, risico's en mitigerende maatregelen op de programmabegroting.

De toprisico's en de beheersing daarvan zijn driemaal eerst in de AC en vervolgens in de RvT besproken. Ook is de AC geïnformeerd over de uitkomsten en opvolging van de diverse interne en externe audits die in 2025 zijn uitgevoerd en geïnformeerd over het auditjaarplan voor 2026.

## Visie op de toekomst

De basis blijft het voldoen aan de wettelijke taken om een veilige, vlotte en duurzame afhandeling van het vliegverkeer te verzorgen in een context die steeds complexer wordt. Daarnaast staat het jaar 2026 in het teken van het opleveren van iCAS functioneel gereed voor de gebruikersacceptatie en de trainingsomgeving en staat de integratie van de eerste kavel van 1ATM gepland. Ook de thema's drones/onbemande luchtvaart, cybersecurity, voldoende verkeersleiders, luchtruimherziening en Lelystad blijven onverminderd van belang.

## Tot slot

De raad van toezicht heeft kennisgenomen van het door het bestuur opgestelde jaarverslag en de jaarrekening 2025 en stemt in met de inhoud daarvan. De raad constateert dat over 2025 een goedkeurende controleverklaring van de onafhankelijke accountant is verkregen en heeft kennisgenomen van de bevindingen van de onafhankelijke accountant.

Wij danken het bestuur en alle medewerkers van Luchtverkeersleiding Nederland voor hun waardevolle bijdrage en inzet in het afgelopen jaar.

# Bestuursstructuur en management

## Wijziging organisatiestructuur

De dynamiek rondom luchtvaart neemt de afgelopen jaren toe. De complexiteit van zowel technische als operationele dossiers, zoals het maatschappelijke debat over luchtvaart, het iTEC-based Centre Automation System, cyber, duurzaamheid en één Air Traffic Management-organisatie (1ATM), groeit. Met de verbreding van het takenpakket is het aandachtsgebied van het bestuur de afgelopen jaren groter geworden. Er is daarom besloten om een aantal wijzigingen aan te brengen in de organisatiestructuur van het bestuur en in de afdelingen Systems & Infrastructure (S&I) en Gebouwen, Services & Infrastructuur (GSI). Zo zorgen we dat LVNL toekomstbestendig is en beter kan inspelen op strategische doelen.

De afdeling S&I is opgedeeld in twee hoofdafdelingen met ieder een eigen General Manager: ATM Systems & Development (ontwikkeling van systemen en innovatie) en Infrastructure & Maintenance (beheer en onderhoud van infrastructuur en technische assets). De afdeling Building & Infrastructure (voorheen onderdeel van de afdeling GSI) maakt nu onderdeel uit van de hoofdafdeling Infrastructure & Maintenance.

Een andere belangrijke verandering in de organisatie is de toevoeging van een (statutaire) Chief Information Officer (CIO) aan het bestuur van LVNL. Deze rol versterkt de focus op het domein van informatietechnologie en operationele technologie en biedt meer ruimte voor strategische aansturing van technische en organisatorische veranderingen. De CIO gaat een centrale rol spelen in de verdere professionalisering van geherstructureerde afdelingen en het realiseren van de doelen van onze organisatiestrategie 2030. Per 15 maart 2026 is Ronald Dubbeldam benoemd als CIO.

Het is van belang dat de top van LVNL bestaat uit een inhoudelijke en herkenbare vertegenwoordiging van de operationele luchtverkeersleiding. Daarom is de Director Operations als (non-statutaire) Chief Operations Officer (COO) deelnemer aan het bestuurlijk overleg binnen LVNL.

Aan de COO rapporteren op termijn alle operationele afdelingen, waaronder ook de Regionale Unit (RU) en na integratie van programma 1ATM, de militaire luchtverkeersleidingsunits.

## Bestuur

### Leden van het LVNL-bestuur in 2025

#### Michiel van Dorst (1969)

Chief Executive Officer, voorzitter van het bestuur.

Datum eerste benoeming: 1 mei 2016

Herbenoemd op: 1 mei 2021

Uit dienst: 1 april 2025

Relevante nevenfuncties in 2024:

- Vicevoorzitter raad van toezicht Oogziekenhuis Rotterdam
- Chair European CANSO CEO Committee
- Lid Raad van Advies Elysian

> Governance & Risk > **Bestuursstructuur en management**

### Jac Jansen (1956)

Chief Executive Officer, voorzitter van het bestuur ad interim

Datum eerste benoeming: 1 april 2025

Uit dienst: 1 november 2025

Relevante (neven)functies in 2025:

- Voorzitter raad van toezicht Koninklijk Nederlands Aerospace Centrum (NLR)
- Lid adviesraad Centrum voor Mens en Lucht (KLu/CML)
- Lid adviesraad Amsterdam Drone Week (RAI)

### Joost Meijs (1969)

Chief Executive Officer, voorzitter van het bestuur

Datum eerste benoeming: 1 november 2025

Relevante nevenfuncties in 2025:

- Bestuurslid Stichting Natuurpark de Efteling

### Marlou Banning (1962)

Chief Financial Officer, bestuurslid

Datum eerste benoeming: 8 augustus 2016

Herbenoemd op: 8 augustus 2021

Relevante nevenfuncties in 2025:

- Voorzitter Raad van Commissarissen CANSO B.V.
- Vicevoorzitter raad van toezicht World Press Photo, voorzitter Financiële commissie
- Penningmeester Nederlands Lucht- en Ruimtevaart Fonds
- Bestuurslid Stichting Graaf Carel van Lynden (100 procent eigenaar Keukenhof Holland), voorzitter Audit Committee, lid Beleggings Committee (beëindigd per 1 januari 2026)

## Taakverdeling

De taakverdeling tussen de bestuurders is vastgelegd in het Bestuursreglement LVNL. De bestuursleden zijn samen verantwoordelijk voor de taken zoals vastgelegd in de Wet luchtvaart. De voorzitter van het bestuur heeft een bijzondere positie. Onverlet de principes van collegiaal bestuur is hij of zij de eerst aangesprokene voor de resultaten en de algemene gang van zaken binnen LVNL.

## Managementteam LVNL

Voor uitvoering van de verantwoordelijkheid van het bestuur – zoals hiervoor beschreven – en de aansturing van de dagelijkse bedrijfsvoering, voert het bestuur periodiek overleg met het managementteam (MT). In dit overleg wisselt het bestuur organisatiebrede informatie uit voor besluitvorming. Ook wordt het MT geraadpleegd over, door, of namens het bestuur te nemen besluiten.

### Leden van het managementteam in 2025

#### Mark van Knippenberg

Chief Operations Officer (per 1 april 2025)

Director Operations (tot 1 april 2025)

#### Jurgen van Avermaete

General Manager Training Organisation

#### Ronald Dubbeldam

General Manager ATM System & Development (per 1 april 2025)

General Manager Systems & Infrastructure a.i. (tot 1 april 2025)

#### Maartje van der Helm

General Manager Performance & Development

#### Annejet Lieshout

General Manager Infrastructure & Maintenance (per 1 april 2025)

#### Malou van der Pal

General Manager Regional Unit

#### Olivia Winkelman

Manager Human Resources

## Raad van Toezicht

### Leden van de raad van toezicht in 2025

#### Wim Kuijken (1952), voorzitter

Datum eerste benoeming: 1 april 2019

Herbenoemd op: 31 maart 2023

Relevante (neven)functies in 2025:

- Voorzitter raad van toezicht Amsterdam UMC (beëindigd per 1 september 2025)
- Voorzitter raad van toezicht Het Kadaster (beëindigd per 1 mei 2025)
- Voorzitter van de Kiesraad

#### Jacco Hoekstra (1967)

Datum eerste benoeming: 1 januari 2025

Relevante (neven)functies in 2025:

- Professor CNS/ATM TU Delft

> Governance & Risk > **Bestuursstructuur en management**

### Roelien Ritsema van Eck (1975)

Datum eerste benoeming: 1 januari 2025

Relevante (neven)functies in 2025:

- Bestuursvoorzitter woningcorporatie de Alliantie
- Voorzitter raad van commissarissen ABN AMRO Hypotheken Groep B.V.
- Lid adviescommissie Nationaal Groeifonds
- Lid raad van commissarissen Coöperatie Univé
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor aandelen Triodos Bank N.V. (SAAT)

### Mariken Schoenmakers (1969)

Datum eerste benoeming: 1 oktober 2020

Herbenoemd op: 1 oktober 2024

Relevante (neven)functies in 2025:

- Zelfstandig organisatieadviseur
- Lid raad van commissarissen Stichting DUWO
- Lid raad van commissarissen Novec B.V. (beëindigd per 1 april 2025)
- Lid raad van commissarissen Total Care B.V.
- Lid van raad van commissarissen Holland Colours NV
- Vice voorzitter raad van commissarissen Arriva Personenvervoer Nederland BV.

### Jac Jansen (1956)

Datum eerste benoeming: 1 oktober 2020

Herbenoemd op: 1 oktober 2024

Teruggetreden per 1 april 2025

Relevante (neven)functies in 2025:

- Chief Executive Officer a.i., voorzitter van het Bestuur, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) (beëindigd per 1 november 2025)
- Voorzitter raad van toezicht Koninklijk Nederlands Aerospace Centrum (NLR)
- Lid adviesraad Centrum voor Mens en Lucht (KLu/CML)
- Lid adviesraad Amsterdam Drone Week (RAI)

## Adviseur van de raad van toezicht in 2025

### Jac Jansen (1956)

Datum benoeming: 1 november 2025

Relevante (neven)functies in 2025:

- Chief Executive Officer a.i., voorzitter van het Bestuur, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) (beëindigd per 1 november 2025)
- Voorzitter raad van toezicht Koninklijk Nederlands Aerospace Centrum (NLR)
- Lid adviesraad Centrum voor Mens en Lucht (KLu/CML)
- Lid adviesraad Amsterdam Drone Week (RAI)

## Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van LVNL bestaat uit vijftien leden met een zittingsperiode van drie jaar. Een ambtelijk secretaris ondersteunt de OR. De OR-leden vertegenwoordigen de belangen van alle medewerkers en zorgen ervoor dat hun stem binnen de organisatie wordt gehoord.

De OR behartigt de collectieve belangen van de medewerkers door overleg te voeren met het LVNL-bestuur over het beleid en de werking van de organisatie. Daarnaast heeft de OR het recht om het LVNL-bestuur te adviseren over belangrijke wijzigingen in de organisatiestructuur en over grote investeringen of veranderingen in technologische voorzieningen. Bij bepaalde besluiten op het gebied van sociaal beleid heeft de OR instemmingsrecht. Verder kan de OR op eigen initiatief gevraagd advies geven aan het bestuur over onderwerpen die de organisatie aangaan.

De structuur van de OR van LVNL is in 2025 aangepast. De onderwerpen die de vaste commissies behandelen zijn opnieuw verdeeld en volgen nu meer de organisatiestructuur van LVNL. Daarnaast zijn er vaste werkgroepen geïntroduceerd die overkoepelend en themagericht naar ontwikkelingen kijken. De structuur is daarnaast flexibeler ingesteld, zodat er OR-leden zijn die sneller op bepaalde zaken kunnen reageren. 2025 kenmerkt zich daardoor als een jaar van interne ontwikkeling.

2025 was een relatief rustig jaar met betrekking tot het aantal adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. Een aantal ontwikkelingen zullen echter het komende jaar/de komende jaren tot uitvoering gaan komen, waardoor het de verwachting is dat de medezeggenschapsagenda in 2026 goed gevuld zal zijn.





# ESG

## INHOUDSOPGAVE

ESG	83
Environment	84
Vluchtefficiëntie	84
Hinderbeperking	88
Duurzame assets	88
Duurzame mobiliteit	89
Social	90
Corporate governance	97

# ESG

## Missie en visie duurzaamheid

Als LVNL voelen we ons, vanuit onze maatschappelijke functie, verantwoordelijk voor onze bijdrage aan de duurzame wereld van vandaag en morgen. Daarom willen we een actieve bijdrage leveren aan het beperken van onze impact op mens en milieu. Dit doen we door een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de vliegoperatie en door onze bedrijfsprocessen te verduurzamen.

Hierbij richten we ons op zes hoofdthema's die zijn voortgekomen uit een analyse onder interne en externe stakeholders: de zogenoemde dubbele materialiteitsanalyse. Een toelichting op deze analyse is opgenomen in het hoofdstuk 'Over LVNL'.

Voor onze operatie richten we ons op:

- **Vluchtefficiëntie:**  
Efficiëntie van grondoperatie, luchtverkeersleiding, routes en procedures waardoor luchtruimgebruikers in staat worden gesteld om hun brandstofgebruik te reduceren.
- **Hinderbeperking:**  
Beperking van ervaren geluidshinder door de omgeving in de operatie en procedureontwerp. Dit doet LVNL onder andere door het naleven van regels voor baangebruik en initiatieven in het programma Minder hinder Schiphol.
- **Samenwerking verduurzaming:**  
Samenwerken in de luchtvaartsector aan verduurzaming op het gebied van milieu en sociale aspecten, zoals gezondheid of hinderbeperking. Zowel in de huidige operatie als toekomstige innovatie.

Voor de bedrijfsvoering richten we ons op:

- **Duurzame assets:**  
Verduurzaming van alle assets van LVNL, waardoor reductie van onder andere gebruik van energie en gas plaatsvindt. Dit resulteert in een lagere CO<sub>2</sub>-footprint.
- **Duurzame mobiliteit:**  
Het mogelijk maken en stimuleren van mobiliteit met een lage CO<sub>2</sub>-impact voor zowel het LVNL-wagenpark, zakelijk reizen en woon-werkverkeer.
- **Goed werkgeverschap:**  
Investeren in de medewerkers van LVNL, door onder andere training/opleiding en het bieden van een aantrekkelijke en sociaal veilige organisatie met oog voor gezondheid, wat resulteert in tevreden en voldoende medewerkers.

## Green ATM

Sinds 2023 is LVNL level drie geaccrediteerd in het Green Air Traffic Management (ATM) accreditatie programma van de Civil Air Navigation Services Organisation. Dit is een onafhankelijke accreditatie om onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid transparant te maken. De heraccreditatie, die voor het tweede jaar op rij succesvol is doorlopen, volgt na een uitgebreid accreditatieproces. Hiermee heeft LVNL aangetoond aan specifieke accreditatie vereisten te voldoen. LVNL kon niet alleen de bestaande prestaties onderbouwen, maar liet op meerdere onderdelen aantoonbare vooruitgang zien. De erkenning benadrukt dat LVNL de ingeslagen duurzame koers voortzet en verder versterkt.

# ENVIRONMENT

## Doelen klimaat

Met het streven naar, binnen de veiligheidskaders, zo groot mogelijke vluchtefficiëntie, duurzame assets en duurzame mobiliteit draagt LVNL bij aan de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Het gedeelde doel van de Europese en Nederlandse luchtvaartsector is een CO<sub>2</sub>-neutrale luchtvaart in 2050 (Akkoord Duurzame Luchtvaart). LVNL kan invloed uitoefenen op hoe efficiënt de vliegtuigen binnen Nederland vliegen, door het luchtruim efficiënter te benutten en de grondoperatie te optimaliseren. Dit resulteert in verminderd brandstofgebruik en lagere emissies bij onze klanten. Hiervoor zijn vaak wel ingrijpende wijzigingen in het luchtruim nodig. Dit is een langdurig traject waar veel partijen bij betrokken zijn (zie ook 'Luchtruimherziening').

Op het gebied van duurzame assets en mobiliteit heeft LVNL zich ten doel gesteld om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk met 50 procent te reduceren in 2030 ten opzichte van 2022. Dit is boven op de reductie van 6.767 ton CO<sub>2</sub> die in 2022 al gerealiseerd is ten opzichte van 2017.

Daarnaast streeft LVNL naar energieneutraliteit door het verminderen van het energieverbruik van onze assets en door zelf stroom op te wekken.

## Vluchtefficiëntie

Als verlener van luchtverkeersleiding is LVNL een van de partijen die invloed heeft op de mate van duurzaamheid waarmee vliegverkeer afgehandeld kan worden. De twee belangrijkste hieraan gerelateerde onderwerpen zijn de hoeveelheid geluid die vliegtuigen veroorzaken en het brandstofverbruik/uitstoot van broeikasgassen door de route die zij volgen. We brengen de prestatie aan de hand van meerdere indicatoren in kaart en werken in internationaal verband mee

aan het doorontwikkelen van indicatoren. Indicatoren die bijgehouden worden, hebben te maken met de vliegafstand in het Nederlandse luchtruim en of vliegtuigen het meest efficiënte klim- of dalprofiel kunnen volgen.

Een van de onderdelen die brandstofgebruik (en daarmee de uitstoot van broeikasgassen) beïnvloedt en die deels te beïnvloeden is door LVNL, is de routestructuur waar vliegtuigen gebruik van maken. Het meest duurzame is wanneer vliegtuigen een zo rechtstreeks mogelijke route vliegen. Wel moet daarbij vanzelfsprekend rekening worden gehouden dat de geluidsoverlast voor de mensen op de grond in de buurt van luchthavens zo laag mogelijk wordt gehouden. Daarnaast moeten vliegtuigen soms om militaire oefengebieden heen vliegen. Dit betekent dat niet overal van rechtstreekse routes gebruikgemaakt kan worden. Om geluidsoverlast bij stijgen en dalen zo veel mogelijk te beperken, past LVNL continue stijp- en dalprofielen toe waar mogelijk en werkt in het programma Luchtruimherziening, onder regie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, aan het verder optimaliseren van de routestructuur.

## Capaciteitsprestaties

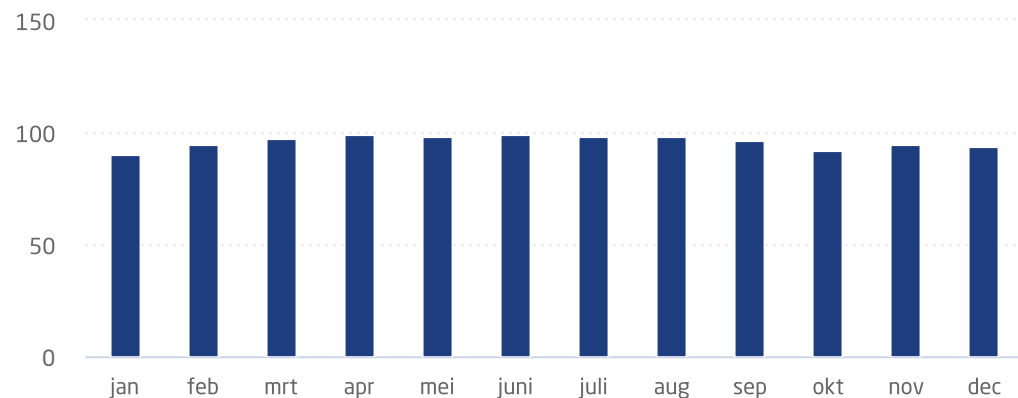
Een andere manier waarop LVNL helpt om de uitstoot te beperken, is het zorgvuldig monitoren van de verkeersdrukke en het afstemmen van het aanbod van verkeer op de beschikbare capaciteit. Wanneer er beperkingen zijn, wachten vliegtuigen voordat ze naar Schiphol vertrekken op de vertreklocatie op de grond tot er plek op Schiphol is. Zo wordt waar mogelijk voorkomen dat vliegtuigen boven Nederland rondjes moeten vliegen voordat ze kunnen landen. Twee indicatoren waarover wij in het kader van de capaciteitsprestatie rapporteren, de betrouwbaarheid van de uurcapaciteit en de gemiddelde vluchtvertraging, worden in deze paragraaf nader toegelicht.

## Betrouwbaarheid uurcapaciteit eerste inboundpiek

Deze grafiek toont de tot doel gestelde en gerealiseerde prestatie ten aanzien van de betrouwbaarheid (sustainability), ofwel dat de afgegeven capaciteit (68 landingen per uur) ook daadwerkelijk kan worden waargemaakt in de eerste piek van verkeer met bestemming Amsterdam Airport Schiphol.

Voor luchtvaartmaatschappijen is de eerste landingspiek belangrijk, aangezien verstoringen in deze piek doorgaans doorwerken in de rest van de operationele dag. LVNL is verantwoordelijk voor de realisatie van deze doelstelling.

### Sustainability op basis van gerealiseerde capaciteit - 1e inboundpiek



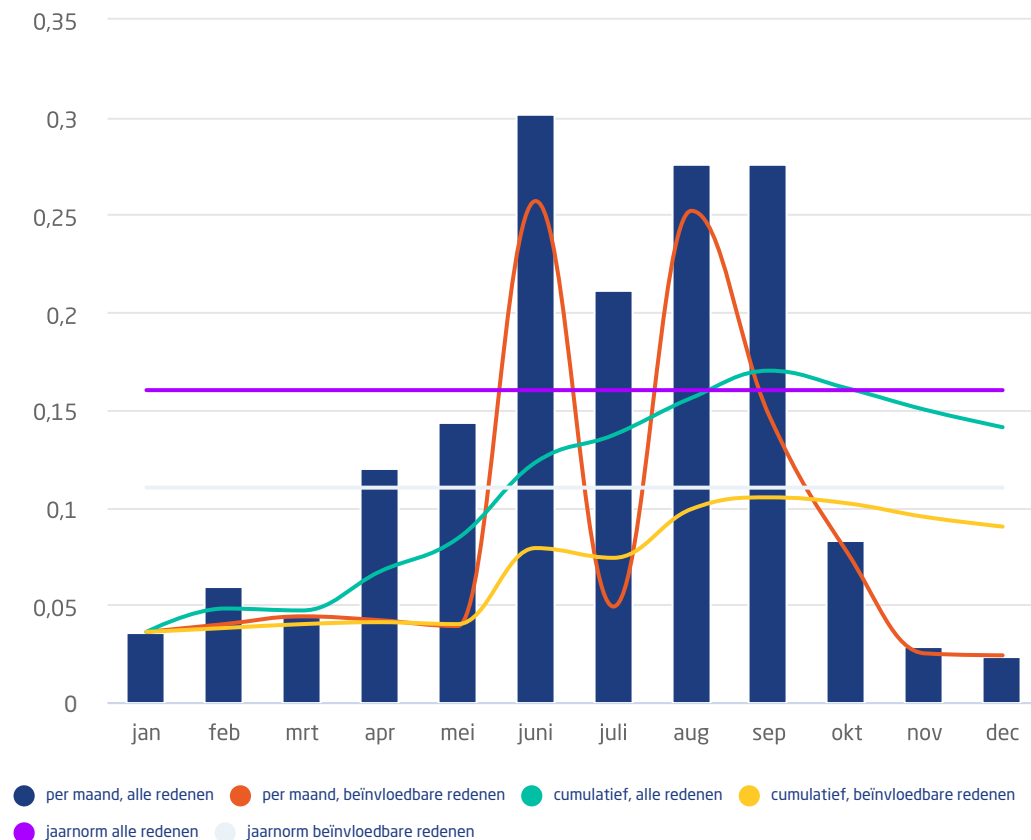
In 2025 was de betrouwbaarheid van de uurcapaciteit voor de eerste landingspiek 96 procent. In 2024 was dit 97 procent. Hiermee is de betrouwbaarheid net als vorig jaar boven de norm van 95 procent uitgekomen.

Gedurende vier maanden was sprake van een lagere betrouwbaarheid van de eerste inboundpiek, in vergelijking met de overige maanden van 2025. De betrouwbaarheid scoorde in januari significant onder de doelstelling, voornamelijk als gevolg van ongunstige zichtcondities. In de maanden februari tot en met september lag de betrouwbaarheid boven de doelstelling van 95%. In de laatste maanden van 2025 daalde de betrouwbaarheid onder de normwaarde als gevolg van ongunstige weersomstandigheden. In oktober werd dit voornamelijk veroorzaakt door ongunstige windcondities. In november droegen sneeuw/ijs, verminderd zicht en wind bij aan de lagere prestaties. In december waren ongunstige zichtcondities de belangrijkste factor.

Tijdens de NAVO-top (van 22 tot en met 27 juni) werd de gedeclareerde capaciteit voor de eerste inboundpiek gewijzigd naar 38 bewegingen per uur (in plaats van 68). De betrouwbaarheid in deze dagen bedroeg 100 procent aangezien de beschikbare capaciteit hoger was dan 38.

## Gemiddelde vluchtvertraging gerelateerd aan luchtverkeersleidingsdienstverlening (ATFM)

### Gemiddelde en-route ATFM vertraging per vlucht



In 2025 was de gemiddelde en-route Air Traffic Flow Management (ATFM)-vertraging 0,14 minuten per gecontroleerde vlucht voor alle redenen, en 0,09 minuut per gecontroleerde vlucht voor redenen die LVNL zelf in belangrijke mate zelf kan beïnvloeden. Met deze prestatie heeft LVNL beide jaarnormen voor 2025 gehaald. De hoeveelheid en-route ATFM-vertraging was in 2025 circa 76 procent meer dan in 2024. Toen waren de vertragingen 0,08 en respectievelijk 0,05 minuten per gecontroleerde vlucht.

Gedurende het hele jaar droegen structurele factoren bij aan de totale vertraging, namelijk dat het aanbod op de hoofdaanvliegroutes naar Schiphol regelmatig hoger lag dan de beschikbare afhandelingscapaciteit en dat de luchtruimcapaciteit vaak werd beperkt door onweersbuien. De gemiddelde en-route ATFM-vertraging vertoonde daarbij een vergelijkbare trend als vorig jaar, behalve in juni, juli en augustus. In juni trad een sterke stijging op als gevolg van de luchtruimbeperkingen tijdens NAVO-top, waardoor het verkeer een andere route dan normaal moest vliegen. Dit leidde tot een hoger aanbod dan de beschikbare capaciteit, bij LVNL en in de buurlanden. De vertragingminuten in de buurlanden komen conform afspraak op conto van LVNL. In juli was er significant meer vertraging dan in 2024 als gevolg van onweersbuien. In augustus zorgden twee evenementen met parachutespringen voor meer vertraging dan vorig jaar.

### Gemiddelde airport ATFM-vertraging per arrival



De gemiddelde airport ATFM-vertraging op Schiphol en de regionale luchthavens bedroeg in 2025 4,43 minuten per aankomende vlucht voor alle oorzaken, waarmee de norm van 2,2 minuten niet werd gehaald. Voor oorzaken die LVNL kan beïnvloeden bedroeg de vertraging 0,07 minuten per aankomende vlucht, wat onder de norm van 0,10 ligt. De totale airportvertraging was ruim 26 procent hoger dan in 2024, en de gemiddelde airport-ATFM-vertraging die LVNL had kunnen beïnvloeden was ongeveer 57 procent hoger dan in 2024.

De belangrijkste oorzaak was dat het vluchtaanbod tijdens piekmomenten hoger was dan de gedeclareerde capaciteit, hetgeen al meerdere jaren speelt. Daarnaast was de vierde baan, net als in 2024, niet beschikbaar om dagelijkse variaties in het aanbod tijdens piekovergangen efficiënt te kunnen afhandelen vanwege verkeerderstekorten. Ongunstige weersomstandigheden leidden vooral in januari, mei, september en oktober tot extra vertragingen, waarbij in mei het onderhoud aan de Buitenveldertbaan een bepalende factor was. Tot slot zorgden beperkingen tijdens de NAVO-top in juni voor aanvullende vertraging.

### FABEC-doelen

Functional Airspace Block Europe Central (FABEC) is een samenwerkingsverband tussen de staten en militaire en burgerluchtverkeersdienstverleners van België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Zwitserland en Nederland, inclusief het Maastricht Upper Area Control Centre (MUAC).

Het FABEC-capaciteitsdoel voor 2025 voor de gemiddelde air traffic flow management (ATFM) vertraging in en-routeluchtruim in het ingediende prestatieplan voor referentieperiode 4 is maximaal 0,63 minuut per vlucht. Dit doel geldt voor alle redenen voor het instellen van ATFM-regulaties. Er geldt voor 2025 ook een norm voor maximale vertraging met door de luchtverkeersdienstverleners beïnvloedbare redenen, waaronder luchtverkeersleidingscapaciteit, beschikbaarheid personeel, speciale evenementen, medegebruik van luchtruim door militaire vluchten en uitval van technische apparatuur. Deze norm is maximaal 0,42 minuut per vlucht.

Om de FABEC-doelen te bereiken zijn in Nederland individuele doelen gesteld voor het Amsterdam Area Control Centre (ACC), verantwoordelijkheid van LVNL, en voor het MUAC, verantwoordelijkheid van EUROCONTROL. De doelen gesteld aan MUAC beslaan het luchtruim boven de Benelux en Noordwest-Duitsland. Het behalen van de individuele doelen is in de vierde referentieperiode (2025-2029) - de periode waarin luchtverkeersdienstverleners moeten voldoen aan een pakket aan eisen gesteld door de Europese Unie in het kader van de Single European Sky - echter niet verplicht. FABEC-luchtverkeersdienstverleners mogen onderpresteren mits partners beter presteren, zodat de totale FABEC-prestatie niet in gevaar komt.

FABEC heeft als geheel de doelstellingen voor 2025 niet gehaald. In het FABEC-gebied zijn de vertragingen licht afgenomen ten opzichte van 2024.

## Hinderbeperking

In het Luchthavenverkeerbesluit Schiphol zijn elf milieuregels opgenomen, waaraan LVNL is gehouden bij de afhandeling van het luchtverkeer van en naar Schiphol. Negen regels hebben betrekking op het routegebruik en twee regels op het baangebruik. Voor elke regel is een norm vastgesteld voor het percentage afwijkingen dat per gebruiksjaar binnen de regel is toegestaan. Deze normen variëren van nul tot vijftien procent van het aantal vliegtuigbewegingen waarop de regel van toepassing is.

In het gebruiksplanjaar 2025 is volledig voldaan aan de normen voor de regels voor route- en baangebruik zoals vastgelegd in de Regeling milieu-informatie (luchthaven Schiphol). De volledige rapportage is te vinden op onze website, onder Nieuws, Beeldbank en Publicaties.

## Nieuwe Normen- en Handhavingsstelsel

Het Nieuwe Normen- en Handhavingsstelsel (NNHS) is een systeem dat is ontwikkeld om de milieueffecten van de luchthaven Schiphol beter te reguleren en te handhaven. Het stelsel bevat normen en regels voor geluidsoverlast, luchtkwaliteit en andere milieueffecten die

worden veroorzaakt door het vliegverkeer van en naar Schiphol. Vooruitlopend op verankering van het NNHS in wet- en regelgeving, wordt NNHS sinds 2015 anticiperend gehandhaafd.

In het gebruiksjaar 2025 heeft LVNL voldaan aan alle normen die zijn gesteld aan de regels voor het strikt preferentieel baangebruik. In een jaar waar veel te doen is geweest over de kaders en regels over de geluidbelasting in de omgeving heeft LVNL voldaan aan de gestelde kaders. Daarmee hebben we ons gehouden aan de voorwaarden van het anticiperend handhaven. Met strikt preferentieel baangebruik draagt LVNL bij aan het beperken van de geluidsoverlast voor omwonenden door inzet van start- en landingsbanen die de minste hinder veroorzaken.

## Duurzame assets

### Groene energie, energieopwekking en -besparing

In 2025 kocht LVNL voor 96 procent van het totale energieverbruik groene stroom in afkomstig van Nederlandse wind. Ook werd gecompenseerd gas ingekocht voor het totale gasverbruik. Het energieverbruik nam ook in 2025 licht toe ten opzichte van 2024. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt.

### Berekening CO<sub>2</sub>-voetafdruk:

De footprint van LVNL was in 2022 3.759 ton CO<sub>2</sub>-equivalenten. De doelstelling is om deze CO<sub>2</sub>-footprint met 50% te reduceren in 2030.

De tabel laat de berekeningen sinds 2022 zien. Tussen 2024 en 2025 is wederom een toename te zien van 373 ton CO<sub>2</sub>-equivalenten, ofwel 7,3 procent. Deze stijging is grotendeels toe te kennen aan scope 3 emissies door een toename van reisbewegingen t.b.v. woon-werkverkeer en zakelijk reizen. Hierbij toont een dataverbetering in vliegreizen mogelijk een onterechte toename.

Ook binnen scope 1 zijn de emissies toegenomen. Deze stijging komt grotendeels door een toename in gereden kilometers van het LVNL wagenpark. Wel is een groter deel van de gereden kilometers elektrisch gereden (78 procent in 2025 t.o.v. 25 procent in 2023).

> ESG > **Duurzame mobiliteit**

Het energieverbruik is toegenomen van 14.075.928 kWh in 2024 naar 14.328.147 kWh in 2025. 95 procent van het energieverbruik betreft groene energie afkomstig van Nederlandse wind. LVNL onderzoekt of ook de kleine contracten (grijze stroom) meegenomen kunnen worden in de aanbesteding van groene stroom in 2026.

LVNL is zich ervan bewust dat de CO<sub>2</sub>-footprint toeneemt. Realistische meerjarige actieplannen voor CO<sub>2</sub>- en energiereductie van onze assets, evenals een klimaatadaptatieplan zijn benodigd.

CO <sub>2</sub> -emissies (in tonnen CO <sub>2</sub> eq.)	Activiteit	2022	2023	2024	2025	
<b>Scope 1</b>	Directe emissies van de organisatie	Aardgas-, koelmiddelen- en brandstofverbruik eigen wagenpark	1.336	1.411	1.459	1.469
<b>Scope 2</b>	Indirecte emissies waar de organisatie invloed op heeft	Elektriciteitsverbruik	505	367	364	356
<b>Totaal Scope 1 &amp; 2</b>			<b>1.841</b>	<b>1.778</b>	<b>1.823</b>	<b>1.813</b>
<b>Scope 3</b>	Indirecte emissies waar de organisatie geen directe invloed op heeft	Zakelijk en woon-werk verkeer buiten wagenpark, inkoop papier	2.763	2.562	3.275	3.645
<b>Totaal CO<sub>2</sub></b>			<b>4.604</b>	<b>4.339</b>	<b>5.098</b>	<b>5.471</b>

## Duurzame mobiliteit

### Verduurzaming wagenpark

LVNL werkt aan het verduurzamen en elektrificeren van het wagenpark. Het afgelopen jaar zijn vijf bedrijfspersonenauto's vervangen door elektrische auto's, waarmee 85 procent van de personenauto's en ruim 60 procent van het totale wagenpark elektrisch is.

# SOCIAL

## Medewerkers

De wereld om ons heen verandert snel en daarmee LVNL ook. In die dynamiek is het voor LVNL essentieel om voldoende, gemotiveerde en deskundige medewerkers aan te trekken en te behouden. Dat doen wij door een aansprekende en aantrekkelijke werkgever te zijn. Medewerkers met een diversiteit aan achtergronden en opleidingen verrijken onze organisatie. Alle medewerkers kunnen zich (verder) ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven bij LVNL.

### Bezetting en formatie

Datum	Formatie		Bezetting		
	Actieven		Overige medewerkers		
			FLNA/IKV	In opleiding	Overig
<b>31-dec-24</b>	1282	1209	74	122*	2
<b>31-dec-25</b>	1274	1201	75	115*	0

Bezetting en formatie 2024-2025, 1 full time equivalent (fte) staat voor 38 uur.

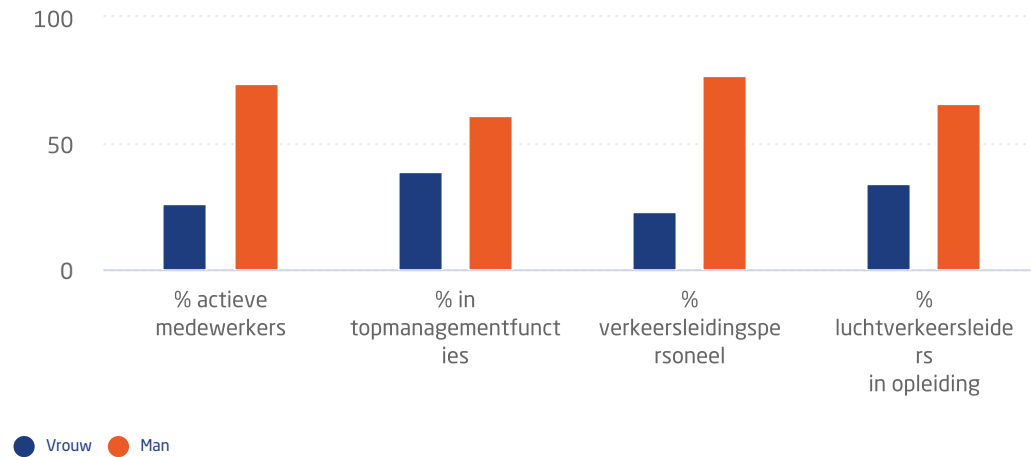
\* Het hier vermelde aantal fte in opleiding verschilt van het aantal personen in opleiding vermeld in het hoofdstuk Voldoende verkeersleiders. Dit komt onder andere door de weergave in fte in plaats van aantallen medewerkers. Verschillen kunnen ontstaan omdat medewerkers in de opleiding al kunnen zijn afgetest, terwijl zij op de peildatum nog wel in dienst zijn en medewerkers kunnen zijn ondergebracht bij een andere afdeling in afwachting van de (her)start van de opleiding.

## Diversiteit en inclusiviteit

Aandacht voor diversiteit en inclusiviteit en het creëren van bewustzijn hiervoor zijn belangrijke stappen naar een diverse en inclusieve organisatie. Dit blijven wij doen door commitment van bestuur en management, het stellen van doelen en het organiseren van activiteiten. Het is onze ambitie de man/vrouw-verhouding beter in balans te brengen. Naast doorlopende aandacht voor dit onderwerp in het vrouwen netwerk van LVNL 'Women on Track', zijn in 2025 specifieke acties ondernomen om de bekendheid van LVNL als werkgever onder vrouwen te vergroten, denk hierbij onder andere aan, op de vrouwelijke doelgroep, gerichte arbeidsmarktcampagnes. Het doel hiervan is het aantal vrouwelijke studenten in de opleiding tot luchtverkeersleider en de instroom van vrouwen in met name technische functies verder te vergroten.

We hebben in 2025 ook ingezet op het versterken van (online) psychologische veiligheid door leidinggevend en medewerkers bewuster te maken van hun rol en het belang van handelen in lijn met het sociale-mediabeleid.

## Verhouding man-vrouw binnen LVNL



## Medewerkerstevredenheid

In het eerste kwartaal van 2025 hebben we opnieuw een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Werken bij LVNL krijgt gemiddeld een 8 en op veel thema's zien we een duidelijke stijging ten opzichte van 2024. Medewerkers waarderen hun werk en ervaren een goede werksfeer.

Ook op organisatieniveau zijn verbeteringen zichtbaar. Het vertrouwen in de koers van LVNL en de samenwerking tussen teams is toegenomen. Tegelijkertijd blijven er aandachtspunten, zoals communicatie/informatieverstrekking vanuit de organisatie en verschillen tussen teams en tussen operationeel en niet-operationeel personeel.

Daarom werken we op zowel organisatie- als teamniveau aan gerichte verbeteracties. Hiervoor zijn MTO-actieplannen gemaakt waarmee we aan de slag zijn gegaan. Een volgend MTO volgt eind 2026 of in 2027.

## Ontwikkeling medewerkers en leidinggevenden

In het Employee Purpose Program en Leadership Purpose Program bieden we collega's inspiratie en handvatten voor een persoonlijke en professionele ontwikkeling die aansluit bij de organisatiestrategie en kernwaarden van onze lerende organisatie. Begin 2025 organiseerden we de ambitieweek waarmee we alle medewerkers stimuleerden de eigen ontwikkeling te koppelen aan de doelen van LVNL.

We organiseerden het gehele jaar diverse trainingen, workshops en informatiebijeenkomsten voor medewerkers en leidinggevenden, ook in het teken van de nieuwe kernwaarden.

## LVNL-carrièrebeurs

Op zaterdag 12 april opende LVNL de deuren op een bijzondere locatie: het Aviodrome in Lelystad. Tijdens de LVNL-carrièrebeurs verwelkomden we meer dan 600 geïnteresseerden die zich lieten informeren over een toekomst bij onze organisatie.

Het werd een dag vol verbinding, inspiratie en trots - een mooie stap in het versterken van ons werkgeversmerk. Collega's uit diverse teams waren aanwezig om bezoekers op een open en toegankelijke manier mee te nemen in de wereld van LVNL. Bezoekers kregen niet alleen informatie, maar konden het ook zelf ervaren: bijvoorbeeld door hun vaardigheden te testen bij de gamestand, vliegroutes op te stellen, een echte oefening te draaien op de console en in gesprek te gaan met operationele collega's tijdens een 'speeddate'. Daarnaast waren er interactieve Q&A-sessies over uiteenlopende onderwerpen en kregen bezoekers de kans om zelf in gesprek te gaan en vragen te stellen.

## Arbeidsmarktcampagnes 2025

In oktober lanceerden we de nieuwe arbeidsmarktcampagne Tech Control. Met deze campagne laten we de diverse technische functies zien aan de hand het Instrument Landing System-project waar een team van collega's bijdragen aan veilig en efficiënt vliegverkeer.

Dankzij Tech Control bereikten we duizenden mensen: de campagne werd breed vertoond - via onder andere YouTube, LinkedIn, Meta, Reddit, Google en advertentieruimte bij DPG Media (onder andere op NU.nl, AD.nl en Tweakers). Het resultaat: grote zichtbaarheid, een stijging in sollicitaties én vooral veel nieuwe geïnteresseerden die ons leerden kennen als (technisch) werkgever.

Met Tech Control geven we de buitenwereld inzage in het technisch hart van LVNL - van onderhoud en IT tot infrastructuur en radarsystemen. Zo laten we zien hoe veelzijdig en waardevol een baan bij ons is. De campagne benadrukt wat wij al wisten: techniek speelt een cruciale rol in het mogelijk maken van een veilige luchtvaart. Door zichtbaar te zijn, versterken we onze positie op de arbeidsmarkt én bouwen we gericht aan een sterke toekomst.

In het afgelopen jaar hebben wij de werving van luchtverkeersleiders verder vormgegeven met nieuwe campagnes. We begonnen het jaar met een awarenesscampagne met persoonlijke verhalen en korte video's, die zich specifiek richtte op vrouwen, een doelgroep die traditioneel minder vertegenwoordigd is in de instroom. Daarnaast richtten we ons op jonge mensen met een alfa- of niet-technische studie of achtergrond, die zich er veelal niet van bewust zijn dat dit beroep ook voor hen een optie is. Het aandeel vrouwelijke sollicitanten steeg die maand naar 40 procent, terwijl dit normaal rond de 25 procent ligt. Vanwege dit positieve resultaat is de campagne in het najaar herhaald, met opnieuw een vergelijkbaar effect.

Aan het einde van het jaar volgde een locatiedcampagne, waarbij de focus lag op de verschillende plekken waar luchtverkeersleiders aan het werk zijn. Van de verkeerstorens op Schiphol, Rotterdam The Hague Airport, Lelystad Airport, Maastricht Aachen Airport en Groningen Airport Eelde, tot de

militaire vliegbases Eindhoven, Leeuwarden, Volkel, Gilze-Rijen, De Kooy (Den Helder) en Woensdrecht, óf achter de radar op Schiphol-Oost.

Door onder andere de campagnes, nieuwe content op de site, beursbezoeken, voorlichtingsdagen en social media, hebben we afgelopen jaar 4.000 sollicitaties gehad voor de opleiding tot luchtverkeersleider en ruim 2.800 sollicitaties voor de diverse technische functies.

## Arbeidsvoorwaarden

Begin 2025 vonden er cao-onderhandelingen plaats voor het operationele personeel. De nieuwe cao voor het operationele personeel loopt van 1 juli 2025 tot en met 31 december 2026. De cao voor het niet-operationele personeel loopt van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2026.

Afgesproken is de volgende inkomensaanpassingen voor het operationele personeel door te voeren:

- per 1 juli 2025 automatische prijscompensatie (3,7 procent);
- per 1 januari 2026 een structurele salarisverhoging van 0,75 procent;
- per 1 juli 2026 automatische prijscompensatie.

Daarnaast is per 1 januari 2026 voor het operationele personeel een nieuwe berekeningswijze afgesproken voor de toeslag onregelmatige dienst. Ter compensatie van de negatieve gevolgen van deze nieuwe berekeningswijze is een extra structurele salarisverhoging afgesproken van 3,53 procent per 1 januari 2026. Voor groepen medewerkers die daarna nog een negatief effect ondervinden geldt een garantie- dan wel overgangsregeling.

De bedoeling is om bij de volgende cao-onderhandelingen ook voor het niet-operationele personeel een nieuwe berekeningswijze voor de toeslag onregelmatige dienst af te spreken.

> ESG > Social

LVNL streeft een duurzamer Human Resources (HR)-beleid na. In dat kader is afgesproken om het vervoersplatform NS GO verder uit te rollen zodat de behoefte aan flexibiliteit in het gebruik van vervoersvormen in het woon-werkverkeer verder geacommodeerd kan worden.

## Verzuim

Het verzuimpercentage van 2025 is nagenoeg hetzelfde als in 2024: 4,1 procent, terwijl de ziekmeldfrequentie juist daalde van 1,57 naar 1,35. Dit laat een stabiel beeld zien ten opzichte van voorgaande jaren. LVNL blijft zich inzetten voor een werkomgeving waarin medewerkers zich fysiek en mentaal veilig en gezond voelen. Door vroegtijdige signalering en tijdige ondersteuning wordt de impact van verzuim beperkt. Snelle toegang tot professionele hulp, zoals preventieve gesprekken, externe bedrijfspsychologen en een bedrijfsmaatschappelijk werker, is een vast onderdeel van ons beleid.

Daarnaast biedt LVNL workshops voor leidinggevendenden over onder andere verzuimbegeleiding en trainingen voor medewerkers gericht op stressmanagement, mentale balans en veerkracht. We erkennen de verschillende behoeften van onze medewerkers en streven ernaar een werkomgeving te creëren waarin zij optimaal kunnen presteren. Vitaliteitsprogramma's, hybride werken en leeftijdsbewust personeelsbeleid dragen bij aan een gezonde werk-privébalans en zorgen voor ruimte voor persoonlijke situaties en verschillende levensfasen.

Met deze gezamenlijke inzet hopen we duurzame inzetbaarheid en werkplezier te verhogen.

## Bescherming persoonsgegevens

De Algemene verordening gegevensbescherming is van toepassing sinds 25 mei 2018. Daarmee is geregeld dat in de hele Europese Unie dezelfde privacywetgeving geldt.

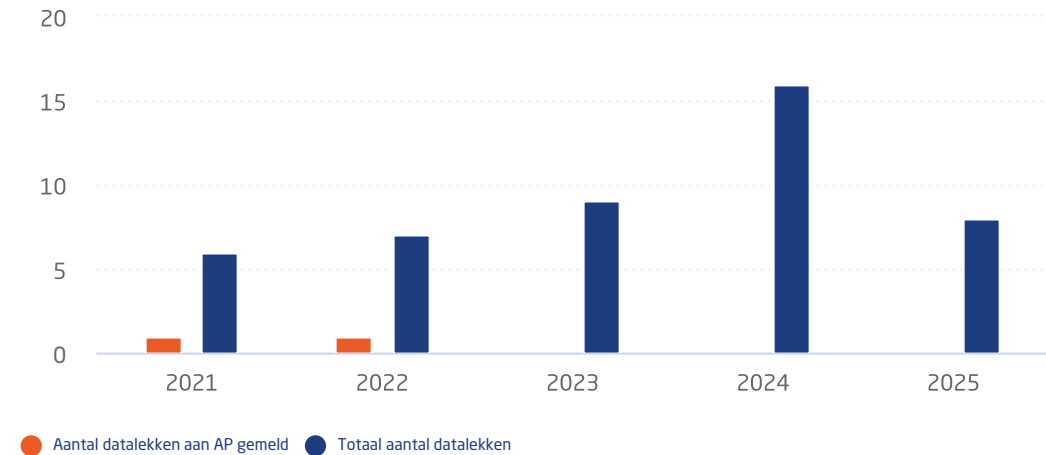
In 2025 zijn acht meldingen geweest van een mogelijk datalek. De functionaris gegevensbescherming maakt van alle datalekmeldingen een inschatting of het datalek een risico oplevert voor 'de rechten en vrijheden van betrokkenen'.

Eén geval betrof een configuratiefout in een applicatie die wordt gebruikt voor inkoop-aanvragen, waardoor collega's die inlogden in het account van een andere collega terecht kwamen. Aangezien de fout snel is ontdekt en er beperkt persoonsgegevens aanwezig zijn in het betreffende systeem, is de mogelijke impact voor de betreffende persoon nihil.

Daarnaast hebben we een melding ontvangen van een brief die in een verkeerd personeelsdossier is opgeslagen. Dit is hersteld en met de afdeling HR zijn afspraken gemaakt om herhaling te voorkomen. Tot slot hebben we zes meldingen ontvangen van kwijtgeraakte of gestolen iPhones en laptops. Aangezien we iPhones op afstand kunnen wissen en aangezien LVNL-laptops met bitlocker zijn beveiligd, is de kans op in onbevoegde handen komen van informatie nihil.

Geen van de meldingen hoefde aan de Autoriteit Persoonsgegevens te worden gemeld.

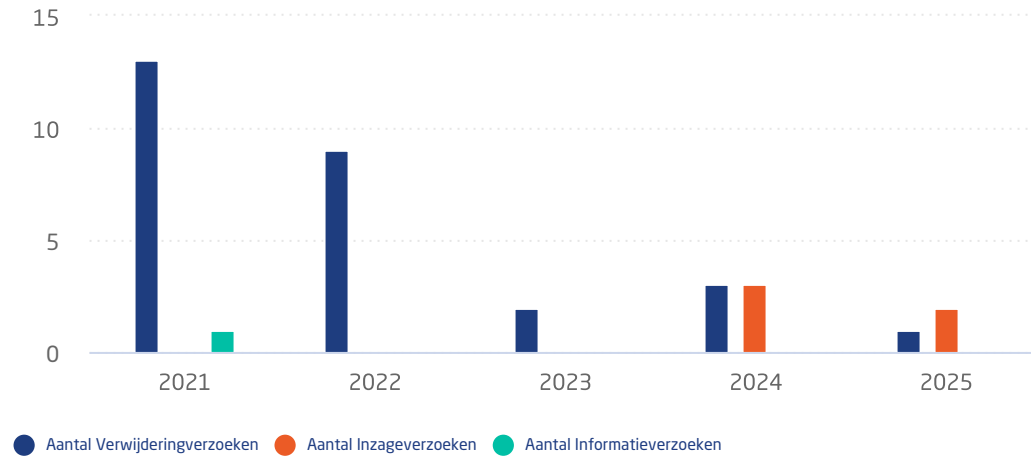
### Aantal datalekken en aantal gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens



> ESG > Social

Burgers hebben verschillende rechten om controle te houden over hun persoonsgegevens. Het meest voorkomende recht waarvan bij LVNL gebruik wordt gemaakt is het recht om gegevens te laten verwijderen (recht om vergeten te worden). In 2025 hebben we twee inzageverzoeken en één verwijderverzoek ontvangen. Al deze verzoeken zijn binnen de wettelijke termijn afgehandeld.

### Aantal verzoeken van betrokkenen





Interview: "Onze inspanningen betalen zich uit"

## De zoektocht naar nieuwe collega's

Het was een heldere opdracht in 2025: we willen de tekorten aan personeel in de operatie oplossen, meer vrouwelijke luchtverkeersleiders, meer technici en meer IT'ers in onze teams. Roy van Doornum, Manager Recruitment & Selection, en zijn collega's richtten al hun pijlen op deze doelgroepen.

“Al jaren starten gemiddeld een of twee vrouwen in elke nieuwe klas van vijftien trainees aan de opleiding tot luchtverkeersleider. Dat moeten er minstens vijf worden. We geloven in de kracht van diversiteit, en zien ook dat trainees in gemixte klassen beter presteren. Daarvoor is het nodig dat er flink wat meer vrouwen instromen in de selectie.”

### Vooroordelen wegnemen

“En dus ontwikkelden we een campagne speciaal voor vrouwen. We wilden het vooroordeel wegnemen dat het begeleiden van luchtverkeer een ‘mannenberoep’ is, of een heel technisch beroep. Ook wilden we laten zien dat je dit werk flexibel kunt inrichten, en het goed kunt combineren met andere belangrijke dingen in het leven. Relevante informatie voor alle potentiële nieuwe collega’s.”

### Eerste successen

“De campagne draaide in mei en oktober en wierp zijn vruchten af: het aandeel vrouwen in de selectie steeg van 25 naar 40 procent. Waar voorheen in de laatste rondes slechts vijf procent van de selectiekandidaten vrouw was, is dat nu 25 procent. Dat belooft dus veel goeds voor diversiteit in de klassen - al zijn we er nog niet.”

## “We geloven in de kracht van diversiteit”

Roy van Doornum, Manager Recruitment & Selection

### Regionale aandacht

“Een ander mooi hoogtepunt in 2025 was het vervolg van de YouTube-serie ‘Op de radar’. In deze vlogserie laten we zien hoe het is om te werken op onze verschillende locaties. Van Schiphol tot Vliegbasis Eindhoven, en van Groningen Airport Eelde tot Vliegbasis Gilze-Rijen. Ook een regionale campagne begin 2025 trok gericht nieuwe collega’s - steeds meer willen we laten zien dat het werk niet alleen om Schiphol draait.”

### Gamification

“Daarnaast zetten we in 2025 in op gamification. We startten een pilot met de Finse partij Lektor Aero, die een serie Air Traffic Control games ontwikkelde om kandidaten enthousiast te maken voor het vak. Die trok in het eerste jaar bijna 600 potentiële kandidaten, waarvan er 111 in de selectie belandden.

Zij speelden de games van tien minuten tot zeven uur - en wij onderzoeken de data. Inmiddels zijn de eerste vijf door de selectie.”

### Carrière-evenementen

“Omdat we niet alleen operationele collega’s zoeken, maar ook in bijvoorbeeld de IT en techniek, ontwikkelden we in 2025 de ‘Techcontrol’-campagne. In een minidocu op YouTube laten we zien hoe collega’s werken aan de vervanging van het Instrument Landing System. In april 2026 sluiten we deze campagne af met een career event. En ook LVNL-breed organiseerden we in 2025 een carrièrebeurs. Zo’n vijfhonderd potentiële nieuwe collega’s bezochten de interactieve sessies, stands en talks in Luchtvaartmuseum Aviodrome op Lelystad Airport. Het was mooi om te zien dat ruim veertig collega’s van alle afdelingen enthousiast over ons werk vertelden. Mede door al deze inspanningen steeg het aantal aanmeldingen voor de luchtverkeersleiding van 3.139 in 2024 naar 4.121 aanmeldingen in 2025. Ook nieuwe collega’s in technische of IT-functies voegden zich bij ons team. Een mooi resultaat!”

# CORPORATE GOVERNANCE

## Samenwerking

We vinden het bij LVNL belangrijk om nauw samen te werken met de luchtvaartsector en andere partijen. De komende periode zullen we werken aan een intensivering van deze samenwerkingsverbanden. Zo werkt LVNL samen met Schiphol aan het verminderen van de uitstoot van vliegtuigen op de grond, initieert en draagt LVNL bij aan kennisuitwisseling op het gebied van duurzaamheid tussen luchtverkeersleidingsorganisaties en zijn we partner van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland.

## Grondoperatie Schiphol

De uitstoot van vliegtuigen op de grond is een actueel thema. Samen met onze sectorpartners zetten we ons in om die uitstoot te reduceren en daarmee een gezonde werkomgeving op luchthaven Schiphol te creëren.

De benodigde operationele aanpassingen aan vertrek- en aankomstprocedures zullen leiden tot een hogere complexiteit in het grond domein en daarmee een hogere werkdruk bij de grondverkeersleiding. De veiligheid van onze operatie is en blijft altijd topprioriteit. Daarom zijn additionele maatregelen en oplossingen geïdentificeerd om de veiligheid en betrouwbaarheid op niveau te houden met behoud van een acceptabele werklast voor de verkeersleider. Het ontwerpen en implementeren van deze additionele maatregelen blijft de komende tijd veel inspanning van LVNL en overleg met sectorpartners vragen.

## Duurzaam taxiën

Een belangrijk onderdeel van de verduurzaming is de deelname van LVNL aan het sectorprogramma Duurzaam Taxiën, waarin samen met de luchthaven, luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren wordt gewerkt aan de inzet van taxibots. Met dit voertuig is het mogelijk om vliegtuigen naar de startbaan te taxiën zonder dat de vliegtuigmotoren gestart worden. Dit reduceert de uitstoot van CO<sub>2</sub>, (ultra)fijnstof en geluid. In 2025 heeft LVNL samen met de sectorpartners de praktijktesten met de taxibot en KLM-Boeing-737-toestellen afgerond en de benodigde procedures voor taxibot-operaties naar de Polderbaan geformaliseerd. Ook is een onderzoek gestart naar het inzetten van taxibots voor verkeer naar andere startbanen. Het mogelijk maken van een veilige en gecontroleerde introductie van deze nieuwe manier van taxiën zijn de voornaamste prioriteiten van LVNL op dit onderwerp.

## Kwaliteitszorg

### Quality 2025

De Governance, Risk and Compliance (GRC) board bewaakt de werking en verbetercyclus van managementsystemen op gebied van safety, strategisch riskmanagement, quality & compliance en security.

In 2025 is gestart met de ingebruikname van de Eurocontrol CARMA compliance tool om het managen en aantonen van compliance (voldoen aan de voor een Air Navigation Service Provider geldende European Union Aviation Safety Agency (EASA)-, International Civil Aviation Organization (ICAO)- en nationale regelgeving) bedrijfsbreed te verbeteren.

> ESG > Corporate governance

In 2025 is het managementsysteem LVNL Essentials actief onderhouden. Gedurende het jaar zijn zestien updates verschenen, bestaande uit diverse aanvullingen en/of verbeteringen ten aanzien van de processen.

## Interne audits

De interne auditplanning voor 2025 bestond uit elf audits. Met name vanwege een toename van het aantal externe audits vanuit de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en verzoeken naar aanleiding van audits door EASA en ICAO is het aantal interne audits in 2025 teruggebracht naar zes interne audits.

Uit de interne audits zijn veertien verbeterpunten genoteerd. Zes categorie twee-bevindingen (significante afwijkingen die aandacht vragen) en acht observaties. Voor alle verbeterpunten zijn plannen van aanpak opgesteld, inclusief een planning voor de opvolging. De voortgang hiervan wordt gemonitord binnen de GRC-board.

## Externe audits

In 2025 heeft de externe auditororganisatie Det Norske Veritas (DNV) een hercertificeringsaudit uitgevoerd voor de ISO 9001-2015 norm. Het resultaat was zeer positief: LVNL heeft aangetoond dat zij voldoet aan de gestelde eisen. Tijdens deze audit zijn zeven observaties en twee (minor) 'non-conformities' vastgesteld. Daarnaast is de dienstverlening op Lelystad Airport formeel toegevoegd aan de reikwijdte van het ISO-certificaat.

In 2025 moest het contract met de ISO-auditor voor LVNL opnieuw aanbesteed worden. Uit dit proces is BSI Group The Netherlands B.V. als partij geselecteerd. Zij gaan de komende periode de ISO-audits voor LVNL uitvoeren.

De auditplanning van de National Supervisory Authority/ILT bestond in 2025 uit tien audits. De algemene conclusie is dat LVNL voldoet aan de vereisten uit de zogenoemde Common

Requirements van de Europese Commissie. Voor de geconstateerde bevindingen zijn corrigerende actieplannen opgesteld.

Ook voerde het Safety Services Office van Rotterdam The Hague Airport in 2025 een audit uit bij LVNL. Dit werd gedaan op naleving van het Aerodrome manual en Luchthavenreglement vanuit de Europese Verordening Nr. 139/2014. De conclusie is dat LVNL voldoet aan de vereisten.

Concluderend kan worden vastgesteld dat LVNL de bedrijfsvoering op een structurele en effectieve wijze borgt. De doorgevoerde verbeteringen in processen en werkwijzen en de opvolging van auditbevindingen tonen aan dat de organisatie zich continu ontwikkelt en dat de bedrijfsvoering op een zorgvuldige en beheerste wijze wordt uitgevoerd.

## Maatschappij en klant

### Stakeholderwaarderingsonderzoek

LVNL voert elke twee tot drie jaar een waarderingsonderzoek uit onder de belangrijkste stakeholders, zoals luchtvaartmaatschappijen, luchthavens, internationale partners, bestuurders en vertegenwoordigers uit de omgeving. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in hoe stakeholders LVNL waarderen, waar kansen liggen om onze dienstverlening te verbeteren en hoe we de relatie met hen kunnen bestendigen.

Eind 2025 is Bureau Malieveld gestart met het nieuwe Stakeholderwaarderingsonderzoek door het uitzetten van een survey. Het algemene rapportcijfer dat stakeholders hierin aan LVNL geven is een 7,2 en specifiek op het thema veiligheid scoorde LVNL een 8,6. Deze scores zijn vergelijkbaar met die van 2023, toen respectievelijk een 7,3 en een 8,7 werden behaald.

## Stakeholderconsultatie

Op 15 juli 2025 vond de Nederlandse stakeholder-consultatiemeeting plaats onder het voorzitterschap van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. In deze consultatie is gesproken over de voortgang van de belangrijkste strategische projecten en de voorgestelde tarieven voor 2026. 2026 is het tweede jaar van de vierde referentieperiode die loopt tot en met 2029. In deze stakeholder-consultatiemeeting is daarom ook de LVNL-inbreng in het performanceplan voor deze vierde referentieperiode geconsulteerd. Daarnaast kwamen de geleverde prestaties en de financiële consequenties van de risicodelingsafspraken aan bod die zijn vastgelegd in het performanceplan voor de derde referentieperiode (2020-2024).

Luchtruimgebruikers van de North Sea Area Amsterdam (NSAA) zijn op 31 oktober 2025 geconsulteerd over het NSAA-tarief voor 2026. Er zijn geen bijzonderheden uit deze consultatie gekomen. De deelnemers hebben ingestemd met het NSAA-tariefvoorstel voor 2026.

## Informatieverzoeken en klachten

LVNL behandelt aan haar gerichte informatieverzoeken en klachten met betrekking tot haar dienstverlening. Dit kunnen vragen, meldingen, adviezen, klachten en verzoeken om informatie zijn in het kader van de Wet open overheid (Woo). Verschillende stakeholders dienen deze verzoeken in, zoals lokaal bestuur (gemeentes), overheid (ministeries), luchthavens, luchtvaartmaatschappijen en burgers (omwonenden van luchthavens of passagiers). In 2025 heeft LVNL in totaal 344 informatieverzoeken en klachten in behandeling genomen ten opzichte van 360 informatieverzoeken en klachten in 2024.



## Klachtafhandeling

LVNL behandelt aan haar gerichte schriftelijke klachten van externen af conform hoofdstuk 9 'klachtbehandeling' van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Hiervoor heeft LVNL een klachtenregeling opgesteld.

Klachtenafhandeling	
Aantal nog niet afgehandelde klachten uit 2024 of eerder	1
Aantal binnengekomen klachten in 2025 (in 2024:7 )	7
<b>Totaal aantal te behandelen klachten in 2025</b>	<b>8</b>
Aantal afgehandelde klachten uit 2024 of eerder	1
Aantal afgehandelde klachten uit 2025	7
<b>Totaal aantal afgehandelde klachten</b>	<b>8</b>
Aantal nog niet afgehandelde klachten op 31 december 2025	0

Het aantal binnengekomen en afgehandelde klachten is in 2025 gelijk gebleven aan het aantal in het voorgaande jaar (in 2024: zeven klachten).

Omwonenden van luchthavens van nationaal belang kunnen met vragen, meldingen of klachten over overlast en de afhandeling van vliegverkeer terecht bij door de overheid of luchthavens ingerichte meldpunten. Voor Schiphol is dat het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS).

LVNL stuurt dergelijke meldingen door en helpt BAS, wanneer nodig, bij de beantwoording van de melding of klacht. Hierdoor worden omwonenden sneller en beter geholpen met hun melding of klacht.

## Aard en onderzoek van de klachten

De in 2025 binnengekomen klachten, die zijn aangemerkt als klachten in de zin van de Awb en als zodanig zijn behandeld, hadden betrekking op verschillende onderwerpen zoals:

- routegebruik vertrekkend vliegverkeer vanaf luchthaven Rotterdam The Hague Airport (drie in totaal);
- gedrag op social media van LVNL-medewerkers (drie in totaal);
- geen doorgang kunnen vinden van twee ballonvluchten.

Als de inhoud van de klacht betrekking heeft op situaties die (deels) buiten de (directe) verantwoordelijkheid van LVNL vallen, wordt deze doorgestuurd naar de verantwoordelijke instanties. In 2025 zijn geen klachten doorgestuurd.

## Informatieverzoeken Wet open overheid

In 2025 ontving en behandelde LVNL negen verzoeken om informatie met beroep op de Woo (in 2024: zes Woo-verzoeken). In de gevallen waar de informatie bij LVNL beschikbaar was, is deze openbaar gemaakt binnen de kaders van de Woo.

### Woo-verzoeken

Nr	Onderwerp
1	Radiocommunicatie met een aantal vertrekkende vluchten vanaf luchthaven Rotterdam The Hague Airport als gevolg van routegebruik
2	Communicatie over de informatiebijeenkomst in Uithoorn in 2024 (aanvullend informatieverzoek)
3	Radiocommunicatie met een aantal vertrekkende vluchten vanaf luchthaven Rotterdam The Hague Airport als gevolg van routegebruik (tweede verzoek)
4	Begeleiding van naderend vliegverkeer boven Voorhout
5	Voorgenomen aanpassing van een nachtelijke vertrekroute vanaf de Polderbaan (KUDAD)
6	Begeleiding van naderend vliegverkeer boven Voorhout (aanvullend informatieverzoek)
7	Voldoen aan privacy wetgeving (AVG) door LVNL
8	Vliegpatronen van militaire vluchten op een specifieke dag
9	Gebruik van luchthavenslots door een specifieke luchtvaartmaatschappij

Het laatste informatieverzoek in bovenstaande tabel valt niet onder verantwoordelijkheid van LVNL en is doorgestuurd naar de verantwoordelijke overheidsinstantie. Afhankelijk van de vraagstelling zijn de overige verzoeken door LVNL in 2025 informeel beantwoord of is hier een besluit overgenomen binnen het kader van de Woo. Eén verzoek is nog in behandeling. In overeenstemming met afspraken met de indiener wordt verwacht dat op dit verzoek begin 2026 een besluit kan worden genomen.

LVNL ontvangt binnen het kader van de Woo ook zienswijzeverzoeken van andere overheidsinstanties, zoals een ministerie of een ander zelfstandige bestuursorgaan. Dit betreft een zienswijze over de voorgenomen openbaarmaking van informatie, afkomstig van of over LVNL, die tijdens een inventarisatie van een Woo-verzoek bij deze instantie is gevonden. LVNL heeft negentien zienswijzeverzoeken in 2025 ontvangen en afgehandeld (in 2024: dertien).

In 2025 is één bezwarenprocedure gestart op een Woo-besluit. Na afronding hiervan is een beroepsprocedure gestart. Deze loopt door in 2026.

Verder is er een beroep niet tijdig beslist ingediend op een Woo verzoek. Dit beroep is ingetrokken nadat alsnog een Woo besluit is genomen en de kosten voor het beroep zijn door LVNL vergoed aan de verzoeker.

## Juridische procedures 2025

LVNL is in 2025 niet zodanig als partij in een juridische procedure verwickeld waardoor de financiële positie aanmerkelijk zou kunnen worden beïnvloed.

## In control statement

Het bestuur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van LVNL en de opzet en werking van de op LVNL toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn ingericht om significante risico's te beheersen en om de realisatie van operationele en financiële doelstellingen te waarborgen. De interne risicobeheersings- en controlesystemen van LVNL kunnen echter geen absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Noch kunnen deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen. Het beleid van LVNL blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de dienstverlening te optimaliseren.

> ESG > **Corporate governance**

Het bestuur is van mening dat de risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt, zowel ten aanzien van de in het verslagjaar te bereiken doelstellingen als ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's. Ze geven een redelijke mate van zekerheid over het 'in control' zijn van de organisatie, het adequaat realiseren van betreffende doelstellingen en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Schiphol, 22 april 2026,

Joost Meijs, Chief Executive Officer

Marlou Banning, Chief Financial Officer

Ronald Dubbeldam, Chief Information Officer



# JAARREKENING 2025

## INHOUDSOPGAVE

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het jaar eindigend op 31 december 2025	104
Balans per 31 december 2025	105
Mutatieoverzicht van het eigen vermogen voor het jaar eindigend op 31 december 2025	106
Kasstroomoverzicht over 2025	107
Toelichting op de jaarrekening	108
Toelichting op de exploitatierekening	122
Toelichting op de balans	127

# OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN VOOR HET JAAR EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2025

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Toelichting	2025	2024
<b>Voortgezette activiteiten</b>			
Omzet	9	394.501	289.180
Overige opbrengsten	10	27.118	27.317
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>421.619</b>	<b>316.497</b>
Personeelskosten	11	237.598	217.720
Afschrijvingen	12	32.822	30.745
Algemene kosten	13	74.752	78.644
<b>Bedrijfslasten</b>		<b>345.172</b>	<b>327.109</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>76.447</b>	<b>-10.612</b>
Financieringsbaten	14	-828	-937
Financieringslasten	14	10.301	13.094
<b>Netto financieringslasten</b>		<b>9.473</b>	<b>12.157</b>
<b>Resultaat uit voortgezette activiteiten</b>		<b>66.974</b>	<b>-22.769</b>

# BALANS PER 31 DECEMBER 2025

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Toelichting	31-12-2025	31-12-2024
<b>Activa</b>			
Immateriële vaste activa	15	3.794	1.070
Materiële vaste activa	16	377.522	353.300
Gebruiksrechten	17	43.600	47.824
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>424.916</b>	<b>402.194</b>
Vorderingen	18	112.992	124.554
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	2	3
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>112.994</b>	<b>124.557</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>537.910</b>	<b>526.751</b>

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Toelichting	31-12-2025	31-12-2024
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen Vermogen</b>	20	<b>-129.556</b>	<b>-196.530</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	21	303.656	279.394
Leaseverplichtingen	17	32.217	35.420
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	171.028	241.289
Vooruit ontvangen baten	22	48.280	55.388
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	23	23.668	23.711
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>578.849</b>	<b>635.202</b>
Leningen en overige financieringsverplichtingen	21	29.254	24.926
Leaseverplichtingen	17	5.500	6.147
Vooruitontvangen baten	22	2.221	1.903
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	23	3.103	4.571
Handels- en overige schulden	24	48.539	50.532
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>88.617</b>	<b>88.079</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>537.910</b>	<b>526.751</b>

# MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN VOOR HET JAAR EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2025

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Toelichting	Bestemmingsfonds	Egalisatiereserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
<b>Saldo per 1 januari 2024</b>		<b>100.126</b>	<b>-259.093</b>	<b>-14.794</b>	<b>-173.761</b>
Resultaatbestemming		-2.866	-11.928	14.794	-
Niet gerealiseerde resultaten		-	-	-	-
Resultaat boekjaar		-	-	-22.769	-22.769
<b>Saldo per 1 januari 2025</b>		<b>97.260</b>	<b>-271.021</b>	<b>-22.769</b>	<b>-196.530</b>
Resultaatbestemming		-28.339	5.570	22.769	-
Niet gerealiseerde resultaten		-	-	-	-
Resultaat boekjaar		-	-	66.974	66.974
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>20</b>	<b>68.921</b>	<b>-265.451</b>	<b>66.974</b>	<b>-129.556</b>

# KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

<i>(bedragen in € 1.000.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Ontvangsten heffingen en-route	265,7	196,9
Ontvangsten heffingen terminal	109,2	84,9
Ontvangsten heffingen NSAA	3,1	2,9
Overige ontvangsten	25,0	19,5
<b>Ontvangsten uit operationele activiteiten</b>	<b>403,0</b>	<b>304,2</b>
Betalingen personeel	-237,1	-217,9
Betalingen verzekeringen	-2,2	-2,3
Betalingen leveranciers	-83,0	-80,4
<b>Betalingen uit operationele activiteiten</b>	<b>-322,3</b>	<b>-300,6</b>
Ontvangsten en-route heffingen voor derden	96,9	71,6
Betalingen EUROCONTROL	-70,2	-55,5
Betalingen NSA	-1,1	-1,2
Ontvangsten KNMI-heffingen NSAA	0,3	0,2
Betalingen KNMI	-0,5	-0,4
<b>Kassiersfunctie luchtverkeersdienstverleningsactiviteiten in nationaal luchtruim door derden</b>	<b>25,5</b>	<b>14,7</b>
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>105,4</b>	<b>18,3</b>

<i>(bedragen in € 1.000.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Investerings in materiële vaste activa	-53,8	-49,9
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0,0	0,1
Betalingen en ontvangsten joint ventures	-0,5	-0,4
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-54,2</b>	<b>-50,2</b>
Opname lange termijn leningen	55,0	51
Aflossing lange termijn leningen	-26,4	-22,9
Betaalde rente	-10,4	-12,1
Betaalde leaseverplichtingen	-5,9	-3,9
Ontvangen subsidies	6,0	5,3
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>18,3</b>	<b>17,4</b>
<b>Totaal netto toe-/afname kasstromen</b>	<b>70,2</b>	<b>-14,4</b>
<b>Beginstand geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>-241,2</b>	<b>-226,8</b>
<b>Totaal netto toe-/afname kasstromen</b>	<b>70,2</b>	<b>-14,4</b>
<b>Eindstand geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>-171,0</b>	<b>-241,2</b>

# TOELICHTING OP DE JAARREKENING

## 1. Verslaggevende entiteit

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) is statutair gevestigd aan het Stationsplein Zuid West 1001 te Schiphol in Nederland. Bij wet is LVNL, voorheen Luchtverkeersbeveiligingsorganisatie (LVB), met ingang van 1 januari 1993 opgericht. LVNL is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) met rechtspersoonlijkheid. LVNL is bij de Kamer van Koophandel geregistreerd onder nummer 34367959. Kernactiviteit is het verlenen van luchtverkeersdiensten, zodanig dat het luchtverkeer op een veilige en efficiënte manier wordt afgehandeld binnen de gestelde milieuriichtlijnen. In de Wet luchtvaart zijn alle taken van LVNL vastgelegd. Daaronder vallen onder meer het verlenen van communicatie-, navigatie- en plaatsbepalingsdiensten, het verlenen van luchtvaartinlichtingendiensten, het uitgeven van luchtvaartpublicaties en -kaarten en het verzorgen of doen verzorgen van opleidingen ten behoeve van luchtverkeersbeveiliging.

De raad van toezicht heeft op 22 april 2026 ingestemd met de jaarrekening. De jaarrekening wordt gepubliceerd nadat de minister van Infrastructuur en Waterstaat de jaarrekening heeft goedgekeurd.

De jaarrekening van LVNL over 2025 omvat de joint ventures Stichting Knowledge and Development Centre Mainport Schiphol en Stichting Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS).

Met deze jaarrekening legt LVNL als ZBO verantwoording af over haar prestaties aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat zoals dit is vastgelegd in de Regeling sturing van en toezicht op Luchtverkeersleiding Nederland. Deze jaarrekening is uitsluitend geschikt voor de minister van Infrastructuur en Waterstaat en kan derhalve niet voor andere doeleinden worden gebruikt. De minister heeft de beslissingsbevoegdheid met betrekking tot de begroting en de tarieven van LVNL.

## Basis voor presentatie

### 2. Overeenstemmingsverklaring

In artikel 36 lid 1 van de EG-verordening Nr 2024/2803 van het Europees parlement en de Raad betreffende de verlening van luchtvaartnavigatiediensten in het gemeenschappelijke Europees luchtruim (zogenoemde luchtvaartnavigatiedienstenverordening) is het volgende vastgelegd:

“Verleners van luchtvaartnavigatiediensten stellen, onafhankelijk van hun eigendoms- of rechtsstructuur, jaarlijks hun rekeningen op en publiceren deze. Deze jaarrekeningen voldoen aan de door de Unie goedgekeurde internationale standaarden voor jaarrekeningen (lees: EU-IFRS). Indien deze jaarrekeningen wegens de juridische status van de verlener van luchtvaartnavigatiediensten niet volledig aan de internationale standaarden voor jaarrekeningen kunnen beantwoorden, streeft de betrokken verlener ernaar om zo veel mogelijk aan deze standaarden te voldoen.”

In overleg en afstemming met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft LVNL de reikwijdte van de implementatie van Verordening 2024/2803 van het Europees parlement en de Raad beperkt. Deze beperking heeft betrekking op de reikwijdte van IAS 19 en IAS 19R. In de brief gedateerd op 5 februari 2015 heeft het ministerie ingestemd om de reikwijdte van de IAS 19 als volgt te beperken:

- In de brief is het volgende vastgelegd met betrekking tot de niet-afgefinancierde opgebouwde FLNA-rechten. Het ministerie heeft aangegeven dat deze niet-afgefinancierde opgebouwde FLNA-rechten moeten worden toegelicht onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen, derhalve kan worden afgezien van het treffen van een voorziening. Voor een

uitgebreidere toelichting over de hoogte van de verplichtingen, zie toelichting 26 Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

- Er is bepaald dat wordt afgezien van het toepassen van het direct verwerken van de actuariële winsten en verliezen van een toegezegde pensioenregeling (DB-regeling) in het eigen vermogen. De actuariële resultaten worden dus verwerkt in de exploitatiekosten onder de personeelskosten.

Belangrijkste reden om de reikwijdte te beperken is ingegeven vanuit de regelgeving over de prestatiesturing. In deze regelgeving is aangegeven dat alle kosten verantwoord moeten worden in de kosten van de heffingszones. Vanuit deze vastgestelde kosten wordt namelijk het tarief berekend. Nadien wordt jaarlijks op basis van de vastgestelde kosten (begroting) vanuit de prestatiesturing en de daadwerkelijk gemaakte kosten de resultaatbestemming bepaald voor het betreffende jaar. Wanneer kosten nu direct via het eigen vermogen zouden lopen, zouden deze kosten niet worden meegenomen in de resultaatbestemming en dus indien nodig niet kunnen worden verhaald op, of worden teruggegeven aan de gebruikers.

Hierdoor voldoet de jaarrekening niet volledig, doch zoveel mogelijk, aan de vereisten van EU-IFRS.

Daar waar in de jaarrekening de term LVNL-waarderingsgrondslagen wordt gehanteerd, worden de waarderingsgrondslagen bedoeld op basis van Verordening 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad en de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) met daarin de uitzonderingen op toepassing van IAS 19/19R Jaarrekening LVNL.

### 3. Continuïteit

Met ingang van 2025 gelden hogere tarieven voor de dienstverlening van LVNL. Deze tarieven komen voort uit het performance plan 2025-2029 (RP4). Dit heeft ertoe geleid dat de opbrengsten uit heffingen voor LVNL over 2025 fors hoger zijn dan in voorgaande jaren. Doordat de kosten minder sterk zijn gestegen is een positief resultaat gerealiseerd over 2025. Ook voor 2026 worden

vergelijkbare tarieven gehanteerd als in 2025 waardoor er voor 2026 eveneens een positief resultaat wordt verwacht. Goedkeuring op deze tarieven is onderdeel van het performance plan 2025-2029 (RP4). De Europese Commissie heeft aangegeven dat het performance plan 2025-2029 (RP4) van Nederland niet consistent is met EU-brede cost-efficiency targets. Dit betekent dat er, zoals is opgenomen in de Implementing Regulation, in de eerste helft van 2026 een detailed examination zal plaatsvinden. Dit heeft geen consequenties voor de in 2025 gehanteerde tarieven en de daarmee verantwoorde opbrengsten uit heffingen, aangezien het gehanteerde tarief in 2025 niet met terugwerkende kracht aangepast zal worden.

Hoewel het eigen vermogen van LVNL per 31 december 2025 nog negatief is, bestaat er geen onzekerheid van materieel belang die gereede twijfel doet ontstaan over de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.

LVNL ontleent haar bestaansrecht aan de wettelijke taak zoals beschreven in de Wet luchtvaart (artikel 5.13 lid 1a) en continuïteit is daarom geen vraagstuk voor LVNL. De omzet uit heffingen, de belangrijkste opbrengstenstroom, is ten opzichte van voorgaand jaar fors gestegen. Het resultaat over boekjaar 2025 is 67,0 miljoen euro positief. Het eigen vermogen van LVNL stijgt door dit positieve resultaat over het boekjaar van 196,5 miljoen euro negatief naar 129,6 miljoen euro negatief.

LVNL verrekent het totale COVID-19-verlies van 233,4 miljoen euro verspreid over zeven jaar met de luchtvaartmaatschappijen via de tarieven. LVNL loopt geen risico op het terugvorderen van het COVID-19-verlies. Het jaar 2026 is het vierde jaar waarin verrekening plaatsvindt.

De huidige liquiditeit is gewaarborgd voor minimaal een jaar in de vorm van een kredietfaciliteit. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat staat garant voor LVNL voor een rekening-courant positie van 275 miljoen euro en de totale leningsfaciliteit bij Schatkistbankieren. Hiermee is de liquiditeit gewaarborgd tenminste tot eind 2026 rekening houdend met de uitgaven voor onder andere de vervanging van het luchtverkeersleidingssysteem. Daarnaast worden met deze kredietfaciliteit ook de contributies aan EUROCONTROL en MUAC voor 2026 gegarandeerd. Door de

gestegen tarieven, verdere verrekening van COVID-19-verliezen én verrekening van inflatie zal de rekening-courantpositie in 2026 naar verwachting verder afnemen.

Daarbij is de Staat c.q. ministerie van Infrastructuur en Waterstaat op basis van internationale verdragen verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van luchtverkeersleiding in het nationale luchtruim. Als het ministerie daaraan geen of niet voldoende invulling geeft, dan komt zij haar verantwoordelijkheid als Staat onder het VN-Verdrag van Chicago niet na. Continuïteit van de wettelijke taak die LVNL uitvoert is daarom van cruciaal belang voor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Als door enige reden (extern of intern) de continuïteit van de dienstverlening bedreigd wordt, dan zal het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat uit dien hoofde onmiddellijk in overleg treden met LVNL om te bezien onder welke voorwaarden de continuïteit van de dienstverlening kan worden gegarandeerd.

Als gevolg van bovenstaande verwacht LVNL dat gedurende 2026 verdere verbetering zichtbaar zal zijn van de financiële positie van LVNL. Daarbij baseert LVNL zich onder andere op de gerealiseerde resultaten over 2025 en de verwachtingen die EUROCONTROL STATFOR heeft doorgerekend voor de verkeersvolumes van 2026.

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van LVNL.

## 4. Waarderingsbasis

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatsbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende balanspositie anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Lasten en baten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar zijn in acht genomen als die bij

het opmaken van de jaarrekening bekend zijn. Winsten worden opgenomen als zij op balansdatum gerealiseerd zijn.

## 5. Functionele valuta en presentatievaluta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro; de functionele valuta voor LVNL. Alle financiële informatie is afgerond op duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

## 6. Veronderstellingen en schattingen

Het bestuur van LVNL heeft bij het opstellen van de jaarrekening gebruikgemaakt van veronderstellingen en schattingen die van invloed zijn op de opgenomen bedragen. De feitelijke uitkomsten kunnen van deze veronderstellingen en schattingen afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Het bovenstaande is van toepassing op de volgende onderwerpen:

### a. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De boekwaarde van vaste activa wordt periodiek getoetst aan de realiseerbare waarde als er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering. Een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering kan bijvoorbeeld zijn dat, naar inschatting van het bestuur, sprake is van:

- Een snellere daling van de marktwaarde van een actief dan zou voortvloeien uit het verloop over de tijd of normaal gebruik.
- Een belangrijke wijziging in de toepassing van een actief of in de bedrijfsstrategie.
- Prestaties die sterk achterblijven ten opzichte van de verwachtingen, een significante verslechtering in de bedrijfstak of economie, of veroudering of beschadiging van het actief.

Daarnaast kunnen omstandigheden, naar de inschatting van het bestuur, leiden tot de noodzaak tot het terugnemen van een eerder toegepaste bijzondere waardevermindering.

Om in bovengenoemde gevallen te kunnen bepalen of daadwerkelijk sprake is van bijzondere waardeverminderingen of de noodzaak tot herziening, wordt de realiseerbare waarde bepaald. Daarbij maakt het bestuur gebruik van inschattingen en veronderstellingen ten aanzien van de bepaling van kasstroom genererende eenheden, de toekomstige kasstromen en de disconteringsvoet. De beoordelingen die hieraan ten grondslag liggen, kunnen van jaar tot jaar verschillen door economische of marktomstandigheden, veranderingen in de bedrijfsomgeving of in wet- en regelgeving en door andere factoren waar LVNL geen invloed op kan uitoefenen. Als de prognoses voor de realiseerbare waarde moeten worden bijgesteld, kan dit leiden tot bijzondere waardeverminderingen of - in het geval van vaste activa - herziening daarvan.

## **b. Economische levensduur en restwaarde van (im)materiële vaste activa**

De (im)materiële vaste activa maken een belangrijk deel uit van de totale activa van LVNL en de kosten van periodieke afschrijvingen vormen een belangrijk deel van de jaarlijkse bedrijfslasten. De vastgestelde economische levensduur en restwaarden, gebaseerd op inschattingen en veronderstellingen van het bestuur, hebben een belangrijke invloed op de waardering van (im)materiële vaste activa. De economische levensduur van (im)materiële vaste activa wordt mede geschat aan de hand van de technische levensduur, de ervaringen ten aanzien van soortgelijke activa, de onderhoudshistorie en de periode waarin de economische voordelen uit hoofde van de exploitatie van het actief ten goede zullen komen aan LVNL. Periodiek wordt getoetst of zich wijzigingen hebben voorgedaan in inschattingen en veronderstellingen die een aanpassing van de economische levensduur en/of restwaarde noodzakelijk maken. Een dergelijke aanpassing wordt prospectief doorgevoerd.

## **c. Actuariële aannames met betrekking tot voorzieningen personeelsbeloningen**

Verplichtingen uit hoofde van actuariel berekende personele regelingen en vorderingen, worden actuariel bepaald. Daarbij wordt gebruik gemaakt van veronderstellingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen in salaris, sterfte, personeelsverloop en andere uitgangspunten.

Voor het disconteren maakt LVNL gebruik van de actuele effectieve marktrente, gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties, rekening houdend met de termijnstructuur van de verplichtingen. Het is algemeen aanvaard hoogwaardig te vertalen naar AA-rated ondernemingsobligaties.

## **d. Aannames met betrekking tot ontslagvergoedingen**

Bij het vaststellen van de voorziening voor ontslagvergoedingen is een inschatting gemaakt van het aantal overeen te komen vertrekregelingen en de kans dat herplaatsingskandidaten gedurende de herplaatsingsperiode een nieuwe werkkring vinden. Verder is rekening gehouden met de bepalingen opgenomen in de arbeidsvoorwaarden.

## **e. Claims en geschillen**

Periodiek wordt door het bestuur een beoordeling uitgevoerd op alle claims en geschillen, om te bepalen in welke mate sprake is van bestaande en/of voorwaardelijke verplichtingen. Een voorziening wordt opgenomen voor bestaande verplichtingen, voor zover het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen plaatsvindt om de verplichting in te lossen en er een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het bedrag van de verplichting. Een voorwaardelijke verplichting moet worden toegelicht. Aan de hand van de uitkomst van deze beoordeling wordt bepaald voor welke claims en geschillen een voorziening wordt getroffen en voor welke een toelichting wordt opgenomen. Als een voorziening moet worden getroffen, vraagt ook de

inschatting van de kans en omvang van een uitstroom van middelen een aanzienlijke mate van beoordeling. In deze beoordeling maakt het bestuur mede gebruik van juridisch advies.

## f. Voorziening dubieuze debiteuren

De voorziening dubieuze debiteuren wordt gevormd ten behoeve van de verwachte kredietverliezen op de openstaande vorderingen. Voor het bepalen van de hoogte van de voorziening dubieuze debiteuren voor en-route en terminal maakt LVNL gebruik van de informatie vanuit EUROCONTROL. EUROCONTROL heeft het verwachte kredietverlies gebaseerd op een accurate inschatting van de huidige en toekomstige waarde. Hierbij is rekening gehouden met de kans op wanbetaling, de omvang van het bedrag op het moment van wanbetaling en het verlies bij wanbetaling.

## g. Resultaatbestemming

LVNL bepaalt haar resultaatbestemming aan de hand van de in het prestatieplan gemaakte afspraken en de werkelijke kosten en volume van enig jaar. Het resultaat over 2024 is bestemd in de jaarrekening van 2025.

Het resultaat 2025 is verantwoord als resultaat boekjaar.

## h. Belastingen

In 2016 is de vennootschapsbelastingplicht voor overheidsbedrijven ingegaan. LVNL heeft een inventarisatie gemaakt van alle activiteiten van LVNL. De activiteiten van LVNL zijn benoemd in de Wet luchtvaart als taken voor LVNL. Alleen LVNL is door de wet toegestaan deze activiteiten te verrichten. LVNL is daarom van mening dat deze taken vallen onder de Overheidstaakvrijstelling en daarom vrijgesteld zijn van de Vpb. LVNL heeft over de jaren tot en met 2023 definitieve aanslagen ontvangen waarin de belastbare winst voor alle jaren op nul is gesteld.

## 7. Grondslagen voor financiële verslaggeving

De grondslagen voor de financiële verslaggeving zijn consequent toegepast op alle in deze jaarrekening vermelde perioden. In lijn met IFRS en Titel 9 Boek 2 Burgerlijk wetboek (BW) is de jaarrekening opgesteld voor resultaatbestemming.

Het boekjaar van LVNL start op 1 januari en eindigt op 31 december van hetzelfde jaar.

LVNL is aangemerkt als eindgebruiker voor de btw. Hierdoor zijn de verantwoorde kosten inclusief btw.

## i. Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden en het effect op LVNL-waarderingsgrondslagen

De International Accounting Standards Board (IASB) heeft enkele gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van het boekjaar 2025 van toepassing zijn. De door de IASB goedgekeurde wijzigingen zijn nog niet allemaal door de EU goedgekeurd. Zoals blijkt uit de overeenstemmingsverklaring (zie toelichting 2) moet LVNL bij het opstellen van de jaarrekening voldoen aan de door de EU goedgekeurde internationale standaarden voor jaarrekeningen (lees: EU-IFRS).

De impact van nieuwe of gewijzigde standaarden van kracht voor de jaarrekening 2025 is gering geweest.

Ook is de impact van huidig in ontwikkeling zijnde toekomstige standaarden naar verwachting van beperkte invloed voor de verslaggeving van LVNL.

## j. Wijzigingen die vervroegd in 2025 mogen worden toegepast

LVNL heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervroegd toegepast die met ingang van het boekjaar 2026 of later verplicht zijn.

## k. Grondslagen voor joint ventures

### Algemeen

De grondslagen van waardebepaling en resultaatbepaling van de joint ventures van LVNL zijn waar nodig aangepast aan de waarderingsgrondslagen van LVNL. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 30 Gerelateerde partijen.

### Joint ventures

Joint ventures zijn die entiteiten waarover LVNL gezamenlijk zeggenschap heeft, vastgelegd in een contractuele overeenkomst en unanieme instemming vereist is voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid. De joint ventures worden volgens de equity methode gewaardeerd.

## l. Financiële instrumenten

### Niet-afgeleide financiële instrumenten

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten, leningen en overige financieringsverplichtingen, handels- en overige schulden.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde plus, voor instrumenten die niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de exploitatierekening, eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

De geldmiddelen en kasequivalenten omvatten rekening-courantkredieten bij commerciële banken en het ministerie van Financiën. Als het rekening-courantkrediet bij het ministerie van Financiën een schuld betreft, wordt deze verantwoord onder de post geldmiddelen en kasequivalenten aan de passivazijde van de balans. De rekening-courantkredieten maken in het kasstroomoverzicht deel

uit van het saldo geldmiddelen en kasequivalenten. De verwerking van financieringsbaten en -lasten wordt toegelicht onder noot r.

De vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor geschatte oninbaarheid. Mutaties van deze voorziening worden verantwoord in de exploitatierekening.

De post leningen en overige financieringsverplichtingen bestaat uit leningen en schulden aan kredietinstellingen en het ministerie van Financiën. Leningen worden opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Rentedragende leningen worden verantwoord onder de kortlopende verplichtingen, voor zover wordt verwacht dat de aflossing binnen twaalf maanden na balansdatum plaatsvindt.

## m. Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden in de functionele valuta omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta uitgedrukte monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers.

Koersverschillen worden ten gunste, respectievelijk ten laste gebracht van de exploitatierekening over de per balansdatum afgesloten verslagperiode.

## n. Omzet

Onder de omzet worden de vergoedingen verantwoord die LVNL ontvangt uit hoofde van het verrichten van haar wettelijke taak, het verlenen van luchtverkeersdiensten binnen het Nederlandse burgerluchtruim. Binnen het Nederlandse burgerluchtruim worden door LVNL drie heffingszones onderkend: en-route, terminal en North Sea Area Amsterdam (NSAA). De vergoedingen worden betaald door de luchtvaartmaatschappijen. Daarnaast ontvangt LVNL een

bijdrage van de overheid voor de vrijgestelde vluchten en het VFR- (visual flight rules) verkeer binnen het en-route gebied. Deze bijdrage wordt verantwoord onder de heffingen en-route.

De omzet wordt verantwoord in de exploitatierekening zodra de dienst is geleverd, de vergoeding die LVNL ontvangt op een betrouwbare wijze kan worden bepaald en het waarschijnlijk is dat de economische voordelen aan LVNL toekomen.

## **o. Overige opbrengsten**

Onder de overige opbrengsten worden de opbrengsten verantwoord uit hoofde van activiteiten die LVNL voor derden verricht naast haar wettelijke kerntaak. Wanneer de dienst of het goed is geleverd door LVNL worden de opbrengsten verantwoord in de exploitatierekening.

## **p. Subsidies**

De subsidies zijn grotendeels verkregen uit hoofde van investeringen in materiële vaste activa. De ontvangen subsidies worden in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten (zie noot w).

Binnen LVNL wordt onderscheid gemaakt in investeringssubsidies en exploitatiesubsidies.

Investeringsubsidies worden ontvangen voor de vervaardiging van een actief. Vaak wordt een subsidie verstrekt voor de gemaakte directe kosten en de gemaakte interne uren. LVNL heeft weinig tot geen interne uren die zich kwalificeren als direct toewijsbare uren voor het vervaardigen van een actief. Hierdoor vallen de subsidiebedragen voor de interne uren vrij als bate in de exploitatierekening in het jaar waarin deze uren worden gemaakt en er voldoende zekerheid bestaat dat zij worden toegekend. Subsidiebedragen voor activeerbare kosten in de kostprijs van een actief vallen vrij zodra voldoende zekerheid bestaat dat LVNL voldoet aan de gestelde voorwaarden en het betreffende actief operationeel is. Zij worden gepresenteerd als vooruitontvangen subsidies. Deze subsidiebedragen vallen systematisch vrij in de exploitatierekening gedurende de gebruiksduur van het actief. Eventuele nog te ontvangen subsidiebedragen worden verantwoord als vordering op de subsidieverstrekker wanneer de

managementinschatting is dat er voldoende zekerheid is dat aan de subsidievoorwaarden wordt voldaan.

Exploitatiesubsidies worden ontvangen voor onderzoek dat LVNL verricht met betrekking tot de luchtvaart. Deze subsidiebedragen worden direct in de exploitatierekening verantwoord op het moment dat het onderzoek wordt uitgevoerd en wanneer voldoende zekerheid bestaat dat zij worden toegekend.

Mocht onverhoopt, op basis van nieuwe inzichten of informatie, blijken dat de verwachting is dat een subsidie (deels) niet wordt toegekend en LVNL deze (deels) moet terugbetalen, dan wordt dit verwerkt als een schattingswijziging op het moment dat wordt vastgesteld dat deze verwachtingswijziging aan de orde is.

## **q. Verrekening EUROCONTROL**

De verrekening EUROCONTROL omvat verrekeningen van de Nederlandse contributiebijdrage aan zowel de centrale EUROCONTROL-organisatie als MUAC, het verkeersvolume- en kostenrisico van MUAC en het gedeelte van het FABEC capacity incentive scheme dat voor rekening en risico van MUAC komt. Deze verrekeningen worden als onderdeel van de goedkeuring van het jaarverslag door de minister geheel of gedeeltelijk toegewezen aan een bestemming binnen of buiten LVNL. Voor zover de verrekeningen aan LVNL worden toegewezen, worden hiermee de vergoeding van de vrijgestelde vluchten en de kosten van VFR verrekend (zie toelichting bij noot n). Het eventuele restant wordt toegevoegd aan een vermogenscomponent bij de resultaatbestemming en in de exploitatierekening verwerkt via de overige opbrengsten.

## **r. Financieringsbaten en -lasten**

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op ontvangen uitstaande bedragen en de rente op de rekening-courant kredieten.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, oprenting van voorzieningen en de behaalde koersverschillen op vreemde valuta. Financieringslasten die niet rechtstreeks zijn toe te kennen aan activa in aanbouw, worden met behulp van de effectieve rentemethode in de exploitatierekening opgenomen.

Aan activa in aanbouw toegerekende rente wordt gecorrigeerd op de rentelasten in de exploitatierekening vanaf het moment dat een activum in aanbouw is tot en met activering van het activum onder de vaste activa. Toe te rekenen rente wordt bepaald met behulp van een gemiddelde rentevoet. Wanneer sprake is van een specifieke objectfinanciering wordt de toe te rekenen rente bepaald op basis van de betreffende lening. Bij het berekenen van de gemiddelde rentevoet wordt ervan uitgegaan dat alle (im)materiële vaste activa volledig worden gefinancierd met langlopende leningen. Voor het niet gefinancierde deel wordt een rentepercentage genomen van de rekening-courant.

Valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis, als financieringsbate of als financieringslast.

## s. Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa omvat de geactiveerde ontwikkelkosten voor luchtverkeersleidingsapparatuur.

Met ontwikkelactiviteiten is een plan of ontwerp voor de bouw van nieuwe of wezenlijk verbeterde luchtverkeersleidingsapparatuur gemeoid. Uitgaven voor ontwikkelactiviteiten worden alleen geactiveerd als de ontwikkelkosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het systeemtechnisch haalbaar is, de toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn, LVNL van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het systeem actief te gebruiken is. De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten en de indirecte kosten die direct toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief en de geactiveerde

financieringskosten. De overige ontwikkelkosten, waaronder de directe arbeidskosten, worden als last in de exploitatierekening opgenomen op het moment dat deze worden gemaakt.

De geactiveerde ontwikkelkosten worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

## t. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. Activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde. Wanneer een actief gereed is voor ingebruikname wordt deze geactiveerd onder de betreffende rubriek en verminderd op de stand activa in aanbouw. Vanaf dat moment start de afschrijving van het actief.

De financieringskosten die samenhangen met de verwerving of bouw van in aanmerking komende activa, worden ook in de kostprijs van materiële vaste activa opgenomen. Aangeschafte software wordt geactiveerd als onderdeel van de daarmee samenhangende apparatuur.

Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen.

Winst of verlies op de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de materiële vaste activa. De afschrijvingskosten worden verantwoord in de exploitatierekening en de verkoop wordt verantwoord onder de overige opbrengsten.

De kostprijs van de vervanging van een deel van een materieel vast actief wordt in de boekwaarde van dat actief opgenomen, als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen van het actief aan LVNL zullen toekomen en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. De boekwaarde van het vervangen onderdeel wordt niet langer in de balans opgenomen.

De kosten van het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa worden als last in de exploitatierekening opgenomen op het moment dat zij worden gemaakt.

Afschrijvingen worden gebaseerd op de kostprijs van een actief, verminderd met de restwaarde. Belangrijke componenten van individuele activa worden apart beoordeeld. Als een component een gebruiksduur heeft die afwijkt van de rest van dat actief, wordt het component apart afgeschreven. Afschrijvingen worden ten laste van de exploitatierekening gebracht volgens de lineaire methode, op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op gronden wordt niet afgeschreven, met uitzondering van de in erfpacht uitgegeven gronden. Deze zijn gewaardeerd tegen uitgifteprijs van eerste uitgifte. Zij worden afgeschreven naar looptijd van het erfpachtcontract.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en restwaarde worden gedurende het boekjaar opnieuw geëvalueerd en, indien noodzakelijk, aangepast.

De boekwaarde van materiële vaste activa wordt periodiek getoetst aan de realiseerbare waarde, als er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering. De realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De directe opbrengstwaarde is het bedrag dat kan worden verkregen uit de verkoop van het actief. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die naar verwachting uit het actief zullen voortvloeien.

Als de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, wordt het verschil als een bijzondere waardevermindering direct in aanmerking genomen in de exploitatierekening en in mindering gebracht op de boekwaarde van het actief. Voorts wordt, voor zover van toepassing, de lineaire afschrijving over de resterende economische levensduur bijgesteld.

## u. Gebruiksrecht en leaseverplichtingen

LVNL waardeert operationele en financiële leases als een actief (Gebruiksrecht) en een leaseverplichting op de balans. De leaseverplichting reflecteert alle leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst, het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

Indien mogelijk en gewenst maakt LVNL gebruik van de uitzondering om short-term leases (leases met een looptijd van maximaal twaalf maanden) en low-value activa (waarde van maximaal 5 duizend euro) niet op de balans maar als kosten te boeken in de exploitatierekening.

### Gebruiksrecht

LVNL waardeert het gebruiksrecht tegen kostprijs. De kostprijs reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn. Onder de materiële vaste activa wordt het recht van gebruik gewaardeerd als aparte post op de balans. LVNL bepaalt de eerste kostprijs van het actief op basis van het bedrag van de eerste waardering van de leaseverplichting inclusief eventuele vooruitbetaalde leasetermijnen en in aanmerking komende initiële directe kosten.

Het gebruiksrecht wordt verminderd met de geaccumuleerde afschrijvingen en geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen en wordt aangepast voor eventuele herwaarderingen van de leaseverplichting. De afschrijvingen op het gebruiksrecht vinden lineair plaats over de gebruiksduur van het recht en worden verantwoord onder de afschrijvingskosten.

### Leaseverplichting

De verplichting reflecteert de contante waarde van alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst. Op de aanvangsdatum waardeert LVNL de leaseverplichting tegen de contante waarde van de leasebetalingen die op die datum niet zijn verricht.

Bij het vaststellen van de leaseperiode houdt LVNL rekening met de niet-opzegbare periode van een leaseovereenkomst, waarbij tevens rekening wordt gehouden met:

- zowel perioden die onder een optie tot verlenging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat de lessee deze optie zal uitoefenen,
- als perioden die onder een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst vallen als het redelijk zeker is dat de lessee deze optie niet zal uitoefenen.

De leasebetalingen worden gediscoteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst, mits die op eenvoudige wijze kan worden bepaald. Als die rentevoet niet op eenvoudige wijze kan worden bepaald, maakt LVNL gebruik van de percentages van schatkistbankieren plus een toeslag gebaseerd op IRS (euro Interest Rate Swap). Voor de discontering wordt gekeken naar de looptijd van het contract en daaraan wordt de looptijd van de financiering gekoppeld. De gemiddelde rentevoet bedraagt per ultimo 2025 circa 2,13%. Daarnaast wordt er bij de bepaling van de leaseverplichting rekening gehouden met eventuele inflatie of contractueel afgesproken huurstijgingen. Voor de inflatie wordt gerekend met de CPI-index. Dit percentage wordt vastgesteld ten tijde van het opstellen van de jaarrekening. De gehanteerde CPI-index bedraagt gemiddeld 3,3%.

De leaseverplichting wordt verhoogd met de rente op de leaseverplichting en verlaagd met de verrichte leasebetalingen. Jaarlijks wordt aan het einde van het boekjaar de leaseverplichting indien nodig geherwaardeerd op basis van wijzigingen in de leaseovereenkomst, dan wel herzieningen in de vaste leasebetalingen.

De jaarlijkse rentelasten en eventuele aanpassingen in de discontering worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht. De wijzigingen in de leaseovereenkomst en of leasetermijnen worden aangepast in het gebruiksrecht.

## v. Eigen vermogen

Het bestemmingsfonds (de egaliseringsreserve zoals bedoeld in artikel 33 van de Kaderwet ZBO) is bedoeld om financiële effecten van de risico's uit hoofde van de Prestatieregeling te kunnen opvangen, het zogenoemde volume- en kostenrisico voor zover deze voor rekening van LVNL komt. Ultimo 2011 is een bestemmingsfonds gevormd om de effecten uit hoofde van het risicodelingsmechanisme en het incentive mechanisme als onderdeel van de Prestatieregeling vanaf 2012 op de heffingszone en-route op te kunnen vangen. Vanaf 2015 is de Prestatieregeling ook van toepassing op de terminal heffingszone. Vanaf 2014 is hiervoor een start gemaakt met het vormen van een terminal bestemmingsfonds.

De egaliseringsreserve - niet de egaliseringsreserve zoals bedoeld in artikel 33 van de Kaderwet ZBO - omvat het met de gebruikers verrekenbare deel van de gerealiseerde over- en onderdekkingen op de heffingszones van LVNL. Het aan de gebruikers toe te rekenen aandeel in het volume- en kostenrisico uit hoofde van de Prestatieregeling wordt in de egaliseringsreserve verwerkt. De egaliseringsreserve is onderverdeeld naar de heffingszones binnen de dienstverlening van LVNL: en-route, terminal en NSAA.

## w. Vooruitontvangen baten

In deze post zijn de vooruitontvangen subsidies en vooruitontvangen bijdragen op activa in aanbouw opgenomen. De bedragen worden tegen het nominale bedrag gewaardeerd op de balans.

Subsidies en vooruitontvangen bedragen op activa worden evenredig met de bijbehorende afschrijvingslast van het actief in de exploitatierekening verantwoord onder de overige opbrengsten (zie noot p).

## x. Personeelsbeloningen

### Korte termijn personeelsbeloningen

De personeel gerelateerde schulden zijn betaalbaar binnen twaalf maanden na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord onder personeelskosten, op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Per balansdatum worden de niet-opgenomen verlofrechten van het personeel gewaardeerd op basis van het tegoed in uren tegen het verwachte tarief op het moment van uitbetaling. Deze kosten komen ten laste van de exploitatierekening in het boekjaar waarin de rechten zijn verworven.

De verplichting die LVNL heeft bij de beëindiging van een dienstverband op grond van een met een medewerker gemaakte vaststellingsovereenkomst tot beëindiging van de dienstbetrekking, of bij onvrijwillig ontslag voor zover dit niet een aan de werknemer verwijtbaar ontslag is, wordt volledig in de exploitatierekening van het boekjaar opgenomen zodra deze verplichting ontstaat. Er zijn verschillende regelingen, waaronder wachtgeldregelingen, bovenwettelijke uitkering bij werkloosheid, compensatieregelingen en WW-conforme regelingen. Als de verplichting betrekking heeft op meerdere, toekomstige jaren wordt een voorziening getroffen die onder de andere lange termijn personeelsbeloningen wordt verantwoord.

### Vergoedingen na uitdiensttreding

LVNL is verplicht de pensioenregeling onder te brengen bij Stichting Pensioenfonds ABP. De pensioenregeling wordt aangemerkt als een collectieve regeling van meerdere werkgevers. De pensioenregeling is een 'defined benefit'-regeling op basis van middelloon. De pensioenaanspraken zijn gegarandeerd met voorwaardelijke indexatie. Indexatie van pensioenaanspraken is afhankelijk van de financiële positie van ABP. De aan ABP verschuldigde pensioenpremies worden als last in de exploitatierekening verantwoord.

Voor zover de premie nog niet is betaald, is een verplichting opgenomen op de balans.

LVNL heeft naast de jaarlijks verschuldigde pensioenpremies geen juridische verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, indien sprake is van een financieel tekort bij ABP. Om deze reden worden alleen de op een periode betrekking hebbende verschuldigde pensioenpremies in die periode ten laste van het resultaat gebracht.

### Andere lange termijn personeelsbeloningen

#### Voorziening FLNA/IKV Rotterdam, Eelde en Beek

De voorziening FLNA/IKV Rotterdam, Eelde en Beek is opgenomen tegen de contante waarde van de te verwachten toekomstige verplichtingen. Bij de berekening van de contante waarde wordt voor het bepalen van de disconteringsvoet rekening gehouden met de looptijd van de voorziening. Jaarlijks wordt de waardering van de toekomstige verplichtingen actuariael berekend. De voorziening bestaat uit de verplichting van de FLNA- en IKV-rechten van luchtverkeersleiders op de regionale luchthavens Rotterdam The Hague Airport (Rotterdam), Groningen Airport Eelde (Eelde) en Maastricht Aachen Airport (Beek), die reeds zijn afgefinancierd in het kader van de doorgevoerde herstructurering.

Het actuariael resultaat en de rentelasten worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht. Het berekende actuariael resultaat wordt in afwijking van IAS 19 verantwoord in de exploitatierekening. De uitzondering op de toepassing van IAS 19 is opgenomen onder toelichting 2 Overeenstemmingsverklaring.

Voor de overige FLNA- en IKV-rechten van de luchtverkeersleiders op Amsterdam Airport Schiphol en de nog niet-afgefinancierde FLNA- en IKV-rechten van luchtverkeersleiders op de regionale luchthavens Rotterdam, Eelde, Beek en Lelystad, heeft LVNL geen voorziening gevormd. De uitzondering op de toepassing van IAS 19 is opgenomen onder toelichting 2 Overeenstemmingsverklaring.

## Voorziening gratificatie bij ambtsjubilea

De voorziening gratificatie bij ambtsjubilea is opgenomen tegen de contante waarde van de te verwachten toekomstige verplichtingen. Bij de berekening van de contante waarde wordt voor het bepalen van de disconteringsvoet rekening gehouden met de looptijd van de voorziening. De verplichting ontstaat vanwege gratificatie bij ambtsjubilea, zoals opgenomen in de arbeidsvoorwaardenbundel LVNL.

Jaarlijks wordt de waardering van de voorziening gratificatie bij ambtsjubilea onder IAS 19 actuariel berekend volgens de methode 'Projected Unit Credit'. Dit houdt in dat aan het begin van het boekjaar en aan het eind van het boekjaar van elke verplichting de waarde wordt bepaald. Hierbij wordt rekening gehouden met:

- toekomstige salarisstijgingen
- toekomstige rekenrente
- personeelsverloop: ontslag, sterfte en invalidering

Deze lasten worden toegerekend aan de diensttijd van de werknemer. Er wordt berekend hoeveel de uitkering bedraagt op de jubileumdatum. Vervolgens wordt een evenredig deel van deze uitkering toegerekend aan elk dienstjaar en wordt de contante waarde hiervan bepaald, te weten de 'Projected Benefit Obligation' (PBO).

Het actuariel resultaat, de servicekosten en de rentelasten worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht.

## Ontslagvergoedingen

LVNL heeft voor een aantal medewerkers een ontslagvoorziening gevormd op basis van de overeengekomen ontslagvergoedingen, dan wel de wachtgeldregeling die van toepassing is op medewerkers waarmee nog geen overeenstemming is bereikt. De voorziening voor ontslagvergoedingen is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige verplichtingen,

rekening houdend met de ingeschatte vertrekregelingen en de kans dat de herplaatsingskandidaten gedurende de herplaatsingsperiode een nieuwe werkring vinden. De disconteringsvoet is bepaald op basis van de looptijd van de voorziening.

Het actuariel resultaat, de servicekosten en de rentelasten worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht.

## Overige personele voorzieningen

Dit betreft verplichtingen die voortkomen uit de afkoopverplichtingen, langdurige ziekte, regeling voor vervroegd uittreden (RVU) en wachtgeldregelingen die LVNL heeft. De overige personele voorzieningen zijn opgenomen tegen de contante waarde, rekening houdend met de looptijd van de toekomstige verplichtingen.

Het actuariel resultaat, de servicekosten en de rentelasten worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht.

## Personeelsbeloningen overig

### Compensatie bij inkomensverlies

De te verwachten kosten van loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid worden volledig in de exploitatierekening tot uitdrukking gebracht op het moment dat een personeelslid gedeeltelijk arbeidsongeschikt wordt verklaard.

## y. Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van LVNL vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de

reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

### Vorderingen

De reële waarde van vorderingen wordt geschat op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Zij worden op hun beurt gediscoteerd tegen de marktrente op de verslagdatum.

### Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt bepaald ten bate van de informatieverschaffing en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente op de verslagdatum.

## z. Rapportage WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) heeft LVNL zich gehouden aan de bepalingen van en krachtens de wet en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

## aa. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de directe methode.

In de kasstroom uit financieringsactiviteiten is de kasstroom zichtbaar gemaakt van partijen waarvoor LVNL een kassiersfunctie vervult.

LVNL verricht een kassiersfunctie voor EUROCONTROL binnen de en-route heffingszone. De ontvangen heffingen en-route bevatten ook de heffingen voor EUROCONTROL en NSA, voor de dienstverlening ten behoeve van de en-route luchtruimgebruikers. De ontvangen heffingen terminal bevatten alleen het LVNL-deel. De betalingen aan EUROCONTROL zijn conform de opvragingen van de contributie vanuit EUROCONTROL.

Daarnaast verricht LVNL een kassiersfunctie voor het KNMI. De betalingen KNMI betreffen de afstortingen door LVNL voor het KNMI-deel in de geïnde heffingen voor het NSAA-heffingsdeel. Door deze kasstromen separaat zichtbaar te maken kan een beter beeld worden verkregen van de kasstromen die op LVNL betrekking hebben en de kasstromen van derden.

## 8. Financieel risicomanagement

De volgende risico's worden door het bestuur onderkend:

- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Marktrisico, zijnde valutarisico en renterisico

Hieronder volgt een toelichting op elk van de bovengenoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van LVNL voor het beheren en meten van deze risico's en het kapitaalbeheer van LVNL.

### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor LVNL als een afnemer de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's voor LVNL vloeien vooral voort uit vorderingen op luchtruimgebruikers (luchtvaartmaatschappijen). LVNL heeft geen mogelijkheid haar kredietrisico te beperken, omdat LVNL volgens de Wet luchtvaart verplicht is luchtverkeersdiensten te verlenen. LVNL vormt een voorziening ter grootte van de geschatte verliezen uit hoofde van oninbare vorderingen. Het kredietrisico is niet significant gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat LVNL niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het uitgangspunt voor het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële

verplichtingen, zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden gelopen, of de reputatie van LVNL in gevaar komt. Zorgvuldig beheer van het liquiditeitsrisico brengt met zich mee dat LVNL voldoende geldmiddelen en kasequivalenten aanhoudt en dat via een toereikend bedrag aan kredietfaciliteiten financiering voorhanden is.

### Valutarisico

Het valutarisico treedt op als toekomstige zakelijke transacties, verantwoorde activa en passiva en netto-investeringen, in activiteiten worden uitgedrukt in andere valuta dan de euro (de functionele valuta van LVNL). Het valutarisico voor LVNL is afhankelijk van het aantal materiële transacties in vreemde valuta. Het beleid van LVNL is erop gericht valutarisico's zoveel mogelijk direct af te dekken. Tevens is het beleid erop gericht om transacties in vreemde valuta zoveel als mogelijk te beperken.

### Renterisico

Uit hoofde van de Comptabiliteitswet 2001 is LVNL gehouden aan schatkistbankieren waarvoor een variabele rente geldt. De rente van de rekening-courant die wordt aangehouden bij het ministerie van Financiën is gebaseerd op het eendaagse interbancaire rentetarief voor het Eurogebied (Euro Overnight Index Average, EONIA). Hierdoor loopt LVNL een renterisico op deze rekening-courant positie. De verwachting is dat de rentestand gedurende 2026 stabiel en vergelijkbaar is met 2025. Het renterisico voor de langlopende leningen is beperkt, aangezien een vast rentepercentage over de gehele looptijd is afgesproken. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Leningen worden aangegaan indien er sprake is van noodzakelijke financiering voor significante investeringen in de bedrijfsvoering.

# TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING

## 9. Omzet

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Heffingen en-route	277.787	200.662
Heffingen terminal	113.559	85.616
Heffingen NSAA	3.155	2.902
<b>Totaal</b>	<b>394.501</b>	<b>289.180</b>

De omzet wordt ieder jaar berekend op basis van de gefactureerde service units/vluchten en het LVNL-tarief in de heffingszones en-route, terminal en NSAA.

De basis voor de facturatie en bepaling van het tarief ligt in internationale wet- en regelgeving. Een gebruiker van het luchtruim is verplicht luchtverkeersdienstverlening af te nemen en hiervoor een vergoeding te betalen. De gebruiker wordt gefactureerd op basis van de werkelijk gevlogen route en daarmee het gebruik van het luchtruim. Jaarlijks wordt voor elke heffingszone een nationaal tarief per dienstverleningseenheid (service unit) bepaald. De kostengrondslag voor de verschillende heffingszones bestaat uit de kosten van verschillende dienstverleners, waarvan LVNL er één is. Andere dienstverleners zijn het KNMI, voor alle heffingszones, en MUAC, EUROCONTROL en NSA voor de en-route heffingszone. De nationale tarieven worden jaarlijks gepubliceerd in de Staatscourant. De facturatie vindt plaats tegen het tarief zoals gepubliceerd in de Staatscourant. Het tarief en-route is vastgesteld door de Statenvertegenwoordigers in de Uitgebreide Commissie van EUROCONTROL. Het tarief van de heffingszones terminal en NSAA is vastgesteld door de minister van Infrastructuur en Waterstaat.

In de hier verantwoorde omzet wordt enkel het LVNL-deel in de nationale tarieven verantwoord. Het LVNL-tarief voor en-route was in het verslagjaar 95,28 euro (2024: 66,35 euro). Voor de terminal heffingszone was het tarief 282,14 euro (2024: 217,64 euro). Voor NSAA was het tarief 336,12 euro (2024: 314,12 euro).

De opbrengst wordt verantwoord op het moment dat de prestatie door LVNL wordt geleverd aan de gebruiker.

Nederland heeft de facturatie en inning van de en-route heffingen, uit hoofde van internationale overeenkomsten, belegd bij het Central Route Charges Office (CRCO) van EUROCONTROL. LVNL heeft de inning van de terminal heffingen eveneens uitbesteed aan het CRCO. De facturatie en inning voor NSAA wordt door LVNL zelf verricht.

Op basis van Europese wet- en regelgeving zijn bepaalde vluchten - waaronder VFR-verkeer - vrijgesteld van heffingen. Als gevolg van deze regelgeving moet de overheid ervoor zorgen dat LVNL, KNMI en NSA worden terugbetaald voor de diensten die zij voor vrijgestelde vluchten verlenen. De Nederlandse overheid heeft ervoor gekozen deze terugbetaling vanuit verrekening EUROCONTROL te laten plaatsvinden.

## 10. Overige opbrengsten

De stijging van de opbrengsten uit de verrekening met Defensie komt doordat in 2025 extra medewerkers zijn aangenomen vooruitlopend op de integratie één Air Traffic Management-organisatie (1ATM). Daarnaast is de doorbelasting van de colocatie in het kader van de voorbereidingen op 1ATM gestegen omdat er meer activiteiten voor Defensie zijn uitgevoerd. De diverse opbrengsten omvatten uiteenlopende vormen van dienstverlening, zoals het onderhoud

van apparatuur voor externe partijen, het doorrekenen van geleverde diensten aan derden en het verhuren van ruimtes aan andere organisaties. Bij al deze activiteiten gaat het om het leveren van diensten. LVNL verantwoordt de opbrengsten zodra de dienst daadwerkelijk is geleverd.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Verrekening Defensie	15.545	11.726
Diverse opbrengsten	3.379	3.885
Verrekening Eurocontrol	6.369	5.812
Subsidies / bijdragen derden	1.825	5.894
<b>Totaal</b>	<b>27.118</b>	<b>27.317</b>

De verrekeningen EUROCONTROL betreffen de verrekeningen van de Nederlandse contributiebijdragen aan zowel de centrale EUROCONTROL organisatie als MUAC, de verkeersvolume- en kostenrisico's van MUAC en het gedeelte van het FABEC capacity incentive scheme dat voor rekening van MUAC komt. Met het ministerie is afgesproken dat LVNL vanuit deze verrekening de uitgaven voor de vrijgestelde vluchten en VFR-verkeer bekostigt. Over het resterende bedrag, het zogenoemde vrij besteedbare deel, maakt LVNL afspraken met het ministerie. In 2025 heeft het ministerie aangegeven een deel van de verrekeningen EUROCONTROL te willen gebruiken voor het dekken van een aantal kostenposten voor de luchtverkeersdienstverlening op Bonaire en de Airspace management cell bij MUAC. Verder wordt de verrekening gebruikt voor een bijdrage aan het solidariteitsfonds dat is opgericht in verband met de oorlog in Oekraïne. Voor verdere informatie: zie toelichting 30 Gerelateerde partijen.

Subsidies / bijdragen derden bestaan voor 1,0 miljoen euro uit subsidies verkregen in het kader van investeringsubsidies vanuit het infrastructuurfonds Connecting Europe Facility for Transport (CEF Transport) en vanuit het Europees Fonds voor Strategische Investeringen (EFIS). Deze laatste subsidies worden verstrekt door de European Climate, Infrastructure & Environment Executive Agency (CINEA). De in 2025 en 2024 verantwoorde subsidiebedragen betreffen subsidiegelden

voor gemaakte exploitatiekosten van LVNL in deze projecten, dan wel compensatie van de afschrijvingskosten voor de reeds in gebruik genomen activa.

De Europese Commissie kan tot vijf jaar na afronding van het project een audit uitvoeren op de ingediende declaraties (juistheid, volledigheid en rechtmatigheid van onder andere aanbestedingstrajecten en of kosten in de juiste periode verantwoord zijn).

Naast de vrijval voor CINEA subsidies bestaan subsidies/bijdragen derden uit:

- Een vrijval van een door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat verstrekte subsidie om de impact van onbemande luchtvaart te verkennen (150 duizend euro vrijval).
- Een vrijval van een door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat verstrekte subsidie ter verbetering van de informatiehuishouding (73 duizend euro vrijval).
- Een vrijval van een door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat verstrekte subsidie voor de realisatie van het Common Information Service (CIS) Provider (409 duizend euro vrijval).
- Een vrijval van een door Nederlandse Olie en Gas Exploratie en Productie Associatie (NOGEP) verstrekte subsidie ter verbetering van de radardekking op de Noordzee (150 duizend euro vrijval).

## 11. Personeelskosten

Op totaalniveau zijn de personeelskosten gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. In 2025 heeft een cao-verhoging plaatsgevonden conform de cao-afspraken van 1,25 % per januari voor niet-operationeel personeel en 1,75% per januari operationeel personeel. Per 1 juli 2025 heeft een prijscompensatie van 3,7% voor zowel niet-operationeel als operationeel personeel plaatsgevonden. Per saldo is daarmee sprake van hogere gemiddelde kosten per medewerker. De kosten voor andere lange termijn personeelsbeloningen zijn gedaald door een lagere dotatie aan de voorziening voor toekomstige uitkeringen van ambtsjubilea. De overige personeelskosten zijn

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de exploitatierekening**

gestegen doordat in 2025 sprake was van hogere kosten voor langdurig zieken en reiskosten ten opzichte van 2024.

### Korte termijn personeelsbeloningen

De sociale lasten zijn met name gestegen door een stijging van het maximum premieloon 2025 ten opzichte van 2024 (5,9%), een stijging van het aantal fte en stijging van de werkgeversbijdrage voor de ziektekostenverzekering.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Korte termijn personeelsbeloningen	182.451	166.692
Vergoedingen na uitdiensttreding	46.494	42.267
Andere lange termijn personeelsbeloningen	474	1.135
Overige personeelskosten	8.178	7.626
<b>Totaal</b>	<b>237.597</b>	<b>217.720</b>

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Salarissen	164.885	151.231
Sociale lasten	17.567	15.461
<b>Totaal</b>	<b>182.452</b>	<b>166.692</b>

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Pensioenlasten	21.448	20.512
Pensioenlasten FLNA/IKV uit lopende exploitatie	25.046	21.755
<b>Totaal</b>	<b>46.494</b>	<b>42.267</b>

### Vergoedingen na uitdiensttreding

De vergoedingen na uitdiensttreding bestaan uit de:

- Af te dragen pensioenpremie aan het ABP voor actieve en niet-actieve personeelsleden.
- Vergoedingen die LVNL betaalt aan de FLNA/IKV-gerechtigden die in het boekjaar gebruikmaken van de FLNA/IKV-regeling (niet-actief personeel) voor zover deze rechten niet zijn gefinancierd.

De reguliere pensioenlasten zijn gestegen door een stijging van het aantal medewerkers en de gestegen lonen. De pensioenpremie is in 2025 gelijk gebleven aan 2024, namelijk 27,0%.

De pensioenlasten voor FLNA/IKV zijn met 3,3 miljoen euro gestegen doordat er meer mensen gebruik maken van de FLNA/IKV-regeling ten opzichte van voorgaand jaar en het effect van de cao-stijgingen.

De dekkingsgraad en grondslag van het ABP zijn vermeld in onderstaande tabel:

<b>ABP</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Dekkingsgraad</b>	<b>123,5%</b>	<b>111,9%</b>
	actuele	actuele
Grondslag	marktrente	marktrente
Peildatum	31-12-2025	31-12-2024

De dekkingsgraad van het ABP is gestegen.

### Andere lange termijn personeelsbeloningen

Onder de andere lange termijn personeelsbeloningen worden de kosten voor de ambtsjubileumuitkeringen verantwoord. De kosten bestaan uit de dotatie aan de voorziening gratificatie bij ambtsjubilea als gevolg van de loonontwikkeling voor de komende jaren (-0,3 miljoen euro), de kosten voor de reguliere opbouw van de voorziening (1,7 miljoen euro), door de stijging van de disconteringsvoet (-1,4 miljoen euro) en stijging van het percentage van de fiscale

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de exploitatierekening**

eindheffing (1,1 miljoen). Per saldo is ultimo 2025 sprake van een dotatie van 1,2 miljoen euro. Hiervan wordt 0,8 miljoen euro onder de rentelasten verantwoord. Voor een verdere toelichting zie toelichting 23 Verplichtingen inzake personeelsbeloningen.

### Bezetting ultimo 2025

Het aantal actieve medewerkers van LVNL bedroeg op 31 december 2025, op basis van fulltime equivalenten (38 uur) 1.201 fte (2024: 1.161 fte). Het totaal aantal medewerkers inclusief FLNA/IKV, in opleiding en overig bedroeg 1.391 fte (2024: 1.343 fte). Er zijn 29 FTE werknemers werkzaam buiten Nederland (2024: 37 fte). Dit betreffen leerlingen die een deel van de opleiding tot verkeersleider in Kopenhagen volgen en daar woonachtig zijn gedurende die periode.

## 12. Afschrijvingen

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Materiële vaste activa	26.817	26.524
Gebruiksrechten	6.005	4.221
<b>Totaal</b>	<b>32.822</b>	<b>30.745</b>
<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Gebouwen en terreinen	3.210	3.161
Verkeersleidingsapparatuur	16.197	14.205
Overige bedrijfsmiddelen	7.027	6.421
<b>Subtotaal</b>	<b>26.434</b>	<b>23.787</b>
Bijzondere waardevermindering activa in aanbouw	-	3.518
Buitengebruikstellingen	383	-781
<b>Totaal</b>	<b>26.817</b>	<b>26.524</b>

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Gebruiksrechten gebouwen en terreinen	2.993	2.831
Gebruiksrechten overige bedrijfsmiddelen	3.012	1.390
<b>Totaal</b>	<b>6.005</b>	<b>4.221</b>

De bijzondere waardevermindering in 2024 is volledig toe te schrijven aan de afwaardering van activa in aanbouw voor het project Centralised Based. In 2025 hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan.

## 13. Algemene kosten

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Inhuur personeel	20.525	24.487
Onderhoudskosten	14.838	14.372
Overige personeelskosten	10.385	9.284
Huisvestingskosten	8.016	8.843
Gebruiksrechten	7.801	6.485
Accountants- en advieskosten	3.178	3.422
Onderzoek, ontwikkelkosten en projectkosten	2.610	3.745
Kantoorkosten	2.485	2.413
Reis- en verblijfskosten	2.362	2.658
Verzekeringskosten	2.208	2.240
Meetkosten VKL apparatuur	360	364
Wagenpark	220	253
Overige algemene kosten	-235	78
<b>Totaal</b>	<b>74.752</b>	<b>78.644</b>

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de exploitatierekening**

De algemene kosten zijn 3,9 miljoen euro gedaald ten opzichte van voorgaand jaar.

De grootste dalingen binnen de algemene kosten zijn zichtbaar bij de inhuur van personeel (4,0 miljoen euro), doordat inhuur is omgezet naar vaste dienstverbanden. Daarnaast zijn de reis- en verblijfskosten met 0,3 miljoen euro afgenomen als gevolg van minder dienstreizen, en zijn de projectkosten met 1,1 miljoen euro gedaald door een verminderd aantal projecten. Daarentegen is er een toename van 1,1 miljoen euro bij de overige personeelskosten, wat vooral het gevolg is van hogere opleidingskosten voor operationeel personeel. Het toegenomen aantal leerlingen in opleiding speelt hierbij een grote rol.

De accountantskosten onder de post accountants- en advieskosten bedragen in 2025 364 duizend euro (2024: 327 duizend euro) voor de jaarrekeningcontrole en subsidiecontroles.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige dienstverlening PricewaterhouseCoopers Netwerk	<b>Totaal 2025</b>
Onderzoek van de jaarrekening	280	-	<b>280</b>
Overige controleopdrachten	84	-	<b>84</b>
Niet controleopdrachten	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>364</b>	-	<b>364</b>

## 14. Financieringsbaten en -lasten

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Rentebaten	-202	-69
Geactiveerde rente op activa in aanbouw	-626	-868
<b>Financieringsbaten</b>	<b>-828</b>	<b>-937</b>
Rentelasten	9.074	11.965
Koersverschillen	11	13
Rente voorzieningen personeelsbeloningen	700	798
Rente leaseverplichtingen	494	295
Bankkosten	22	23
<b>Financieringslasten</b>	<b>10.301</b>	<b>13.094</b>
<b>Netto financieringslasten</b>	<b>9.473</b>	<b>12.157</b>

In 2025 zijn de netto financieringslasten aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2024. Deze afname is het gevolg van een lager rentepercentage dat over het negatieve saldo van de rekening-courant wordt betaald ten opzichte van vorig jaar alsmede de afname van de hoogte van het negatieve saldo gedurende het jaar.

# TOELICHTING OP DE BALANS

## 15. Immateriële vaste activa

### Overzicht verloop immateriële vaste activa

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Activa in aanbouw
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	-
Aanschafwaarde	1.070
Cumulatieve afschrijvingen	-
<b>Boekwaarde per 31 december 2024</b>	<b>1.070</b>
<b>Mutaties gedurende 2025</b>	-
Investerings	2.724
<b>Saldo mutaties gedurende 2025</b>	<b>2.724</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>	-
Aanschafwaarde	3.794
Cumulatieve afschrijvingen	-
<b>Boekwaarde 31 december 2025</b>	<b>3.794</b>

De investeringen activa in aanbouw betreffen de eerste ontwikkelkosten iTEC. Deze software zal in de toekomstige jaren verder worden ontwikkeld.

In verband met deze toekomstige verwerving zijn contractuele verplichtingen aangegaan, zoals nader is toegelicht in toelichting 26 Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

## 16. Materiële vaste activa

Overzicht verloop materiële vaste activa

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Gebouwen en terreinen	Verkeers-leidings-apparatuur	Overige bedrijfs-middelen	Activa in aanbouw	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2024</b>					
Aanschafwaarde	137.714	357.187	86.160	171.340	752.401
Cumulatieve afschrijvingen	-85.293	-283.909	-51.231	-	-420.433
<b>Boekwaarde 1 januari 2024</b>	<b>52.421</b>	<b>73.278</b>	<b>34.929</b>	<b>171.340</b>	<b>331.968</b>
<b>Mutaties gedurende 2024</b>					
Investeringen	-	80	74	48.698	48.852
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-336	-95.250	-2.571	-	-98.157
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	336	95.250	2.522	-	98.108
Afschrijvingen	-3.161	-14.214	-6.412	-	-23.787
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-3.684	-3.684
In gebruik genomen activa	1.474	48.514	8.776	-58.764	-
<b>Saldo mutaties gedurende 2024</b>	<b>-1.687</b>	<b>34.380</b>	<b>2.389</b>	<b>-13.750</b>	<b>21.332</b>
<b>Stand per 31 december 2024</b>					
Aanschafwaarde	138.852	310.531	92.439	157.590	699.412
Cumulatieve afschrijvingen	-88.118	-202.873	-55.121	-	-346.112
<b>Boekwaarde 31 december 2024</b>	<b>50.734</b>	<b>107.658</b>	<b>37.318</b>	<b>157.590</b>	<b>353.300</b>

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Gebouwen en terreinen	Verkeers-leidings-apparatuur	Overige bedrijfs-middelen	Activa in aanbouw	Totaal
<b>Mutaties gedurende 2025</b>					
Investeringen	-	-	29	51.017	51.046
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-3.918	-664	-	-4.582
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	-	3.530	664	-	4.194
Afschrijvingen	-3.210	-16.197	-7.027	-	-26.434
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-
In gebruik genomen activa	464	16.775	8.119	-25.358	-
<b>Saldo mutaties gedurende 2025</b>	<b>-2.746</b>	<b>190</b>	<b>1.121</b>	<b>25.659</b>	<b>24.224</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
Aanschafwaarde	139.316	323.388	99.923	183.249	745.876
Cumulatieve afschrijvingen	-91.328	-215.540	-61.486	-	-368.354
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>47.988</b>	<b>107.848</b>	<b>38.437</b>	<b>183.249</b>	<b>377.522</b>

In verband met de toekomstige verwerving van materiële vaste activa zijn contractuele verplichtingen aangegaan, zoals nader is toegelicht in toelichting 26 Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Op de materiële vaste activa zijn geen zekerheden aan derden verstrekt.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

De geschatte gebruiksduur is als volgt:

Materiële vaste activa	Component	Afschrijvingstermijn
Terreinen	Gebouwen en Terreinen	-
Gebouwen	Gebouwen en Terreinen	10-44 jaar
Verkeersleidingsapparatuur	Verkeersleidingsapparatuur	4-30 jaar
Installaties en machines	Overige bedrijfsmiddelen	5-25 jaar
Transportmiddelen	Overige bedrijfsmiddelen	5-10 jaar
Verbouwingen en inventaris	Overige bedrijfsmiddelen	3-10 jaar
IT-middelen	Overige bedrijfsmiddelen	3-10 jaar

Op terreinen en activa in aanbouw wordt niet afgeschreven. De overboeking van activa in aanbouw naar materiële vaste activa vindt plaats nadat het activum operationeel in gebruik is genomen. Afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks geëvalueerd.

### Buitengebruikstelling activa (desinvesteringen)

In 2025 zijn enkele activa buitengebruik gesteld. Het betreft met name verkeersleidingapparatuur die vervangen of niet meer in gebruik is. De resterende boekwaarde betreft de buitengebruik gestelde infrastructuur en bedraagt 383 duizend euro en is onder de afschrijvingslasten verantwoord als buitengebruikstelling (zie toelichting 12).

### Schattingswijziging

De jaarlijkse evaluatie van de resterende gebruiksduur van activa heeft in 2025 geleid tot enkele aanpassingen. Dit gaat om geringe levensduuraanpassingen en deze hebben geen significante impact op toekomstige afschrijvingskosten.

### Activa in aanbouw

De activa in aanbouw worden op 31 december als volgt gespecificeerd:

(bedragen in € 1.000)	2025	2024
Primaire verkeersleidingssysteem (iCas)	138.161	123.544
Civiel-militaire samenwerking	243	185
Overige verkeersleidingssystemen	29.388	19.616
Outbound Planning	-	18
Centralised Base	2.876	2.876
ICT-onderwerpen	8.815	5.242
Vervanging TAR-toezichttorens door WAM/ADS-B	2.139	392
Overige werken	5.421	6.787
<b>Totaal</b>	<b>187.043</b>	<b>158.660</b>

## In gebruik genomen activa (investeringen)

In 2025 is voor 25,4 miljoen euro aan activa in gebruik genomen. Dit betreft onder meer:

- Ingebruikname EFSS op Regio Stand Alone Simulator (1,2 miljoen euro)
- Vervanging van ILS systeem Schiphol (1,7 miljoen euro)
- Vervanging VDF (5,5 miljoen euro)
- Vervanging Radome Schiphol Tower (1,8 miljoen euro)
- Vervanging Tower Simulator (1,1 miljoen euro)
- Vervanging TL-verlichting door LED Schiphol-Oost (0,8 miljoen euro)

## Geactiveerde rente

In 2025 bedraagt de geactiveerde rente 626 duizend euro (2024: 868 duizend euro). Dit komt neer op een gemiddelde kapitaalkostenvoet van 2,34 procent (2024: 2,36 procent) voor generiek gefinancierde investeringen. Daarnaast heeft LVNL voor een aantal investeringen specifieke financiering aangetrokken. Voor de ontwikkeling van het primaire luchtverkeersleidingssysteem zijn specifieke leningen afgesloten. De geactiveerde rente voor deze investeringen wordt separaat berekend op basis van de rentepercentages van de bijbehorende leningen.

## 17. Gebruiksrechten en leaseverplichtingen

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Gebruiksrechten	43.600	47.824
Leaseverplichting	37.717	41.567

De gebruiksrechten bestaan met name uit erfpachtcontracten voor de LVNL-kantoorgebouwen en het Polaris-trainingscentrum op Schiphol-Oost, de verkeerstorens op Schiphol en overige erfpachtovereenkomsten voor onder meer plaatsing van radar- en bakensystemen. Daarnaast

bestaan de gebruiksrechten uit gewaardeerde huurcontracten voor bedrijfsruimtes op Schiphol, Rotterdam, Eelde, Beek en Lelystad en overige huur- en leasecontracten. In 2025 zijn enkele nieuwe contracten afgesloten, waarvan een meerjarig contract met betrekking tot IT-infrastructuur de grootste is.

Het verschil tussen de gebruiksrechten en de leaseverplichting wordt veroorzaakt door afgekochte erfpachtrechten voor trainingscentrum Polaris (5,1 miljoen euro) en gewaardeerde investeringsbijdrages voor gehuurde bedrijfsruimtes op Luchthaven Lelystad (1,5 miljoen euro). Beide kennen geen leaseverplichting en worden over de looptijd van de erfpachtovereenkomst respectievelijk huurovereenkomst afgeschreven.

Onder de algemene kosten (zie toelichting 13) is een bedrag van 7,8 miljoen euro (2024: 6,5 miljoen euro) opgenomen aan kosten gebruikersrechten. Dit bedrag bestaat uit:

- Kortlopende licentiecontracten met een looptijd korter dan 12 maanden (6,7 miljoen euro). Deze contracten worden niet gewaardeerd conform IFRS 16.
- Huurlijnen en huur van radiospectrum (1,1 miljoen euro). Hiervan heeft LVNL niet het unieke gebruiksrecht. In beide gevallen is de leverancier verantwoordelijk voor het functioneren van de huurlijnen dan wel radiofrequenties.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

Het verloopoverzicht van de gebruiksrechten is als volgt:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>Gebouwen en terreinen</b>	<b>Overige bedrijfsmiddelen</b>	<b>Totaal</b>
<b>Boekwaarde 1 januari 2024</b>	<b>29.656</b>	<b>12.990</b>	<b>42.646</b>
<b>Mutaties gedurende 2024</b>			
Nieuwe contracten	-	6.075	6.075
Afschrijvingen	-2.831	-1.390	-4.221
Voortijdige beëindiging leasecontract	-	-104	-104
Herwaarderingen	2.138	1.290	3.428
Levensduuraanpassingen erfpachtovereenkomsten	-	-	-
<b>Saldo mutaties gedurende 2024</b>	<b>-693</b>	<b>5.871</b>	<b>5.178</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2024</b>	<b>28.963</b>	<b>18.861</b>	<b>47.824</b>
<b>Mutaties gedurende 2025</b>			
Nieuwe contracten	59	69	128
Afschrijvingen	-2.993	-3.005	-5.998
Desinvesteringen	-413	-19	-432
Voortijdige beëindiging leasecontract	-	-	-
Herwaarderingen	446	1.632	2.078
Levensduuraanpassingen erfpachtovereenkomsten	-	-	-
<b>Saldo mutaties gedurende 2025</b>	<b>-2.901</b>	<b>-1.323</b>	<b>-4.224</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2025</b>	<b>26.062</b>	<b>17.538</b>	<b>43.600</b>

Het verloopoverzicht van de leaseverplichting is als volgt:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>Gebouwen en terreinen</b>	<b>Overige bedrijfsmiddelen</b>	<b>Totaal</b>
<b>Stand per 1 januari 2024</b>	<b>23.026</b>	<b>12.990</b>	<b>36.016</b>
<b>Mutaties gedurende 2024</b>			
Nieuwe contracten	-	6.075	6.075
Toevoeging rente	256	40	296
Betaalde huur/lease-termijnen	-2.516	-1.405	-3.921
Voortijdige beëindiging leasecontract	-	-	-
Herwaarderingen	1.940	1.161	3.101
Levensduuraanpassingen erfpachtovereenkomsten	-	-	-
<b>Saldo mutaties gedurende 2024</b>	<b>-320</b>	<b>5.871</b>	<b>5.551</b>
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>22.706</b>	<b>18.861</b>	<b>41.567</b>
<b>Mutaties gedurende 2025</b>			
Nieuwe contracten	60	70	130
Toevoeging rente	258	237	495
Betaalde huur/lease-termijnen	-2.750	-3.143	-5.893
Voortijdige beëindiging leasecontract	-	-	-
Herwaarderingen	-96	1.514	1.418
Levensduuraanpassingen erfpachtovereenkomsten	-	-	-
<b>Saldo mutaties gedurende 2025</b>	<b>-2.528</b>	<b>-1.322</b>	<b>-3.850</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>20.178</b>	<b>17.539</b>	<b>37.717</b>

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

De leaseverplichting bedraagt ultimo 2025 in totaal 37,7 miljoen euro. Het kortlopende deel van de verplichting bedraagt 5,5 miljoen euro.

De herwaardering van het gebruiksrecht en de leaseverplichting is het gevolg van aanpassingen op bestaande contracten. Tussen de herwaardering van het gebruiksrecht en de leaseverplichting zit een verschil van 0,6 miljoen euro (2024: 0,3 miljoen euro), wat veroorzaakt wordt door de herwaardering van een contract met betrekking tot de Right of Use conform IFRS-16.

## 18. Vorderingen

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Debiteuren	65.333	53.133
Vordering EUROCONTROL	1.033	982
Nog te ontvangen subsidie	7.275	17.347
Overige vorderingen	17	24
Overlopende activa	6.069	5.185
Kassiersfunctie EUROCONTROL	33.265	47.883
<b>Totaal</b>	<b>112.992</b>	<b>124.554</b>

Onder de post debiteuren is de positie opgenomen die LVNL heeft voor haar aandeel in de Nederlandse tarieven in de heffingszones en-route, terminal, NSAA en voor diensten aan derden. Het aandeel in de tarieven van EUROCONTROL en KNMI wordt afzonderlijk gepresenteerd, omdat LVNL een kassiersfunctie vervult en de risico's op volume en kosten bij deze derde partijen liggen. Zie hiervoor toelichting 24 Handels- en overige schulden waar het nog af te dragen deel van de heffingen aan KNMI en NSA is opgenomen.

LVNL brengt 13,79 procent (2024: 13,26 procent) interest in rekening aan haar debiteuren en-route en terminal over de openstaande saldi die niet binnen de betalingstermijn van dertig dagen zijn voldaan. De debiteuren zijn op 31 december als volgt gespecificeerd:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
En-route	44.142	32.876
Terminal	18.561	14.239
NSAA	905	973
Overige	4.283	7.974
Voorziening voor oninbaarheid	-2.558	-2.929
<b>Totaal</b>	<b>65.333</b>	<b>53.133</b>

De voorziening voor oninbare vorderingen bedraagt 2,6 miljoen euro (2024: 2,9 miljoen euro). De voorziening is gevormd op basis van een inschatting van het verwachte kredietrisico. In 2025 is voor een bedrag van 497 duizend euro (2024: 239 duizend euro) onttrokken aan voorzieningen.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Stand per 1 januari	-2.929	-3.225
Onttrekkingen	497	239
Vrijval / Dotaties	-126	57
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-2.558</b>	<b>-2.929</b>

De vordering EUROCONTROL bestaat uit de door EUROCONTROL te veel opgevraagde contributie ten opzichte van de werkelijke kosten van het jaar. Deze post wordt in het volgende contributiejaar verrekend met de contributie over het betreffende jaar. Deze verrekening vindt dus niet plaats via de tariefbepaling, maar is een daadwerkelijke verrekening met LVNL. De verrekening vanuit 2024 heeft plaatsgevonden in het vierde kwartaal van 2025.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

De post nog te ontvangen subsidie is het verschil tussen de verantwoorde subsidies en de vooruitontvangen subsidiebedragen. CINEA heeft een voorfinanciering verstrekt van veertig procent van het toegekende subsidiebedrag. Deze voorfinanciering wordt steeds voor een periode van twee jaar afgegeven. Het resterende deel ontvangt LVNL bij de definitieve toekenning van de subsidie na afloop van de subsidieperiode. Voor een verdere toelichting zie ook paragraaf 22 Vooruitontvangen baten.

De overlopende activa zijn op 31 december als volgt gespecificeerd:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Licenties	4.860	3.903
Verzekeringspremie gebouwen en bedrijfsmiddelen	557	631
Overige posten	652	651
<b>Totaal</b>	<b>6.069</b>	<b>5.185</b>

Er zijn geen bijzonderheden ten aanzien van de overlopende activa.

LVNL vervult in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de kassiersfunctie voor de financiering van het Nederlandse aandeel in de kosten van EUROCONTROL. EUROCONTROL is een intergouvernementele organisatie waarvoor de aangesloten lidstaten ieder kwartaal een contributie betalen als bijdrage in de jaarlijkse kosten. De kosten van EUROCONTROL zijn, net als de en-route kosten van LVNL, verwerkt in het en-route tarief. LVNL ontvangt dit EUROCONTROL aandeel in de en-route heffingen. Vanuit dit ontvangen EUROCONTROL aandeel in de en-route heffingen betaalt LVNL ieder kwartaal de contributie namens Nederland aan EUROCONTROL. Het beheer van deze EUROCONTROL ontvangsten en contributie betalingen is verwerkt in de kassiersfunctie EUROCONTROL op de balans van LVNL.

EUROCONTROL en MUAC, als onderdeel van EUROCONTROL, zijn gehouden aan hetzelfde Europese prestatiesturingsmechanisme als LVNL. Dat betekent dat het kosten- en volumerisico van

toepassing is op specifieke organisatieonderdelen van EUROCONTROL. Dit leidt ertoe dat LVNL voor EUROCONTROL verrekeningseffecten die hieruit voortvloeien in de kassiersfunctie moet faciliteren. In de situatie waarin de Europese prestatiesturingsregeling niet toestaat dat er volledig wordt verrekend met de luchtruimgebruikers via de toekomstige tarieven, is het aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat om voor LVNL te bepalen wat met deze positie moet worden gedaan.

Door de reisbeperkingen als gevolg van de COVID-19-pandemie is een aanzienlijke vordering ontstaan op de luchtvaartmaatschappijen. Deze vordering wordt sinds begin 2023 verrekend met de luchtvaartmaatschappijen gespreid over zeven jaar. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat staat garant voor de financiering van deze vordering. De garantstelling is verwerkt in de rekening-courant faciliteit van 275 miljoen euro.

## 19. Geldmiddelen en kasequivalenten

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Rekening-courant Ministerie van Financiën	-171.028	-241.289
Bank	-	-
Kas	2	3
<b>Totaal</b>	<b>-171.026</b>	<b>-241.286</b>

In 2025 is de liquide middelen positie van LVNL toegenomen. De rekening-courant limiet bij het ministerie van Financiën is 275 miljoen euro, gelijk aan de limiet in 2024. De rekening-courant schuld aan het ministerie van Financiën is gedurende het boekjaar afgenomen met 70 miljoen euro naar -171,0 miljoen euro (zie ook toelichting 28 op het kasstroomoverzicht). De afname van de schuld wordt veroorzaakt door de verrekeningen die opgenomen zijn in het tarief voor LVNL.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

Gedurende het jaar 2025 is het rentepercentage gedaald van 2,9 procent naar 1,9 procent per ultimo boekjaar. Het betreft een variabele rente. De rekening-courant is op basis van het langdurige karakter van deze positie verantwoord onder de langlopende verplichtingen.

De geldmiddelen, tot het maximale bedrag van de kredietlimiet, staan ter vrije beschikking van LVNL. De nominale waarde van bovengenoemde bedragen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

## 20. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een bestemmingsfonds en een egalisatiereserve. Het onderscheid vindt zijn oorsprong in de invoering van de Europese Prestatieregeling en de daaruit voortvloeiende aanpassingen in de heffingenverordening. Het bestemmingsfonds is bedoeld om financiële effecten van de risico's voor LVNL te kunnen opvangen uit hoofde van de prestatieregeling. De egalisatiereserve omvat voor de luchtruimgebruikers van en-route en terminal het verrekenbare deel van de financiële effecten van de risico's uit hoofde van de prestatieregeling<sup>1</sup>. Voor de NSAA heffingszone bevat de egalisatiereserve het met de gebruikers verrekenbare deel van de gerealiseerde over- en onderdekking. NSAA dienstverlening is geen onderdeel van de Europese prestatiesturingsregeling. De egalisatiereserve wordt via de tarieven met de luchtruimgebruikers verrekend.

In 2019 hebben het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en LVNL het onderzoek afgerond naar een set van normen en richtlijnen voor het bestemmingsfonds voor LVNL. Voor het bestemmingsfonds is een bandbreedte van 55 - 95 miljoen euro afgesproken voor de financiële consequenties die kunnen voortvloeien uit de verkeer- en kostenrisico's uit de EU-prestatiesturingsregeling. Voor referentieperiode 4 (2025-2029) is dit onderzoek wederom uitgevoerd met als resultaat dat een bandbreedte van 35 - 110 miljoen euro is afgesproken voor het bestemmingsfonds voor de financiële consequenties die kunnen voortvloeien uit de verkeer- en kostenrisico's uit de EU-prestatiesturingsregeling.

1 De begrippen bestemmingsfonds en egalisatiereserve volgen niet de definities zoals bedoeld in artikel 33 van de kaderwet ZBO.

(bedragen in € 1.000)	2025	2024
Bestemmingsfonds	68.921	97.260
Egalisatiereserve	-265.451	-271.021
Onverdeeld resultaat voorgaand boekjaar	-	-
Resultaat boekjaar	66.974	-22.769
<b>Totaal</b>	<b>-129.556</b>	<b>-196.530</b>

De gevolgen van de COVID-19-pandemie voor het totale eigen vermogen van LVNL zijn fors en zijn in de egalisatiereserve verwerkt. De COVID-19 schuld van 233,4 miljoen euro wordt namelijk verspreid over een periode van zeven jaar met de luchtvaartmaatschappijen verrekend. In 2023 is gestart met het verrekenen, de laatste verrekening vindt plaats in 2029. Het resultaat van het boekjaar bedraagt voor resultaatbestemming 67,0 miljoen euro positief. Het totale eigen vermogen bedraagt op balansdatum 129,6 miljoen euro negatief.

### Bestemmingsfonds

(bedragen in € 1.000)	En-route	Terminal	NSAA	Overige diensten	Totaal
Saldo per 1 januari 2025	51.694	45.232	-	334	<b>97.260</b>
Resultaatbestemming 2024	-24.130	-4.209	-	-	<b>-28.339</b>
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>27.564</b>	<b>41.023</b>	<b>-</b>	<b>334</b>	<b>68.921</b>

De toevoeging van het resultaat 2024 aan het bestemmingsfonds bevat de componenten kostenrisico, volumerisico en andere toewijsbare componenten waarvoor LVNL het risico draagt. Voor 2024 is dit hoofdzakelijk de verwerking van de effecten van de inflatie. Een ander risico component wat niet met de gebruikers kan worden verrekend zijn de exploitatiekosten voor

Lelystad omdat de luchthaven nog niet in gebruik is. Dit zorgt jaarlijks voor een tekort ter grootte van de exploitatiekosten voor Lelystad Airport in de terminal exploitatie.

Met het ministerie is overeengekomen het vrij besteedbare deel vanuit de verrekeningen EUROCONTROL toe te voegen aan het bestemmingsfonds en-route.

### Egalisatiereserve

De op de balans verantwoorde egalisatiereserve weerspiegelt het nog met de gebruikers te verrekenen bedrag. De egalisatiereserve in onderstaande tabel toont de bestemming van het resultaat 2024. Per ultimo boekjaar 2025 bedraagt het saldo van de egalisatiereserve 265 miljoen euro negatief (2024: 271 miljoen euro negatief) en is het als volgt te specificeren naar gebruikers:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	En-route	Terminal	NSAA	Overige diensten	<b>Totaal</b>
Saldo per 1 januari 2025	-214.045	-57.986	1.010	-	<b>-271.021</b>
Resultaatbestemming 2024	4.198	877	495	-	<b>5.570</b>
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>-209.847</b>	<b>-57.109</b>	<b>1.505</b>	<b>-</b>	<b>-265.451</b>

### a. Egalisatiereserve en-route en terminal

Het bedrag dat op basis van de risicodelingsafspraken in de prestatiesturingsregeling met de luchtruimgebruikers van en-route en terminal over het jaar 2024 mag worden verrekend, is verwerkt in de resultaatbestemming op basis van goedkeuring van de resultaatbestemmingsbrief door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De resultaten komen grotendeels ten goede van de en-route egalisatiereserve en worden verrekend in toekomstige jaren.

### b. Egalisatiereserve NSAA

De resultaten behaald op de helikopteractiviteiten worden conform de geldende internationale wet- en regelgeving voor de luchtvaartsector verrekend in de tarieven volgens de geldende verrekeningsmethodiek. Dit houdt in dat resultaten na twee jaar in de tariefverrekening met de eindgebruiker worden meegenomen (de zogenaamde "N+2"-methode).

### Resultaat boekjaar

Het resultaat per ultimo boekjaar 2025 bedraagt 67,0 miljoen euro positief waarbij resultaatbestemming plaatsvindt na goedkeuring van het voorstel resultaatbestemming. De bestemming van het resultaat over 2024 is verwerkt in het bestemmingsfonds en de egalisatiereserve.

## 21. Leningen en overige financieringsverplichtingen

De leningen en overige financieringsverplichtingen zijn als volgt gespecificeerd:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	2025			2024		
	Kortlopend	Langlopend	<b>Totaal</b>	Kortlopend	Langlopend	<b>Totaal</b>
Leningen banken	29.254	303.656	<b>332.910</b>	24.926	279.394	<b>304.320</b>

Het verloop van de leningen is in 2025 als volgt:

(bedragen in € 1.000)

Leningdeel	Aflossing in	Rente	Valuta	2025 Boekwaarde	2024 Boekwaarde
Min. van Financiën	2028	2,89%	EUR	5.088	6.784
Min. van Financiën	2039	2,28%	EUR	1.551	1.661
Min. van Financiën	2041	0,64%	EUR	18.783	19.957
Min. van Financiën	2029	0,00%	EUR	1.520	1.900
Min. van Financiën	2049	0,21%	EUR	27.360	28.500
Min. van Financiën	2032	0,00%	EUR	4.063	4.688
Min. van Financiën	2030	0,00%	EUR	1.890	2.310
Min. van Financiën	2035	0,00%	EUR	3.673	4.060
Min. van Financiën	2027	0,00%	EUR	743	1.114
Min. van Financiën	2042	0,00%	EUR	31.836	33.709
Min. van Financiën	2030	0,00%	EUR	4.200	5.040
Min. van Financiën	2031	0,00%	EUR	5.610	6.630
Min. van Financiën	2041	0,00%	EUR	5.968	6.353
Min. van Financiën	2031	0,00%	EUR	9.000	10.500
Min. van Financiën	2051	0,19%	EUR	3.727	3.870
Min. van Financiën	2036	0,05%	EUR	4.400	4.800
Min. van Financiën	2036	0,05%	EUR	3.520	3.840
Min. van Financiën	2051	0,19%	EUR	7.280	7.560
Min. van Financiën	2028	0,09%	EUR	2.357	3.143
Min. van Financiën	2038	0,32%	EUR	4.282	4.612
Min. van Financiën	2043	0,34%	EUR	20.618	21.764

(bedragen in € 1.000)

Leningdeel	Aflossing in	Rente	Valuta	2025 Boekwaarde	2024 Boekwaarde
Min. van Financiën	2036	2,00%	EUR	9.753	10.640
Min. van Financiën	2041	2,09%	EUR	5.120	5.440
Min. van Financiën	2032	2,04%	EUR	10.500	12.000
Min. van Financiën	2033	2,79%	EUR	8.720	9.810
Min. van Financiën	2042	2,86%	EUR	2.125	2.250
Min. van Financiën	2030	2,80%	EUR	4.143	4.971
Min. van Financiën	2033	2,75%	EUR	12.000	13.500
Min. van Financiën	2038	2,36%	EUR	8.689	9.344
Min. van Financiën	2035	2,35%	EUR	2.708	2.954
Min. van Financiën	2044	2,75%	EUR	14.352	15.117
Min. van Financiën	2039	2,87%	EUR	14.000	15.000
Min. van Financiën	2040	2,45%	EUR	14.500	15.000
Min. van Financiën	2040	2,45%	EUR	5.317	5.500
Min. van Financiën	2040	2,61%	EUR	19.016	-
Min. van Financiën	2040	2,71%	EUR	14.500	-
Min. van Financiën	2040	2,83%	EUR	20.000	-
<b>Totaal</b>				<b>332.910</b>	<b>304.320</b>

De samenstelling van de leningen per 31 december is als volgt:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>
<b>Saldo per 1 januari 2025</b>	<b>304.320</b>
Aflossing leningen	-26.410
Aangetrokken nieuwe lening	55.000
<b>Saldo per 31 December 2025</b>	<b>332.910</b>

De geamortiseerde kostprijs is gelijk aan de boekwaarde, aangezien bij het aangaan van de leningen geen transactiekosten zijn betaald. Alle leningen hebben vaste rente-afspraken voor de hele looptijd. De rentepercentages zijn in bovenstaand overzicht opgenomen.

Op 31 december 2025 bedraagt het kortlopende deel van de leningen 29,3 miljoen euro (31 december 2024: 24,9 miljoen euro). Dit deel is opgenomen onder de kortlopende verplichtingen.

In het kader van bovenstaande leningsfaciliteiten is tot zekerheid bepaald dat LVNL geen van haar tegenwoordige of toekomstige registergoederen, vorderingen, activa of delen daarvan ten behoeve van anderen met een recht van hypotheek zal belasten, verpanden of anderszins met beperkende rechten bezwaren, zonder voorafgaande toestemming van de leningverstrekkers.

In 2025 zijn drie nieuwe leningen aangetrokken bij het ministerie van Financiën.

## 22. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten zijn op 31 december als volgt gespecificeerd:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>		
Activa in aanbouw	25.413	26.288
Subsidie	22.867	29.100
<b>Totaal</b>	<b>48.280</b>	<b>55.388</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		
Activa in aanbouw	1.132	1.154
Subsidie	1.089	749
<b>Totaal</b>	<b>2.221</b>	<b>1.903</b>
<b>Totaal</b>	<b>50.501</b>	<b>57.291</b>

### Activa in aanbouw - vooruitontvangen

Onder de vooruitontvangen bedragen zijn ontvangsten opgenomen op investeringen door Nederlandse Olie en Gas Exploratie en Productie Associatie (NOGEPA) en vanuit het ministerie van Defensie.

De vooruitontvangen bedragen van NOGEPA hebben betrekking op het verbeteren van de veiligheid van burgerhelikopteroperaties in de NSAA. Met deze bedragen kon het exploitatierisico voor LVNL worden beperkt en kon een extreem sterke stijging van de tarieven worden voorkomen. Per 31 december 2025 bedraagt het niet vrijgevalen deel van deze subsidiebijdrage 0,5 miljoen euro (31 december 2024: 0,6 miljoen euro).

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

Voor de ontwikkeling van de civiel-militaire samenwerking ontvangt LVNL een bijdrage in de kosten vanuit het ministerie van Defensie. Dit geldt ook voor het ontwikkelde voice communicatiesysteem dat in 2024 in gebruik is genomen. Per 31 december 2025 bedraagt het niet vrijgevallen deel van deze subsidiebijdrage 6,4 miljoen euro (31 december 2024: 6,3 miljoen euro).

In 2019 is Polaris in gebruik genomen. Ieder jaar valt een deel van het vooruitontvangen bedrag met betrekking tot Polaris vrij ter dekking van de afschrijvingskosten. Per 31 december 2025 bedraagt het niet vrijgevallen deel van deze subsidiebijdrage 7,6 miljoen euro (31 december 2024: 8,2 miljoen euro).

Voor het verkeersleidingssysteem iCAS zal de vrijval plaatsvinden bij ingebruikname. Per 31 december 2025 bedraagt het niet vrijgevallen deel van deze subsidiebijdrage 12,1 miljoen euro (31 december 2024: 12,3 miljoen euro).

### Subsidies - vooruitontvangen

LVNL heeft onder andere subsidies toegekend gekregen uit hoofde van Europese investeringspremieregelingen in vaste activa vanuit het infrastructuurfonds Connecting Europe Facility for Transport (CEF Transport). Deze subsidies worden beschikbaar gesteld door CINEA.

LVNL heeft hiervoor een (verwachte) bijdrage vanuit de subsidie verantwoord van 80,1 miljoen euro (2024: 84,2 miljoen euro). Hiervan heeft 31,8 miljoen euro (2024: 26,9 miljoen euro) betrekking op gemaakte kosten verantwoord onder de activa in aanbouw. Deze subsidie valt vrij als het actief operationeel in gebruik wordt genomen. De jaarlijkse vrijval wordt bepaald op basis van de levensduur van het actief. De subsidie vanuit CINEA is in 2025 voor het deel van de gemaakte exploitatiekosten op de projecten direct verantwoord in het resultaat onder de overige opbrengsten en bedraagt in totaal 1,0 miljoen euro (2024: 5,2 miljoen euro).

Daarnaast heeft LVNL voorfinanciering ontvangen vanuit CINEA.

## 23. Verplichtingen inzake personeelsbeloningen

Het verloop in 2025 van de verplichtingen inzake personeelsbeloningen is als volgt gespecificeerd:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	FLNA/IKV Rotterdam, Eelde en Beek	Gratificatie bij ambtsjubilea	Overige personele verplichtingen	<b>Totaal</b>
<b>Saldo per 1 januari 2025</b>	<b>2.483</b>	<b>22.276</b>	<b>3.523</b>	<b>28.282</b>
<b>Exploitatie boekjaar:</b>				
Rente over de verplichting	54	764	14	<b>832</b>
Dotaties aan voorziening	-	993	2.494	<b>3.487</b>
Vrijval voorziening	-14	-1.680	-74	<b>-1.768</b>
Actuarieel verlies/winst (-)	87	1.132	-6	<b>1.213</b>
	127	1.209	2.428	<b>3.764</b>
<b>Onttrekking voorziening</b>				
Uitbetaalde uitkeringen in het boekjaar	1.043	1.654	2.578	<b>5.275</b>
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>1.567</b>	<b>21.831</b>	<b>3.373</b>	<b>26.771</b>

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

(bedragen in € 1.000)	2025			2024		
	Kortlopend	Langlopend	Totaal	Kortlopend	Langlopend	Totaal
FLNA/IKV Rotterdam, Eelde en Beek	638	929	<b>1.567</b>	1.074	1.409	<b>2.483</b>
Gratificatie bij ambtsjubilea	1.173	20.658	<b>21.831</b>	1.624	20.652	<b>22.276</b>
Overige personele verplichtingen	1.292	2.081	<b>3.373</b>	1.873	1.650	<b>3.523</b>
<b>Totaal</b>	<b>3.103</b>	<b>23.668</b>	<b>26.771</b>	<b>4.571</b>	<b>23.711</b>	<b>28.282</b>

### FLNA/IKV Rotterdam, Eelde en Beek

De FLNA-/IKV-verplichting voor Rotterdam, Eelde en Beek omvat de contante waarde van de opgebouwde FLNA-/IKV-rechten voor een deel van de LVNL-medewerkers op deze luchthavens. De verplichting is gevormd voor de FLNA-/IKV-rechten van luchtverkeersleiders op de regionale luchthavens Rotterdam, Eelde en Beek, die reeds zijn afgefinancierd in het kader van de doorgevoerde herstructurering. Voor de FLNA-/IKV-rechten van de luchtverkeersleiders op Schiphol en de niet-afgefinancierde FLNA/IKV-rechten van luchtverkeersleiders op de regionale luchthavens, heeft LVNL geen verplichting gevormd.

Aan de waardering van de verplichting ligt een actuariële berekening ten grondslag. Zie onderstaande tabel voor de actuariële veronderstellingen en overige uitgangspunten.

	31 december 2025	31 december 2024
<b>Disconteringsvoet</b>	2,5 procent	2,8 procent
<b>Beleggingsrendement</b>	N.v.t.	N.v.t.
	LVNL beschikt niet over beleggingen voor de financiering van deze verplichting.	LVNL beschikt niet over beleggingen voor de financiering van deze verplichting.
<b>Algemene loonstijging</b>	Operationeel personeel: In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,0 procent per kalenderjaar.	Operationeel personeel: In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,25 procent per kalenderjaar.
<b>Overlevingskansen</b>	Prognosetafel AG2024, met ervaringssterfte	Prognosetafel AG2024, met ervaringssterfte
<b>Arbeidsongeschiktheid</b>	0,0 procent	0,0 procent
<b>Ontslagkansen</b>	0,0 procent	0,0 procent

Voor de verwachte loonstijging en indexatie van de FLNA-/IKV-uitkering is aansluiting gezocht bij de door LVNL doorgevoerde loonontwikkeling in de opgestelde meerjarenbegroting.

De lasten met betrekking tot deze FLNA/IKV-uitkeringen in het boekjaar 2025 en de verwachting voor 2026 zijn opgenomen in onderstaande tabel:

(bedragen in € 1.000)	2025	2026
Rente over de verplichting	54	31
Actuarieel resultaat/vrijval voorziening	-14	-
Wijziging eindheffing	87	-
<b>Netto last</b>	<b>127</b>	<b>31</b>

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

Het actuariel resultaat is per saldo een last die voornamelijk wordt veroorzaakt door de verwachte wijziging eindheffing voor 2026 en verder (87 duizend euro). Het actuariel verlies van 127 duizend euro wordt in afwijking van IAS 19 verantwoord in de exploitatierekening en niet als een directe vermogensmutatie in het eigen vermogen.

Naar verwachting wordt in 2026 een bedrag van 0,6 miljoen euro onttrokken aan de verplichting. In de periode 2027-2029 wordt naar verwachting het resterende bedrag van 1,0 miljoen euro onttrokken aan de verplichting FLNA/IKV Rotterdam, Eelde en Beek.

In de berekening is rekening gehouden met de fiscale eindheffing (57,7 procent was 52) die moet worden afgedragen bij de uitbetaling van deze FLNA/IKV-rechten.

### Gratificatie bij ambtsjubilea

De verplichting gratificatie bij ambtsjubilea is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige ambtsjubileumuitkeringen. Aan de bepaling van de hoogte van de verplichting ligt een actuariële berekening ten grondslag. Zie onderstaande tabel voor de actuariële veronderstellingen en inschattingen.

	31 december 2025	31 december 2024
<b>Disconteringsvoet</b>	4,0 procent	3,4 procent
<b>Beleggingsrendement</b>	N.v.t.	N.v.t.
	LVNL beschikt niet over beleggingen voor de financiering van deze verplichting.	LVNL beschikt niet over beleggingen voor de financiering van deze verplichting.

	31 december 2025	31 december 2024
<b>Algemene loonstijging</b>	Operationeel personeel: In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,0 procent per kalenderjaar. Niet-operationeel personeel: In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,0 procent per kalenderjaar.	Operationeel personeel: In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,25 procent per kalenderjaar. Niet-operationeel personeel: In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,25 procent per kalenderjaar.
<b>Overlevingskansen</b>	Prognosetafel AG2024, met ervaringssterfte	Prognosetafel AG2024, met ervaringssterfte
<b>Individuele salarisstijging, afhankelijk van leeftijd</b>	Operationeel personeel: 12 procent (tot 27 jaar), 10 procent (28-29 jaar), 9 procent (30-31 jaar), 4 procent (32-39 jaar), 1 procent (40+ jaar). Niet-operationeel personeel: 8,00 procent (tot 27 jaar), 5,00 procent (28-29 jaar), 3,00 procent (30-39 jaar), 1,00 procent (40-54 jaar), 0,00 procent (55+ jaar)	Operationeel personeel: 12 procent (tot 27 jaar), 10 procent (28-29 jaar), 9 procent (30-31 jaar), 4 procent (32-39 jaar), 1 procent (40+ jaar). Niet-operationeel personeel: 8,00 procent (tot 27 jaar), 5,00 procent (28-29 jaar), 3,00 procent (30-39 jaar), 1,00 procent (40-54 jaar), 0,00 procent (55+ jaar)
<b>Arbeidsongeschiktheid</b>	0,25 procent	0,25 procent
<b>Ontslagkansen</b>	Operationeel personeel 0,0 procent Niet-operationeel personeel 6,5 procent	Operationeel personeel 0,0 procent Niet-operationeel personeel 6,5 procent

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

De personeelslast met betrekking tot de ambtsjubilea in 2025 en de verwachting voor 2026 is als volgt:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Rente over de verplichting	764	886
Aan dienstjaar toegerekende rechten	993	934
Actuarieel resultaat	-297	-
Aanpassing disconteringsvoet	-1.383	-
Wijziging eindheffing	1.132	-
<b>Totaal</b>	<b>1.209</b>	<b>1.820</b>

Het actuarieel resultaat over 2025 betreft per saldo een last als gevolg van een dotatie door hogere eindheffing, die gecompenseerd wordt door een vrijval als gevolg van een hogere gehanteerde disconteringsvoet. Het actuarieel resultaat wordt verantwoord in de exploitatierekening.

In de verplichting zijn de vergoedingsrechten opgenomen voor de ambtsjubilea bij een dienstverband van 12,5 jaar, 25 jaar, 40 jaar en 50 jaar.

Naar verwachting wordt in 2026 een bedrag van 1,2 miljoen euro ten laste van de verplichting gebracht. In de periode 2027-2030 wordt naar verwachting 5,3 miljoen euro (contante waarde van de toekomstige uitkeringen) van de totale verplichting uitgekeerd. Voor de periode langer dan vijf jaar bedraagt de verwachte uitkering 15,3 miljoen euro.

### Overige personele verplichtingen

In de overige personele verplichtingen zijn voorzieningen opgenomen voor (langdurig) zieke medewerkers, wachtgeldregelingen, ontslagvergoedingen, aanvullende uitkeringen bij arbeidsongeschiktheid en (aanvullende) uitkeringen bij werkloosheid. De disconteringsvoet ultimo 2025 is 2,3 procent (2024: 2,8 procent). Ook de resterende ontslagvergoedingen uit het programma 'Inkomsten en Uitgaven in Balans 2009' (IUB 2009) worden in de overige personele verplichtingen verantwoord. De disconteringsvoet ultimo 2025 is 2,4 procent (2024: 2,7 procent).

De dotatie aan de voorziening is het gevolg van nieuwe verplichtingen voor individuele medewerkers. Daarnaast zijn de dotaties aan en vrijvallen van de voorziening het gevolg van aanpassingen van diverse uitkeringen.

Naar verwachting wordt in 2026 een bedrag van 2,6 miljoen euro (contante waarde van de toekomstige uitkeringen) aan de voorziening onttrokken en aan begunstigden uitgekeerd. In de periode 2027 tot en met 2030 wordt naar verwachting een resterend bedrag van 0,7 miljoen euro uitgekeerd. In de exploitatierekening 2026 zal de rentelast 15 duizend euro bedragen (2024: 20 duizend euro).

### Gevoeligheidsanalyse verplichtingen inzake personeelsbeloningen

In onderstaand overzicht is de gevoeligheid weergegeven van gebruikte parameters bij de personele verplichtingen. In de tabel zijn de eindwaardes van de voorzieningen opgenomen bij:

- Disconteringsvoet -/ - 1 procent (DV -1 procent)
- Disconteringsvoet + 1 procent (DV +1 procent)
- Algemene loonontwikkeling + 1 procent (Loon + 1 procent)

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

Indien de disconteringsvoet die is gehanteerd bij het contant maken van deze verplichtingen kleiner is dan 1 procent is in onderstaande tabel bij de bepaling van de waarde uitgegaan van een negatieve rente.

(bedragen in € 1.000)	Huidige stand	DV -1%	DV +1%	Loon +1%
FLNA/IKV	1.567	1.589	1.545	1.579
Ambtsjubilea	21.831	24.378	19.701	22.030
Overige personele voorzieningen	3.373	3.340	3.395	3.412
	<b>26.771</b>	<b>29.307</b>	<b>24.641</b>	<b>27.021</b>

## 24. Handels- en overige schulden

De handels- en overige schulden worden op 31 december als volgt gespecificeerd:

(bedragen in € 1.000)	2025	2024
Belastingen en sociale verzekeringspremies	18.294	18.374
Personeelsgerelateerde schulden	12.442	11.097
Crediteuren	9.424	11.229
Overige schulden	4.668	5.181
Nog te betalen rente	1.803	3.141
Inhuur personeel	1.461	1.101
KNMI	432	295
NSA	15	114
<b>Totaal</b>	<b>48.539</b>	<b>50.532</b>

## Belastingen en sociale verzekeringspremies

(bedragen in € 1.000)	2025	2024
Loonheffing	13.909	12.978
Omzetbelasting	1.605	2.747
Pensioenpremie	2.780	2.649
<b>Totaal</b>	<b>18.294</b>	<b>18.374</b>

## Personeelsgerelateerde schulden

(bedragen in € 1.000)	2025	2024
Vakantietoeslagen	6.572	6.087
Verlofdagen	5.538	4.871
Overige personeelsgerelateerde schulden	332	139
<b>Totaal</b>	<b>12.442</b>	<b>11.097</b>

## Overige schulden

(bedragen in € 1.000)	2025	2024
Overige algemene kosten	2.216	2.385
Onderhoudskosten	1.227	1.136
Advieskosten	342	269
Overige personeelskosten	337	387
Energiekosten	328	424
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten	205	273
Huur- en leasekosten	13	307
<b>Totaal</b>	<b>4.668</b>	<b>5.181</b>

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

De handels- en overige schulden bestaan ultimo 2025 uit posten die voortkomen uit de reguliere bedrijfsvoering. Ten opzichte van 2024 zijn de schuldposities voor de diverse algemene kosten met ongeveer 0,5 miljoen euro gedaald.

## 25. Financiële instrumenten

Met de uitvoering van haar wettelijke taak is LVNL blootgesteld aan een verscheidenheid aan financiële risico's. De risico's zijn in te delen naar kredietrisico, liquiditeitsrisico en marktrisico (waaronder het risico op rentewijzigingen en het wijzigen van valutakoersen).

Transacties in financiële instrumenten kunnen er in resulteren dat LVNL financiële risico's overgedragen krijgt van of overdraagt aan een derde partij. De risicobeheersing van LVNL is erop gericht om de negatieve effecten van de geïdentificeerde risico's op liquiditeit en op het resultaat, en daarmee op de tarieven voor luchtverkeersdienstverlening, te beperken. LVNL handelt niet in financiële instrumenten.

### Kredietrisico

Kredietrisico ontstaat uit liquide middelen uitstaand bij banken en uit openstaande vorderingen op derden, waarbij de tegenpartij niet aan haar contractuele verplichten kan voldoen.

In onderstaand overzicht is de blootstelling aan het kredietrisico weergegeven. Verondersteld wordt dat de nominale waarde van de vorderingen na aftrek van de voorziening voor geschatte oninbaarheid de reële waarde benadert.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Vorderingen	112.992	124.554
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>112.992</b>	<b>124.554</b>

Op de uitstaande vorderingen loopt LVNL kredietrisico. Een groot deel betreft nog te ontvangen gelden vanuit verrekening van de kassiersfunctie. Voor een ander omvangrijk deel betreffen de vorderingen nog te ontvangen subsidies. Het kredietrisico op dergelijke vorderingen wordt als zeer gering geschat. Voor het resterende deel betreffen het reguliere debiteuren met betrekking tot verstrekte luchtverkeersdienstverlening. Uit de ouderdomsanalyse van de openstaande vorderingen valt af te leiden dat de debiteuren eerder betalen dan in 2024. 3,76 procent van de vorderingen (4,34 procent in 2024) heeft een vervaldatum ouder dan drie maanden. Ten behoeve van het risico op oninbaarheid is een voorziening oninbare debiteuren gevormd. Daarnaast is bij LVNL en CRCO EUROCONTROL een debiteurenbeleid van kracht.

Ouderdomsanalyse debiteuren 2025 en voorgaand jaar 2024:

<b>2025</b>			
<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Bruto	Voorzien	<b>Netto</b>
Niet vervallen	65.444	-686	<b>64.758</b>
3-6 maanden vervallen	744	-169	<b>575</b>
Meer dan 6 maanden vervallen	1.703	-1.703	-
<b>Totaal</b>	<b>67.891</b>	<b>-2.558</b>	<b>65.333</b>
<b>2024</b>			
<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Bruto	Voorzien	<b>Netto</b>
Niet vervallen	53.607	-493	<b>53.114</b>
3-6 maanden vervallen	63	-44	<b>19</b>
Meer dan 6 maanden vervallen	2.392	-2.392	-
<b>Totaal</b>	<b>56.062</b>	<b>-2.929</b>	<b>53.133</b>

Mutaties in de voorziening voor oninbaarheid zijn als volgt te specificeren:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Stand per 1 januari	-2.929	-3.225
Onttrekkingen	497	239
Vrijval / Dotaties	-126	57
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-2.558</b>	<b>-2.929</b>

Naast het risico op oninbaarheid van debiteuren loopt LVNL risico op het in gebreke blijven van partijen waarmee op basis van vooruitbetalingen afspraken zijn gemaakt over de levering van toekomstige diensten en/of nog te leveren producten. Deze post overlopende activa is verantwoord onder de vorderingen. LVNL dekt dit risico af door zorgvuldige leveranciersbeoordelingen en waar noodzakelijk zijn bankgaranties vereist bij vooruitbetalingen aan leveranciers.

LVNL is verplicht tot schatkistbankieren. Dit betekent dat LVNL alleen liquide middelen aanhoudt op een rekening-courant bij het ministerie van Financiën. LVNL beoordeelt het kredietrisico op het aanhouden van liquide middelen bij het ministerie van Financiën als zijnde gering. Het rentepercentage betrof per 31 december 2025 1,9 procent (31 december 2024: 2,9 procent). Als gevolg van de stijgende rente zou dit op termijn nog kunnen veranderen aangezien LVNL een variabele rente betaalt. Echter bij het opstellen van het jaarverslag 2025 wordt het kredietrisico voor LVNL als gering ingeschat.

## Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat LVNL niet over voldoende middelen beschikt om aan de directe verplichtingen te voldoen. Bij het beoordelen van het liquiditeitsrisico maakt LVNL gebruik van kasstroomvooruitzichten. Om het liquiditeitsrisico te beheersen zorgt LVNL voor voldoende liquide middelen en kredietfaciliteiten.

Bij de beoordeling van het liquiditeitsrisico is uitgegaan van de contractuele kasstroom. De contractuele kasstroom is inclusief eventuele renteverplichtingen (bij leningen en leaseverplichtingen).

De niet-afgeleide financiële instrumenten in onderstaand overzicht zijn opgenomen tegen de reële waarde, behoudens de posten vooruitontvangen baten en handels- en overige schulden. Van deze laatste posten is de boekwaarde gepresenteerd. De boekwaarde van de vooruitontvangen baten en handels- en overige schulden benadert de reële waarde. Voor de bepaling van de reële waarde van de verplichtingen uit hoofde van leningen is de discounted cash flow methode gebruikt op basis van de rentepercentages die van toepassing zijn op schatkistbankieren.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Reële waarde	Contractuele kasstroom	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van leningen	-318.182	-396.390	-30.981	-129.930	-235.479
Handels- en overige schulden	-35.284	-36.097	-36.097	-	-
Leaseverplichtingen	-33.490	-42.111	-5.499	-18.016	-18.596
Langlopend deel rekening-courant	-127.352	-138.541	-	-138.541	-
<b>Totaal</b>	<b>-514.308</b>	<b>-613.139</b>	<b>-72.577</b>	<b>-286.487</b>	<b>-254.075</b>

## Afgeleide financiële verplichtingen

Voor het risico < 1 jaar heeft LVNL in 2025 104,0 miljoen euro middelen ter beschikking bestaande uit een rekening-courant faciliteit bij het ministerie van Financiën (2024: 33,7 miljoen). De huidige maximaal beschikbare faciliteit bedraagt 275 miljoen euro en is gelijk aan eerdere jaren.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

Voor 2026 wordt verwacht dat de beschikbare faciliteit verder zal stijgen, als gevolg van verrekeningen binnen het tarief. Daarnaast hebben de verplichtingen van LVNL een overwegend langlopend karakter waardoor ze niet binnen een jaar opeisbaar zijn. LVNL heeft per ultimo 2025 ruimte op de rekening-courant met het ministerie van Financiën van 104,0 miljoen euro. Als gevolg van vorenstaande wordt het liquiditeitsrisico voor LVNL als beperkt ingeschat.

## Marktrisico

Marktrisico betreft het risico op liquiditeit- en resultaatwijzigingen door veranderingen in de markt, zoals wijzigingen in rentetarieven en gewijzigde valutakoersen. Voor de beheersing van marktrisico's zijn richtlijnen vastgesteld door LVNL.

Onderstaande posten zijn opgenomen tegen de nominale waarde. De nominale waarde benadert de reële waarde. Het effect van een rentetoeename is weergegeven in onderstaande tabel. Dergelijke mogelijke effecten hebben impact maar leiden niet tot hogere risico's ten aanzien van de bedrijfsvoering voor LVNL en/of de risk appetite op dit gebied.

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	2025	2024
<b>Financiële activa</b>		
Vorderingen	112.992	124.554
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>112.992</b>	<b>124.554</b>

	2025			2024		
<i>(bedragen in € 1.000)</i>	Boekwaarde	Toename	Afname	Boekwaarde	Toename	Afname
Rentemutatie met 100 basispunten						
<b>Financiële activa</b>						
Vorderingen	112.992	1.130	-1.130	124.554	1.246	-1.246
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	-	-	-	-	-
Gevoeligheid kasstromen (netto)	-	1.130	-1.130	-	1.246	-1.246

## 26. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De voorwaardelijke en investeringsverplichtingen bestaan onder meer uit:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	2025	2024
Materiële vaste activa in bestelling en huurcontracten	40.476	35.391
Overige inkoopverplichtingen	22.785	27.252
Verplichting jegens de Staat der Nederlanden	6.645	6.645
<b>Totaal</b>	<b>69.906</b>	<b>69.288</b>

De verplichting jegens de Staat der Nederlanden betreft het verschil tussen de taxatiewaarde en de boekwaarde van gebouwen en terreinen op het moment van verzelfstandiging van LVNL. Het bedrag is opeisbaar op het moment dat LVNL in liquidatie gaat, overgenomen wordt of fuseert.

## Juridische procedures

LVNL is niet zodanig als partij in een juridische procedure verwickeld waardoor de financiële positie aanmerkelijk zou kunnen worden beïnvloed.

## Verplichting FLNA/IKV

In 2017 is de Individueel Keuzeverlof-regeling (IKV-regeling) naast de FLNA-regeling ingevoerd. Tot 1 januari 2023 konden medewerkers aangeven of ze gebruik willen maken van de FLNA-regeling. Medewerkers kunnen vanaf 1 januari 2023 alleen nog deelnemen aan de IKV-regeling. De IKV-regeling biedt de medewerkers de mogelijkheid om eerder te stoppen of juist langer door te werken (opschorten). Deze keuze heeft invloed op de omvang van het op te bouwen uitkeringsrecht, dat in deze regeling het IKV-recht heet. De totale waarde van het opgebouwde IKV-recht kan in tijd en hoogte flexibel worden ingezet gedurende de IKV-periode. Door deze regeling krijgt de medewerker de mogelijkheid om zijn AOW-gat te overbruggen. De FLNA-regeling eindigt namelijk bij 65 jaar en de IKV-regeling heeft als uiterste einddatum de AOW-leeftijd.

De verplichting uit hoofde van de niet-afgefinancierde opgebouwde FLNA-/IKV-rechten bedraagt 532,8 miljoen euro per 31 december 2025 (2024: 516,2 miljoen euro). Er is geen verplichting verantwoord op de balans voor de overige FLNA- en IKV-rechten van de luchtverkeersleiders op Amsterdam Airport Schiphol en de nog niet-afgefinancierde FLNA- en IKV-rechten van luchtverkeersleiders op de regionale luchthavens Rotterdam, Eelde, Beek en Lelystad. Het betreft hier een uitzondering op de toepassing van IAS 19, zoals is opgenomen onder toelichting 2 Overeenstemmingsverklaring.

Indien nog actieve medewerkers al een keuze hebben gemaakt voor de FLNA- of IKV-regeling, wordt hun keuze als zodanig verwerkt in de verplichting. Voor medewerkers die nog geen keuze hebben gemaakt worden de uitgangspunten gehanteerd die in onderstaande tabel zijn weergegeven.

	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
	FLNA-/IKV-recht op 55 jaar	FLNA-/IKV-recht op 58 jaar	FLNA-/IKV-recht op 60 jaar
<b>Startdatum FLNA/IKV</b>	57 jaar, 2 jaar opschorten	60 jaar, 2 jaar opschorten	61 jaar, 1 jaar opschorten
<b>Uitkeringsduur FLNA</b>	10 jaar	7 jaar	5 jaar
<b>Uitkeringsduur IKV</b>	Tot aan AOW-datum	Tot aan AOW-datum	Tot aan AOW-datum
<b>Eindleeftijd FLNA/IKV</b>	Maximaal tot AOW-datum	Maximaal tot AOW-datum	Maximaal tot AOW-datum
<b>Basisrecht FLNA</b>	750 procent	530 procent	400 procent
<b>IKV-recht</b>	Per individu bepaald	Per individu bepaald	Per individu bepaald
<b>Uitkering FLNA/IKV</b>	Variabel over uitkeringsduur	Variabel over uitkeringsduur	Variabel over uitkeringsduur
<b>AOW-compensatie FLNA</b>	Nee, tenzij de medewerker op 1 augustus 2017 reeds een FLNA-uitkering ontving	Nee, tenzij de medewerker op 1 augustus 2017 reeds een FLNA-uitkering ontving	Nee, tenzij de medewerker op 1 augustus 2017 reeds een FLNA-uitkering ontving
<b>AOW-compensatie IKV</b>	Geen compensatie	Geen compensatie	Geen compensatie

Zie onderstaande tabel voor de actuariële veronderstellingen en overige uitgangspunten.

De belangrijkste oorzaken van de stijging van de totale verplichting zijn de jaarlijkse opbouwkosten van de verplichting (20,0 miljoen euro) en een stijging van de eindheffing (37,4 miljoen euro). Daartegenover staat een vrijval in verband met de hogere disconteringsvoet (33,1 miljoen euro negatief).

	31 december 2025	31 december 2024
<b>Disconteringsvoet</b>	4,0 procent	3,4 procent
<b>Beleggingsrendement</b>	N.v.t.	N.v.t.
	LVNL beschikt niet over beleggingen voor de financiering van deze verplichting.	LVNL beschikt niet over beleggingen voor de financiering van deze verplichting.
<b>Algemene loonstijging</b>	In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,0 procent per kalenderjaar.	In zijn algemeenheid wordt uitgegaan van 2,25 procent per kalenderjaar.
<b>Overlevingskansen</b>	Prognosetafel AG2024, met ervaringssterfte	Prognosetafel AG2024, met ervaringssterfte
<b>Arbeidsongeschiktheid</b>	0,25 procent	0,25 procent
<b>Ontslagkansen</b>	0,0 procent	0,0 procent

In de berekening is rekening gehouden met de fiscale eindheffing die moet worden betaald bij de uitbetaling van de FLNA-/IKV-rechten, welke de komende jaren stapsgewijs stijgt naar 65% in 2028.

De regeling wordt gefinancierd zodra de uitkeringen zich voordoen. De vergoeding die LVNL betaalt aan de FLNA-/IKV-gerechtigden die in het boekjaar gebruikmaken van de FLNA-/IKV-regeling (niet-actief personeel) is verantwoord onder de pensioenlasten (voor 2025 een bedrag van 24,8 miljoen euro). De verwachte onttrekking in 2026 bedraagt 28,7 miljoen euro.

In onderstaand overzicht is de gevoeligheid weergegeven van gebruikte parameters. In de tabel zijn de eindwaardes van de verplichting opgenomen bij:

- Disconteringsvoet -/ - 1 procent (DV -1 procent)
- Disconteringsvoet + 1 procent (DV +1 procent)
- Algemene loonontwikkeling + 1 procent (Loon + 1 procent)

(bedragen in € 1.000)	Huidige stand	DV -1%	DV +1%	Loon +1%
FLNA-/IKV-verplichting	532.817	594.619	481.051	607.042

## Overige

Op 15 augustus 2016 heeft de rechtbank van Amsterdam uitspraak gedaan ten gunste van de voormalig CEO. Met deze uitspraak kan hij na zijn uitdiensttreding bij LVNL aanspraak maken op de FLNA- (vervangende) regeling tot en met de maximale bezoldiging vanuit deze regeling. Omdat betrokkene tijdens het verslagjaar elders een dienstbetrekking heeft met inkomsten die de maximale bezoldiging van genoemde vervangende regeling overstijgen, bestaat vanaf indiensttreding en gedurende dit dienstverband geen aanspraak op bezoldiging vanuit genoemde regeling en is de aanspraak als een voorwaardelijke verplichting geïnclassificeerd.

## 27. Gebeurtenissen na balansdatum

De Europese Commissie heeft aangegeven dat het performance plan 2025-2029 (RP4) van Nederland niet consistent is met EU-brede cost-efficiency targets. Dit betekent dat er, zoals is opgenomen in de Implementing Regulation, in de eerste helft van 2026 een detailed examination zal plaatsvinden. Dit heeft geen consequenties voor de in 2025 gehanteerde tarieven en de daarmee verantwoorde opbrengsten uit heffingen, aangezien het gehanteerde tarief in 2025 niet met terugwerkende kracht aangepast zal worden. Het tarief voor 2026 is ook al vastgesteld en zal niet meer wijzigen.

Er zijn geen verdere gebeurtenissen na balansdatum.

## 28. Toelichting op het kasstroomoverzicht

### Netto-kasstroom uit operationele activiteiten

In 2025 genereert LVNL een netto-kasstroom uit operationele activiteiten van 105,4 miljoen euro positief (2024: 18,3 miljoen euro positief). De ontvangsten uit heffingen zijn toegenomen door een stijging van het tarief ten opzichte van 2024. De hogere betalingen aan personeel corresponderen met de nieuwe cao die halverwege 2025 is geëffectueerd in combinatie met een stijging van het aantal medewerkers. Daarnaast hebben de luchtvaartmaatschappijen meer heffingen betaald, waardoor ook de ontvangsten van luchtvaartmaatschappijen voor derden zijn toegenomen in 2025. Per saldo is hierdoor sprake van een gestegen kasstroom vanuit de kassiersfunctie.

### Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten

De kasuitstroom investeringen is hoger dan voorgaand jaar, namelijk 54,2 miljoen euro (2024: 50,2 miljoen euro). In 2025 is de kasstroom uit investeringsactiviteiten in belangrijke mate bepaald door bestedingen aan de ontwikkeling van het luchtverkeersleidingssysteem iCAS en overige verkeersleidingssystemen. Voor een toelichting op de lopende projecten zie de toelichting in paragraaf 15 Immateriële vaste activa en paragraaf 16 Materiële vaste activa.

### Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten

In 2025 heeft LVNL drie nieuwe leningen opgenomen met een totale waarde van 55 miljoen euro. De leningen zijn aangewend voor iCAS en diverse overige investeringen. Waaronder gebouwaanpassingen, investeringen in ondersteunende ATM-systemen en aanschaf van meetinstrumenten. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is per saldo hoger gering dan in 2024.

## 29. Specificatie naar heffingszone

LVNL verleent haar diensten in de volgende heffingszones:

- a) En-route De en-route dienstverlening omvat de algemene dienstverlening, inclusief naderingsverkeersleiding van de luchthaven.
- b) Terminal De terminal dienstverlening omvat de torendienstverlening op de luchthavens Amsterdam, Rotterdam, Eelde en Beek.
- c) NSAA De NSAA-dienstverlening betreft met name het helikopterverkeer in het gebied North Sea Area Amsterdam.

Volgens de EU-verordening EU 2024/2803 moet LVNL een transparante verantwoording opstellen. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen de kosten voor het verlenen van luchtverkeersdiensten en de diensten die een provider levert, anders dan het verlenen van luchtverkeersdiensten. De kosten van luchtverkeersdiensten bestaan uit alle kosten die worden gemaakt om de gebruiker in het luchtruim te voorzien van luchtvaarnavigatie. De allocatie van kosten is in 2025 opgemaakt met behulp van een herzien allocatiemodel. De LVNL Allocatie handleiding is door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat goedgekeurd op 16 december 2025.

Overige diensten zijn activiteiten die LVNL verricht buiten haar wettelijke taak. Het gaat hier om werkzaamheden die LVNL verricht voor bijvoorbeeld de civiel-militaire samenwerking en de verhuur van ruimte die niet wordt gebruikt. In overleg met en met instemming van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is besloten om deze diensten vanaf 2016 afzonderlijk te presenteren als Overige diensten in zowel de begroting als de jaarrekening.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025	Wettelijke taak verlenen van luchtverkeerdiensten		Overige diensten	Totaal
<i>(bedragen in € 1.000)</i>				
Omzet	394.501	-		394.501
Overige opbrengsten	9.625	17.493		27.118
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>404.126</b>	<b>17.493</b>		<b>421.619</b>
Kosten	337.152	17.493		354.645
<b>Resultaat</b>	<b>66.974</b>	<b>-</b>		<b>66.974</b>

2025	Verreken methodiek			Totaal
<i>(bedragen in € 1.000)</i>				
	Prestatiesturing	N+2		Wettelijke taak
	En-route	Terminal	NSAA	Luchtverkeerdiensten
Omzet	277.787	113.559	3.155	394.501
Overige opbrengsten	3.408	6.066	150	9.624
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>281.195</b>	<b>119.625</b>	<b>3.306</b>	<b>404.126</b>
Kosten	233.861	100.492	2.799	337.152
<b>Resultaat</b>	<b>47.334</b>	<b>19.133</b>	<b>507</b>	<b>66.974</b>

De opbrengsten laten een aanzienlijke groei zien ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit wordt veroorzaakt door een tariefstijging die voort is gekomen uit de prestatiesturing. Een component in de verhoging van het tarief voor 2025 is de verrekening van de inflatie over 2023. Ook heeft de verrekening van de COVID-19-verliezen in 2025 een positief effect op het resultaat. De kosten zijn in het afgelopen jaar aanzienlijk minder hard gestegen dan de opbrengsten, waardoor er op alle heffingszones positieve resultaten zijn gerealiseerd.

Het verkeersvolume, uitgedrukt in service units, en-route is lager ten opzichte en het verkeersvolume van 2024. Het aantal service units voor en-route is in 2025 met 3,5 procent afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Het aantal service units voor terminal 2,3% hoger dan voorgaand jaar. Het aantal service units uit de NSAA-heffingszone is nagenoeg gelijk gebleven, waardoor de opbrengsten in lijn liggen met voorgaand jaar.

2024	Wettelijke taak verlenen van luchtverkeerdiensten		Overige diensten	Totaal
<i>(bedragen in € 1.000)</i>				
Omzet	289.180	-		289.180
Overige opbrengsten	13.261	14.056		27.317
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>302.441</b>	<b>14.056</b>		<b>316.497</b>
Kosten	325.210	14.056		339.266
<b>Resultaat</b>	<b>-22.769</b>	<b>-</b>		<b>-22.769</b>

2024	Verreken methodiek			Totaal
<i>(bedragen in € 1.000)</i>				
	Prestatiesturing	N+2		Wettelijke taak
	En-route	Terminal	NSAA	Luchtverkeerdiensten
Omzet	200.662	85.616	2.902	289.180
Overige opbrengsten	6.633	6.478	150	13.261
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>207.295</b>	<b>92.094</b>	<b>3.052</b>	<b>302.441</b>
Kosten	227.228	95.425	2.557	325.210
<b>Resultaat</b>	<b>-19.933</b>	<b>-3.331</b>	<b>495</b>	<b>-22.769</b>

## 30. Gerelateerde partijen

### De Staat der Nederlanden en de minister van Infrastructuur en Waterstaat

De Staat der Nederlanden is verantwoordelijk voor de wetgeving voor het verlenen van luchtverkeersdiensten. Uit artikel 5.14, lid 1, van de Wet luchtvaart blijkt dat binnen het vluchtinformatiegebied Amsterdam luchtverkeersdiensten kunnen worden verleend door: a) LVNL en b) de minister van Defensie. Uit artikel 5.14, lid 2, van de Wet luchtvaart blijkt dat de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de minister van Defensie samen bepalen welke instanties luchtverkeersdiensten mogen verlenen.

Door de minister van Infrastructuur en Waterstaat wordt jaarlijks bepaald welk deel LVNL ontvangt vanuit de verrekeningen Eurocontrol en hoe LVNL deze moet bestemmen.

Voor 2025 leidt dit tot de volgende verrekening:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	
Verrekening Eurocontrol	<b>14.665</b>
Vergoeding vrijgestelde vluchten	-5.422
Vergoeding VFR	-796
Airspace management function	-518
Vergoeding Bonaire	-286
Bijdrage NL aan solidariteitsfonds Oekraïne en Moldavië	-1.274
	<b>-8.296</b>
<b>Vrij besteedbare deel 2025</b>	<b>6.369</b>

De kosten, die niet verrekend worden in de tarieven van LVNL, worden gecompenseerd vanuit de verrekening Eurocontrol. Per 2025 bestaan deze kosten uit een bijdrage aan het solidariteitsfonds Oekraïne en Moldavië als gevolg van de oorlog, een bijdrage voor de kostenpost voor de luchtverkeersleiding op Bonaire, een vergoeding voor het VFR-verkeer en een vergoeding voor de vrijgestelde vluchten. Het resterende deel wordt in overleg met het Ministerie bestemd of toegevoegd aan het bestemmingsfonds en-route.

### Ontvangen bijdragen ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

LVNL heeft voor een aantal specifieke thema's een bijdrage ontvangen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Besteding dient plaats te vinden aan het specifieke doel. Het betreft de volgende thema's:

Doelstelling van de bijdrage	Bedrag	Besteed t/m 31 december 2025
Verbetering informatiehuishouding	1.218.000 euro	Er is 535.044 euro besteed.
D-AIM implementatie voor onbemande luchtvaartuigen	266.219 euro	Er is 180.212 euro besteed.
Uitvoering verkenning Impact onbemande luchtvaart	1.260.000 euro	Er is 909.635 euro besteed.
Realisatie Common Information Service (CIS)	650.000 euro	Er is 409.321 euro besteed.
Vorbereiding RTS 4.0	1.046.771 euro	Er is 824.008 euro besteed.

### Joint ventures

LVNL heeft belangen in een tweetal joint ventures waarin LVNL gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid.

**Stichting KDC** (Knowledge and Development Centre Mainport Schiphol). Deze stichting heeft als doel het ontwikkelen en integreren van kennis om te komen tot oplossingen die het mogelijk maken de positie van de luchtvaart in Nederland in het algemeen en de Mainportpositie van Amsterdam Airport Schiphol in Europa in het bijzonder, zeker te stellen en uit te bouwen. In deze stichting nemen naast LVNL ook Schiphol Nederland B.V. en de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij deel.

**Stichting BAS** (Bewoners Aanspreekpunt Schiphol). Deze stichting is opgericht door LVNL en Schiphol Nederland B.V. met als doel de registratie, behandeling, analyse en rapportage van klachten over luchtvaartactiviteiten die op en in de omgeving van Amsterdam Airport Schiphol plaatsvinden, het geven van informatie daarover en al hetgeen met het bovenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Naam	Plaats van vestiging	Direct/indirect belang
Stichting KDC	Schiphol	33 procent
Stichting Bas	Schiphol	50 procent

Deze joint ventures worden gewaardeerd volgens de equity methode. Voor 2025 en 2024 is de waarde van deze joint ventures gelijkgesteld aan 0 euro.

Voor beide stichtingen heeft LVNL geen oprichtingskapitaal gestort. De kosten van de door deze stichtingen verrichte diensten zijn opgenomen onder de algemene kosten in de exploitatierekening.

In 2025 bedragen de kosten voor Stichting KDC 65 duizend euro (2024: 60 duizend euro) en voor Stichting BAS 378 duizend euro (2024: 378 duizend euro).

## Topfunctionarissen

Voor informatie over transacties met de bestuursleden en de leden van de raad van toezicht verwijzen wij naar toelichting 31. Er zijn met het bestuur en de raad van toezicht als gerelateerde partijen in 2025 geen andere transacties geweest dan salarissen en de verstrekte vergoedingen genoemd in de toelichting.

## 31. Rapportage WNT

### Algemeen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. LVNL valt hierbij onder regime 2, waar het algemene bezoldigingsmaximum van toepassing is. In 2025 is de geldende norm hiervoor 246 duizend euro (2024: 233 duizend euro).

### Topfunctionarissen: bestuur

Het bestuur is belast met de dagelijkse leiding van LVNL en vertegenwoordigt LVNL in en buiten rechte. Bestuursleden worden voor een periode van vier jaren benoemd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat op voordracht van de raad van toezicht. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. Het bestuur van LVNL volgt de principes van collegiaal bestuur. Het bestuur geeft leiding aan de organisatie en de daarbinnen onderkende bedrijfsprocessen. Het bestuur hanteert het Reglement inrichting en bedrijfsvoering LVNL (Bestuursreglement).

Michiel van Dorst had in 2025 een hogere bezoldiging (268 duizend euro) dan de geldende norm van 246 duizend euro. De bezoldiging van Michiel van Dorst is conform een gezamenlijk besluit van de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de minister van Binnenlandse Zaken, met instemming van de ministerraad.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

De pensioenpremies betreffen het werkgeversdeel van de pensioenkosten. De bezoldiging van de individuele bestuurders wordt door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat vastgesteld. De bestuursleden hebben een full time dienstverband van 38 uur.

In 2025 heeft LVNL afscheid genomen van Chief Executive Officer (CEO) Michiel van Dorst. Hij is per 1 april 2025 opgevolgd door tijdelijke CEO Jac Jansen. Per 1 november is Joost Meijs de nieuwe CEO van LVNL. Het individueel bezoldigingsmaximum per bestuurder is naar rato berekend over de periode van het dienstverband in 2025.

De WNT-bezoldigingen 2025 zijn bij Michiel van Dorst en Marlou Banning hoger dan het geldende individueel bezoldigingsmaximum. Dit wordt veroorzaakt door niet uitgekeerd vakantiegeld in 2016. Bij de eindafrekening van Michiel van Dorst is dit geconstateerd. Dit vakantiegeld is destijds gereserveerd maar niet uitgekeerd. Het verschil tussen de bezoldiging in het betreffende jaar 2016 en het individueel bezoldigingsmaximum 2016 is in 2025 aanvullend uitgekeerd. Dit heeft voor zowel Michiel van Dorst als Marlou Banning plaatsgevonden.

Onderstaande tabel toont de bestuurdersbeloningen in 2025 en 2024.

\* Het verschil ten opzichte van het individueel bezoldigingsmaximum is een nabetaling van 8.991 euro aan de CEO en een nabetaling van 4.716 euro aan de CFO.

<i>(bedragen in € 1)</i>	Beloning	Pensioen- premies	WNT- bezoldiging 2025	Individueel bezoldigings- maximum
Michiel van Dorst (Chief Executive Officer) (1 januari 2025 tot en met 31 maart 2025) 38 uur	69.147	5.926	75.073	66.082
Jac Jansen (Chief Executive Officer) (1 april 2025 tot en met 31 oktober 2025) 38 uur	159.058	-	159.058	159.058
Joost Meijs (Chief Executive Officer) (1 november 2025 tot en met 31 december 2025) 38 uur	37.165	3.947	41.112	41.112
Marlou Banning (Chief Financial Officer)	227.125	23.591	250.716	246.000
<b>Totaal</b>	<b>492.495</b>	<b>33.464</b>	<b>525.959</b>	<b>512.252</b>
<i>(bedragen in € 1)</i>	Beloning	Pensioen- premies	WNT- bezoldiging 2025	Individueel bezoldigings- maximum
Michiel van Dorst (CEO)	230.181	23.819	254.000	254.000
Marlou Banning (CFO)	209.289	23.711	233.000	233.000
<b>Totaal</b>	<b>439.470</b>	<b>47.530</b>	<b>487.000</b>	<b>487.000</b>

## Overzicht niet-topfunctionarissen

De rapportagegrens voor de niet-topfunctionarissen bedraagt 246 duizend euro bij een fulltime dienstverband (38 uur). Er is een aantal medewerkers met een parttime dienstverband. De voor hen toepasselijke rapportagegrens is als volgt:

Uren per week	Rapportagegrens in euro
22,8 (60%)	147.600
26,6 (70%)	172.200
30,4 (80%)	196.800
31,4 (83%)	203.274
31,6 (83%)	204.568
31,65 (83%)	204.892
31,67 (83%)	205.022
31,7 (83%)	205.216
32,93 (87%)	213.178
33 (87%)	213.632
34,2 (90%)	221.400
36,73 (97%)	237.778

### Toelichting bij bovenstaande tabel

#### Nummer 1 t/m 139

De beloning van LVNL-verkeersleiders is in lijn met de beloning van luchtverkeersleiders in andere Europese landen. Het management van verkeersleiders (director, unit managers, supervisors) is afkomstig uit de groep verkeersleiders en ontvangt een beloning passend binnen het loongebouw van LVNL. Verkeersleiders en het management van verkeersleiders ontvangen als onderdeel van de beloning een toeslag voor onregelmatige diensten (TOD).

#### Nummer 140 t/m 182

Deze verkeersleiders maken gebruik van de regeling FLNA/IKV, passend binnen de rechtspositie en het loongebouw van LVNL. Binnen de kaders van de vigerende rechtspositie en arbeidsvoorwaarden kunnen functionarissen een vergoeding ontvangen additioneel aan de FLNA-/IKV-vergoeding wanneer zij nog actieve werkzaamheden blijven verrichten door na te dienen als verkeersleider, manager of verkeersleidingexpert. De gerapporteerde bedragen betreffen de som van de FLNA/IKV-vergoeding en de additioneel verworven vergoeding.

#### Nummer 183 t/m 185

Deze medewerkers ontvangen een bezoldiging die hoger ligt dan het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen zoals bedoeld in de Wet normering topinkomens.

Deze bezoldiging wordt passend geacht bij de functie die zij uitoefenen bij LVNL.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
	Funcionaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Funcionaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024
1	Chief Operations Officer	jul-00	38	408.046	24.575	432.621	-	Director / Unit manager	jul-00	38	364.343	24.542	388.885
2	Supervisor	jan-98	31,4	337.703	20.026	357.729	-	Supervisor	jan-98	31,4	294.907	22.230	317.137
3	Verkeersleider	okt-92	38	401.839	30.746	432.585	-	Verkeersleider	okt-92	38	384.415	24.735	409.150
4	Unit Manager	okt-97	38	401.066	24.473	425.539	-	Supervisor / Unit Manager	okt-97	38	340.036	24.366	364.402
5	Supervisor	jan-90	38	385.051	34.146	419.197	-	Supervisor	jan-90	38	360.309	34.284	394.592
6	FLNA-er	sep-86	38	378.139	33.917	412.056	-	Verkeersleider FLNA/IKV	sep-86	38	345.086	34.105	379.191
7	Teammanager SUP TWR/APP	aug-95	38	383.297	24.407	407.704	-	Teammanager	aug-95	38	355.801	24.366	380.167
8	Supervisor	nov-95	38	374.333	28.486	402.820	-	Supervisor	nov-95	38	358.804	24.532	383.336
9	Unit Manager	okt-97	38	376.216	24.368	400.584	-	Supervisor / Unit Manager	okt-97	38	338.640	24.413	363.053
10	Teammanager SUP TWR/APP	okt-94	38	363.705	24.233	387.938	-	Teammanager	okt-94	38	321.348	24.250	345.598
11	Unit Manager	jan-97	38	361.326	24.341	385.667	-	Supervisor / Unit Manager	jan-97	38	333.498	24.373	357.872
12	Supervisor	okt-97	38	355.766	23.972	379.738	-	Supervisor	okt-97	34,2	286.935	21.897	308.832
13	Teammanager SUP ACC	jan-02	38	357.728	24.279	382.008	-	Teammanager	jan-02	38	322.819	24.350	347.170
14	Supervisor	mrt-05	38	356.680	24.220	380.900	-	Supervisor	mrt-05	38	315.599	24.307	339.905
15	Supervisor	mei-02	34,2	318.956	21.882	340.838	-	Supervisor	mei-02	34,2	292.950	21.827	314.777
16	Supervisor	feb-09	38	353.331	24.279	377.611	-	Supervisor	feb-09	38	324.085	24.362	348.447
17	Supervisor	jan-02	38	351.757	24.292	376.049	-	Supervisor	jan-02	38	329.437	24.366	353.803
18	Supervisor	nov-00	34,2	313.956	21.882	335.838	-	Supervisor	nov-00	34,2	292.730	21.827	314.558

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
19	FLNA-er	apr-87	38	337.449	33.928	371.377	-	Verkeersleider FLNA/IKV	apr-87	38	308.284	33.941	342.225
20	Supervisor	sep-99	38	344.549	24.292	368.841	-	Supervisor	sep-99	38	322.695	24.298	346.993
21	Supervisor	aug-97	38	343.583	24.271	367.854	-	Supervisor	aug-97	38	294.338	24.152	318.490
22	Supervisor	sep-05	38	342.983	24.220	367.203	-	Supervisor	sep-05	38	308.961	24.203	333.164
23	Supervisor	mrt-03	38	342.094	24.269	366.363	-	Supervisor	mrt-03	38	320.545	24.346	344.890
24	Supervisor	nov-93	34,2	306.680	21.862	328.542	-	Supervisor	nov-93	34,2	294.587	21.933	316.520
25	Supervisor	aug-97	38	340.343	24.267	364.610	-	Supervisor	aug-97	38	316.161	24.273	340.433
26	Supervisor	nov-91	38	340.101	24.279	364.380	-	Supervisor	nov-91	38	323.518	24.349	347.867
27	Supervisor	aug-97	38	339.939	24.267	364.206	-	Supervisor	aug-97	38	320.211	24.298	344.508
28	Supervisor	nov-89	38	330.416	33.782	364.197	-	Supervisor	nov-89	38	301.013	30.803	331.817
29	Teammanager VKL TWR/APP	jul-98	31,65	282.314	20.205	302.519	-	Teammanager	jul-98	31,65	264.929	20.235	285.164
30	Verkeersleider	mei-92	38	330.212	32.931	363.142	-	Teammanager	mei-92	38	286.709	24.176	310.884
31	Supervisor	jan-99	34,2	304.373	21.724	326.098	-	Supervisor	jan-99	34,2	305.011	22.132	327.143
32	Supervisor	mei-97	38	325.087	33.845	358.932	-	Supervisor	mei-97	38	281.327	28.221	309.549
33	FLNA-er	aug-84	38	325.935	32.970	358.905	-	Verkeersleider FLNA/IKV	aug-84	38	317.793	33.969	351.763
34	Supervisor	jan-01	38	331.628	24.212	355.840	-	Supervisor	jan-01	38	310.212	24.292	334.504
35	Supervisor	feb-00	38	330.978	24.220	355.199	-	Supervisor	feb-00	38	313.351	24.307	337.658
36	Supervisor	nov-96	38	330.557	24.089	354.646	-	Supervisor	nov-96	38	286.953	24.172	311.125
37	Aspirant VKL TWR/APP	jan-02	38	330.343	24.220	354.564	-	Verkeersleider	jan-02	38	315.115	24.360	339.475
38	Supervisor	mei-92	38	329.700	24.279	353.980	-	Supervisor	mei-92	38	324.092	24.362	348.454

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Funcionaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Funcionaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
39	FLNA-er	apr-88	38	318.876	33.767	352.643	-	Verkeersleider FLNA/IKV	apr-88	38	305.864	34.047	339.912
40	FLNA-er	okt-85	34,2	286.515	30.398	316.913	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-85	34,2	290.672	30.573	321.246
41	Teammanager SUP ACC	jan-07	38	325.619	24.155	349.774	-	Supervisor	jan-07	38	278.573	24.194	302.767
42	Supervisor	sep-03	38	325.483	24.231	349.714	-	Supervisor	sep-03	38	318.925	24.339	343.265
43	Supervisor	okt-92	38	324.755	24.127	348.882	-	Supervisor	okt-92	38	328.051	24.366	352.416
44	Supervisor	sep-05	30,4	259.112	19.325	278.438	-	Verkeersleider	sep-05	30,4	239.278	19.797	259.075
45	Supervisor	mrt-03	38	321.038	24.279	345.318	-	Teammanager	mrt-03	38	321.764	24.289	346.053
46	Verkeersleider	okt-92	38	310.328	33.771	344.099	-	Supervisor	okt-92	38	292.742	30.694	323.436
47	FLNA-er	okt-96	38	309.430	33.611	343.041	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-96	38	297.192	33.812	331.004
48	Supervisor	jan-90	38	307.674	33.780	341.454	-	Supervisor	jan-90	38	291.200	33.883	325.083
49	Supervisor	jan-07	38	316.850	24.014	340.864	-	Supervisor	jan-07	38	255.881	23.888	279.769
50	Supervisor	nov-93	38	306.075	28.048	334.124	-	Supervisor	nov-93	38	277.002	24.129	301.131
51	Supervisor	apr-91	38	305.929	31.251	337.180	-	Supervisor	apr-91	38	281.193	24.103	305.296
52	Supervisor	nov-96	38	303.440	33.734	337.174	-	Supervisor	nov-96	38	269.431	33.897	303.328
53	FLNA-er	aug-96	38	303.398	33.607	337.005	-	Verkeersleider	aug-96	38	269.183	33.787	302.969
54	Supervisor	jan-07	38	312.957	24.040	336.997	-	Supervisor	jan-07	38	254.114	23.951	278.065
55	Verkeersleider	mei-93	38	300.581	33.717	334.298	-	Verkeersleider	mei-93	38	285.809	26.585	312.394
56	Supervisor	jan-02	34,2	278.341	21.606	299.948	-	Supervisor	jan-02	34,2	248.594	21.725	270.319
57	FLNA-er	jan-95	38	298.919	33.615	332.534	-	Verkeersleider FLNA/IKV	jan-95	38	283.521	33.948	317.469
58	Supervisor	apr-05	38	307.401	24.043	331.444	-	Supervisor	apr-05	38	255.255	23.961	279.216
59	Supervisor	aug-97	38	306.671	24.080	330.751	-	Supervisor	aug-97	38	294.127	24.282	318.410

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
60	Supervisor	okt-05	38	305.252	24.041	329.293	-	Teammanager	okt-05	38	276.879	24.079	300.957
61	FLNA-er	apr-88	38	294.897	33.754	328.651	-	Supervisor	apr-88	38	285.803	33.902	319.705
62	FLNA-er	mei-93	38	294.689	33.771	328.460	-	Supervisor	mei-93	38	303.861	34.047	337.908
63	Verkeersleider	feb-06	38	302.972	24.064	327.036	-	Verkeersleider	feb-06	38	259.528	24.153	283.681
64	Verkeersleider	apr-05	38	302.887	24.002	326.888	-	Verkeersleider	apr-05	38	245.436	23.979	269.415
65	Verkeersleider	jul-12	38	302.671	24.014	326.685	-	Verkeersleider	jul-12	38	278.674	24.121	302.795
66	Verkeersleider	feb-00	38	291.844	33.718	325.562	-	Verkeersleider	feb-00	38	271.417	33.891	305.308
67	FLNA-er	okt-88	38	290.970	33.613	324.583	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-88	38	291.435	33.893	325.329
68	Verkeersleider	jun-01	31,67	259.947	20.871	280.817	-	Verkeersleider	jun-01	34,2	246.915	22.165	269.079
69	Supervisor	sep-02	34,2	269.353	21.653	291.006	-	Supervisor	sep-02	34,2	253.483	21.764	275.247
70	FLNA-er	sep-90	38	289.569	33.768	323.337	-	Supervisor	sep-90	38	292.812	33.941	326.753
71	FLNA-er	okt-88	38	289.456	33.613	323.069	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-88	38	280.088	34.005	314.093
72	FLNA-er	dec-84	38	297.611	24.491	322.102	-	Verkeersleider FLNA/IKV	dec-84	38	283.076	24.593	307.668
73	FLNA-er	jan-91	38	289.225	32.008	321.233	-	Verkeersleider FLNA/IKV	jan-91	38	267.683	33.819	301.502
74	FLNA-er	nov-89	38	287.001	33.611	320.612	-	Verkeersleider FLNA/IKV	nov-89	38	271.799	33.812	305.611
75	Verkeersleider	apr-06	30,4	236.818	19.191	256.010	-	Verkeersleider	apr-06	30,4	211.043	19.183	230.226
76	FLNA-er	sep-88	38	286.002	33.606	319.608	-	Verkeersleider FLNA/IKV	sep-88	38	270.845	33.807	304.653
77	Supervisor	okt-94	31,67	246.233	19.956	266.189	-	Supervisor	okt-94	30,4	211.967	19.338	231.305
78	Verkeersleider	sep-04	26,6	206.409	16.841	223.250	-	Verkeersleider	sep-04	26,6	201.548	16.880	218.427
79	Supervisor	aug-07	38	294.334	23.919	318.254	-	Verkeersleider	aug-07	38	274.901	24.104	299.005
80	Supervisor	aug-96	38	293.432	24.190	317.622	-	Supervisor	aug-96	38	278.026	24.225	302.250

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
	Funcionaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Funcionaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024
81	Teammanager VKL TWR/APP	okt-05	38	293.411	24.163	317.574	-	Teammanager	okt-05	38	263.062	24.194	287.256
82	Verkeersleider	nov-94	36,73	274.019	32.502	306.521	-	Verkeersleider	nov-94	36,73	271.003	32.766	303.769
83	Supervisor	okt-05	38	292.254	24.158	316.413	-	Supervisor	okt-05	38	266.494	24.186	290.680
84	Supervisor	nov-95	34,2	262.214	21.697	283.912	-	Supervisor	nov-95	34,2	268.323	21.895	290.218
85	Verkeersleider	apr-06	38	290.303	23.999	314.302	-	Verkeersleider	apr-06	38	266.978	24.052	291.030
86	Supervisor	sep-07	34,2	260.906	21.470	282.376	-	Supervisor	sep-07	34,2	217.705	21.550	239.255
87	Supervisor	apr-91	38	288.240	23.947	312.187	-	Supervisor	apr-91	38	290.609	24.346	314.956
88	Verkeersleider	aug-07	38	288.117	23.912	312.029	-	Verkeersleider	aug-07	38	257.732	24.043	281.775
89	FLNA-er	apr-88	38	276.498	33.559	310.057	-	Verkeersleider FLNA/IKV	apr-88	38	259.312	33.763	293.075
90	Verkeersleider	jan-01	38	285.247	24.046	309.293	-	Verkeersleider	jan-01	38	267.506	24.136	291.642
91	Verkeersleider	jan-02	34,2	256.305	21.558	277.862	-	Verkeersleider	jan-02	34,2	227.943	21.660	249.604
92	Verkeersleider	nov-93	34,2	246.706	30.226	276.933	-	Verkeersleider	nov-93	34,2	233.280	25.286	258.567
93	FLNA-er	okt-88	38	273.774	33.608	307.382	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-88	38	259.200	33.810	293.010
94	FLNA-er	sep-96	34,2	248.309	30.211	278.519	-	Verkeersleider FLNA/IKV	sep-96	34,2	243.771	30.393	274.164
95	FLNA-er	okt-92	38	269.728	33.857	303.585	-	Supervisor	okt-92	38	269.747	33.942	303.689
96	Verkeersleider	sep-07	38	278.953	23.899	302.853	-	Verkeersleider	sep-07	38	250.146	23.962	274.108
97	Verkeersleider	sep-03	30,4	223.078	19.138	242.216	-	Verkeersleider	sep-03	30,4	203.168	19.158	222.326
98	Teammanager VKL ACC	sep-02	38	278.099	24.108	302.206	-	Teammanager	sep-02	38	289.250	24.152	313.402
99	Verkeersleider	aug-96	26,6	194.427	16.745	211.172	-	Verkeersleider	aug-96	26,6	156.220	15.232	171.452
100	Verkeersleider	jan-01	30,4	222.033	19.182	241.214	-	Verkeersleider	jan-01	38	227.980	23.996	251.976

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
101 Supervisor	sep-06	30,4	222.040	19.081	241.121	-	Supervisor	sep-06	30,4	193.389	19.158	212.548	
102 FLNA-er	mei-89	38	267.323	33.615	300.938	-	Verkeersleider FLNA/IKV	mei-89	38	255.395	33.870	289.265	
103 Verkeersleider	sep-03	30,4	227.272	19.725	246.997	-	Verkeersleider	sep-03	34,2	230.046	21.720	251.765	
104 Verkeersleider	sep-03	38	273.857	24.048	297.905	-	Verkeersleider	sep-03	38	247.966	24.144	272.111	
105 FLNA-er	okt-88	38	264.139	33.554	297.693	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-88	38	257.018	33.889	290.907	
106 Verkeersleider	sep-04	30,4	217.763	19.130	236.893	-	Verkeersleider	sep-04	30,4	216.811	19.711	236.523	
107 Aspirant VKL TWR/APP	mei-07	38	272.143	23.882	296.025	-	Verkeersleider	mei-07	38	228.792	23.936	252.728	
108 FLNA-er	nov-91	38	262.123	33.780	295.903	-	Verkeersleider	nov-91	38	265.844	33.812	299.656	
109 FLNA-er	mei-89	38	261.298	33.467	294.765	-	Verkeersleider FLNA/IKV	mei-89	38	260.544	33.674	294.218	
110 FLNA-er	jan-90	38	266.101	28.311	294.412	-	Verkeersleider FLNA/IKV	jan-90	38	233.942	34.135	268.077	
111 FLNA-er	jan-97	38	258.448	33.618	292.066	-	Verkeersleider FLNA/IKV	jan-97	38	246.423	33.819	280.242	
112 Verkeersleider	sep-97	38	258.080	33.493	291.573	-	Verkeersleider	sep-97	38	241.449	24.697	266.147	
113 Verkeersleider Rotterdam	mei-13	38	266.811	23.783	290.594	-	Verkeersleider	mei-13	38	242.416	23.815	266.231	
114 FLNA-er	jan-90	38	256.331	33.518	289.848	-	Verkeersleider	jan-90	38	245.426	33.697	279.123	
115 Verkeersleider	okt-92	38	255.602	33.602	289.203	-	Verkeersleider	okt-92	38	261.332	33.753	295.085	
116 Verkeersleider	sep-02	38	263.507	23.815	287.322	-	Verkeersleider	sep-02	38	232.112	23.904	256.016	
117 FLNA-er	nov-97	38	253.214	33.606	286.820	-	Verkeersleider FLNA/IKV	nov-97	38	246.152	33.807	279.959	
118 Supervisor	okt-12	38	262.461	23.772	286.233	-	Supervisor	okt-12	38	209.999	23.748	233.747	
119 Verkeersleider	dec-04	34,2	235.756	21.459	257.215	-	Verkeersleider	dec-04	38	242.330	23.949	266.279	
120 Verkeersleider	sep-08	34,2	234.340	21.399	255.738	-	Verkeersleider	sep-08	34,2	205.015	21.434	226.449	

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
121	FLNA-er	sep-85	38	260.241	22.587	282.828	15-12-2025	Verkeersleider FLNA/IKV	sep-85	38	194.906	23.805	218.711
122	Supervisor	apr-10	38	257.136	23.951	281.087	-	Supervisor	apr-10	38	223.714	23.859	247.573
123	FLNA-er	mei-92	38	214.989	30.750	245.739	-	Verkeersleider	mei-92	32,93	196.240	29.076	225.316
124	Senior Verkeersleider (LBV)	mei-99	34,2	231.039	21.365	252.404	-	Verkeersleider	mei-99	34,2	212.826	21.479	234.306
125	Director iTEC	jul-99	38	247.690	23.790	271.479	-	General Manager	jul-99	38	236.253	23.937	260.190
126	Verkeersleider Rotterdam	okt-05	38	255.956	23.742	279.698	-	Verkeersleider	okt-05	38	239.864	23.814	263.677
127	Senior Verkeersleider (LBV)	jul-98	38	254.897	23.841	278.738	-	Teammanager	jul-98	38	251.149	23.951	275.100
128	Verkeersleider	jan-07	30,4	203.877	19.050	222.928	-	Verkeersleider	jan-07	30,4	186.478	19.128	205.606
129	Verkeersleider	jan-07	30,4	203.794	19.092	222.886	-	Verkeersleider	jan-07	30,4	184.151	19.064	203.215
130	Senior Verkeersleider (LBV)	okt-95	22,8	152.896	14.165	167.061	-	Verkeersleider	okt-95	22,8	142.976	14.258	157.234
131	Teammanager VKL TWR/APP	sep-08	31,67	211.375	19.861	231.236	-	Teammanager	sep-08	31,67	196.536	19.879	216.415
132	FLNA-er	mei-89	38	242.226	33.472	275.699	-	Verkeersleider FLNA/IKV	mei-89	38	239.851	33.783	273.634
133	Verkeersleider	aug-12	38	251.501	23.681	275.182	-	Verkeersleider	aug-12	38	210.095	23.769	233.864
134	Teammanager GND TWR/APP	mrt-04	38	251.332	23.804	275.136	-	Teammanager	mrt-04	38	230.261	23.879	254.140

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024					
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024
135 Senior Verkeersleider (LBV)	jan-02	34,2	224.827	21.309	246.136	-	Verkeersleider	jan-02	34,2	202.360	21.427	223.787
136 Stationsmanager	mrt-04	38	249.071	23.682	272.753	-	Verkeersleider	mrt-04	38	210.146	23.779	233.925
137 FLNA-er	mei-89	34,2	215.227	30.246	245.473	-	Verkeersleider FLNA/IKV	mei-89	34,2	203.575	30.427	234.002
138 General Manager	okt-00	38	239.231	23.745	262.976	-	General manager	okt-00	38	228.143	23.894	252.037
139 FLNA-er	mei-93	38	237.827	33.653	271.480	-	Verkeersleider FLNA/IKV	mei-93	38	243.554	31.446	275.000
140 Verkeersleider	apr-10	38	246.939	23.778	270.717	-	Verkeersleider	apr-10	38	223.206	23.803	247.008
141 Verkeersleider	feb-88	38	233.895	33.538	267.433	-	Verkeersleider	feb-88	38	232.983	33.738	266.721
142 Verkeersleider	feb-16	38	242.377	24.103	266.480	-	Teammanager	feb-16	38	216.191	24.134	240.325
143 Verkeersleider	sep-08	38	241.224	23.852	265.077	-	Verkeersleider	sep-08	38	228.586	23.922	252.508
144 Verkeersleider	apr-11	38	240.274	23.744	264.018	-	Verkeersleider	apr-11	38	221.115	23.825	244.940
145 Verkeersleider	feb-11	38	239.858	23.813	263.671	-	Verkeersleider	feb-11	38	213.951	23.961	237.912
146 Senior Verkeersleider (LBV)	mei-99	30,4	191.183	18.919	210.102	-	Verkeersleider	mei-99	30,4	166.774	18.988	185.762
147 Verkeersleider	feb-13	30,4	190.988	18.975	209.963	-	Verkeersleider	feb-13	30,4	177.921	19.091	197.012
148 Supervisor	aug-10	38	238.346	23.806	262.152	-	Supervisor	aug-10	38	194.887	23.787	218.674
149 Teammanager VKL ACC	apr-09	38	238.173	23.812	261.986	-	Verkeersleider	apr-09	38	209.810	23.878	233.688
150 FLNA-er	sep-90	38	228.194	33.657	261.851	-	Supervisor	sep-90	38	274.379	24.192	298.571
151 FLNA-er	nov-89	38	227.817	33.555	261.371	-	Verkeersleider FLNA/IKV	nov-89	38	243.236	33.831	277.067
152 Ground Controller	feb-00	38	237.333	23.613	260.945	-	Ground controller	feb-00	38	210.879	23.746	234.625

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
153	Verkeersleider	jul-98	33	204.975	20.605	225.580	-	Verkeersleider	jul-98	33	194.033	20.746	214.779
154	Verkeersleider	apr-13	34,2	210.906	21.227	232.133	-	Verkeersleider	apr-13	34,2	175.509	21.280	196.789
155	Senior Verkeersleider (LBV)	jan-99	38	233.585	23.654	257.238	-	Verkeersleider	jan-99	38	219.288	23.681	242.969
156	Verkeersleider	mrt-13	38	232.993	23.666	256.659	-	Verkeersleider	mrt-13	38	210.957	23.750	234.706
157	FLNA-er	apr-87	30,4	187.106	18.117	205.222	14-12-2025	Verkeersleider FLNA/IKV	apr-87	30,4	136.535	19.142	155.677
158	FLNA-er	okt-92	38	190.588	21.284	211.872	-	Verkeersleider	okt-92	30,4	184.298	18.975	203.273
159	Verkeersleider Rotterdam	sep-07	38	232.146	23.638	255.784	-	Verkeersleider	sep-07	38	211.103	23.742	234.845
160	Verkeersleider	aug-11	31,6	192.530	19.717	212.247	-	Verkeersleider	aug-11	31,6	182.822	19.791	202.613
161	Business Controller	jun-91	38	231.222	23.463	254.685	31-12-2025	Medewerker	jun-91	38	187.857	23.684	211.541
162	Verkeersleider	okt-13	38	230.608	23.636	254.245	-	Verkeersleider	okt-13	38	204.805	23.719	228.525
163	Verkeersleider Rotterdam	sep-02	38	229.910	23.658	253.567	-	Verkeersleider	sep-02	38	212.837	23.773	236.610
164	Supervisor	sep-07	38	228.628	23.937	252.565	-	Supervisor	sep-07	38	208.280	23.893	232.173
165	Ground Controller	mei-99	38	228.631	23.613	252.243	-	Ground controller	mei-99	38	206.096	23.719	229.814
166	Verkeersleider	sep-13	38	228.045	23.621	251.666	-	Verkeersleider	sep-13	38	201.541	23.706	225.247
167	Ground Controller	jun-01	26,6	145.777	14.880	160.657	-	Ground controller	jun-01	22,8	119.981	14.215	134.196
168	Technical Supervisor	jan-00	36	215.137	22.411	237.548	-	Technical Supervisor	jan-00	36	195.442	22.239	217.680
169	FLNA-er	jan-90	38	217.356	33.302	250.658	-	Verkeersleider	jan-90	38	215.592	33.550	249.142

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

2025							2024						
Functienaam ultimo 2025	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2025	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2025	WNT bezoldiging 2025	Datum uit dienst	Functienaam ultimo 2024	Datum in dienst	Uren p/w ultimo 2024	Beloning + belastbare onkosten-vergoedingen	ABP WG-last 2024	WNT bezoldiging 2024	
170 Verkeersleider	apr-09	38	226.738	23.715	250.453	-	Verkeersleider	apr-09	38	215.854	23.763	239.618	
171 Verkeersleider	apr-09	38	226.465	23.779	250.244	-	Verkeersleider	apr-09	38	187.505	23.652	211.157	
172 Verkeersleider Rotterdam	apr-12	38	226.567	23.633	250.200	-	Verkeersleider	apr-12	38	214.932	23.742	238.675	
173 Verkeersleider Rotterdam	sep-10	22,8	135.548	14.344	149.891	-	Verkeersleider	sep-10	38	189.245	18.082	207.326	
174 FLNA-er	jul-88	38	225.580	24.116	249.697	-	Verkeersleider FLNA/IKV	jul-88	38	213.729	24.234	237.963	
175 FLNA-er	sep-96	38	225.497	24.112	249.609	-	Verkeersleider FLNA/IKV	sep-96	38	263.639	30.723	294.362	
176 Senior Verkeersleider (LBV)	mei-02	30,4	180.633	18.904	199.537	-	Verkeersleider	mei-02	30,4	172.207	18.940	191.147	
177 FLNA-er	okt-88	38	224.921	24.112	249.033	-	Verkeersleider FLNA/IKV	okt-88	38	213.101	24.229	237.330	
178 Verkeersleider Rotterdam	apr-17	38	224.830	23.603	248.433	-	Verkeersleider	apr-17	38	206.307	23.712	230.018	
179 Verkeersleider	okt-11	38	224.625	23.608	248.232	-	Verkeersleider	okt-11	38	199.747	23.727	223.474	
180 Verkeersleider	okt-10	38	224.444	23.739	248.183	-	Verkeersleider	okt-10	38	203.702	23.809	227.512	
181 Ground Controller	feb-00	34,2	202.040	21.304	223.344	-	Ground controller	feb-00	31,7	181.681	19.960	201.641	
182 Ground Controller	mrt-04	38	224.099	23.662	247.761	-	Ground controller	mrt-04	38	201.696	23.651	225.347	
183 Technical Supervisor	mrt-97	38	224.106	23.650	247.756	-	Technical Supervisor	mrt-97	38	204.530	23.476	228.006	
184 FLNA-er	sep-85	38	222.372	24.917	247.289	-	Verkeersleider FLNA/IKV	sep-85	38	243.676	33.969	277.646	
185 Teammanager GND TWR/APP	jan-02	31,67	185.756	19.712	205.468	-	Teammanager	jan-02	31,67	175.537	19.817	195.354	

## Topfunctionarissen: raad van toezicht

De raad van toezicht ziet toe op de werkzaamheden van het bestuur en staat het bestuur met raad terzijde. De leden van de raad worden benoemd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat voor een periode van vier jaar en zijn eenmaal herbenoembaar voor een tijdvak van vier jaar.

De minister kent aan de leden van de raad van toezicht een vergoeding toe waarbij de WNT in acht wordt genomen. De hoogte van deze vergoeding is gerelateerd aan de omvang van de organisatie en de gemiddelde tijdsbesteding. De leden van de raad van toezicht vallen onder het bezoldigingsregime van de WNT. De bezoldiging is gekoppeld aan de ontwikkeling van de WNT. De voorzitter van de raad van toezicht ontvangt 13 procent van het WNT-maximum en de overige leden van de raad van toezicht ontvangen 8 procent van dit maximum.

Onderstaande tabel toont de bezoldiging over 2025 en 2024. Er is in het verslagjaar geen sprake geweest van onverschuldigde en/of niet terug ontvangen bedragen.

<i>(bedragen in € 1)</i>	Functie	Beloning 2025	Individueel bezoldigingsmaximum	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoeding	Pensioenpremies
Wim Kuijken	Voorzitter	34.380	36.900	-	-
Jacco Hoekstra	Lid	22.080	24.600	-	-
Roelien Ritsema van Eck	Lid	22.080	24.600	-	-
Mariken Schoenmakers	Lid	22.080	24.600	-	-
Jac Jansen	Lid	3.680	3.976	-	-

<i>(bedragen in € 1)</i>	Functie	Beloning 2024	Individueel bezoldigingsmaximum	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoeding	Pensioenpremies
Wim Kuijken	Voorzitter	32.690	34.950	-	-
Mel Kroon	Lid	21.040	23.300	-	-
Fieke van der Lecq	Lid	21.040	23.300	-	-
Mariken Schoenmakers	Lid	21.040	23.300	-	-
Jac Jansen	Lid	21.040	23.300	-	-

Alle leden behalve Jac Jansen van de raad waren gedurende de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 in functie als raad van toezicht lid.

> Jaarrekening 2025 > **Toelichting op de balans**

(bedragen in € 1)	
Naam	Jac Jansen
Functie	Adviseur raad van toezicht
Kalenderjaar	2025
Periode	1 november t/m 31 december 2025
Aantal kalendermaanden functievervulling	2
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	20
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum gewerkte periode	4.700
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief BTW)</b>	
Bezoldiging in de betreffende periode	3.680
<b>Totale bezoldiging gehele periode (exclusief BTW)</b>	<b>3.680</b>

Jac Jansen was lid raad van toezicht tot en met eind februari 2025 en is daarna in dienst gekomen bij LVNL als tijdelijke CEO. Na zijn periode als tijdelijke CEO is hij als adviseur van de raad van toezicht verbonden gebleven aan LVNL in de resterende twee maanden van 2025.

Schiphol, 22 april 2026,

Joost Meijs, Chief Executive Officer

Marlou Banning, Chief Financial Officer

Ronald Dubbeldam, Chief Information Officer



# OVERIGE GEGEVENS

## INHOUDSOPGAVE

Voorstel resultaatbestemming 2025	168
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	169
Samenvatting definities en criteria voor Europese indicatoren	174
Afkortingen	176

# VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING 2025

LVNL heeft aan de minister van IenW een voorstel gedaan voor de resultaatbestemming 2025. Dit voorstel bevat de berekeningswijze en verdeling van de risico's voortvloeiend uit de EU prestatie- en heffingsregeling en de verwerking daarvan in het eigen vermogen van LVNL, alsmede de voorgestelde bestemming van de verrekeningen Eurocontrol.

De resultaatbestemming in het bestemmingsfonds is als volgt:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	En-route	Terminal	NSAA	Overige diensten	Totaal
Saldo per 31 december 2024	27.563	41.023	-	334	68.920
Resultaat 2025	314	3.389	-	-	3.703
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>27.878</b>	<b>44.411</b>	<b>-</b>	<b>334</b>	<b>72.623</b>

De resultaatbestemming in de equalisatiereserve is als volgt:

<i>(bedragen in € 1.000)</i>	En-route	Terminal	NSAA	Overige diensten	Totaal
Saldo per 31 december 2024	-209.847	-57.109	1.505	-	-265.451
Resultaat 2025	47.020	15.744	507	-	63.271
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>-162.828</b>	<b>-41.365</b>	<b>2.012</b>	<b>-</b>	<b>-202.181</b>

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Luchtverkeersleiding Nederland en de minister van Infrastructuur en Waterstaat

## Verklaring over de jaarrekening 2025

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening van Luchtverkeersleiding Nederland ('LVNL') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van LVNL op 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025 in overeenstemming met artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024, met inachtneming van de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) gedateerd op 5 februari 2015 met onderwerp 'Ontheffing toepassing IAS19/IAS19R', met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW') en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT'); en
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde middelen rechtmatig geïnd en besteed in overeenstemming met de Nadere uitwerking controleprotocol voor LVNL 2013.

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Luchtverkeersleiding Nederland te Schiphol gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de volgende overzichten over 2025: het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- de toelichting waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is in overeenstemming met artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024, met inachtneming van de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) gedateerd op 5 februari 2015 met onderwerp 'Ontheffing toepassing IAS19/IAS19R', de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

### De basis voor ons onderdeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013 en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van LVNL zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

## Benadrukking van de basis voor de financiële verslaggeving en de beperking in gebruik

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel overeenstemmingsverklaring in de toelichting op pagina 108 en 109 én op het onderdeel grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot andere lange termijn personeelsbeloningen in de toelichting op pagina 118 van de jaarrekening, waarin beschreven is dat de reikwijdte van de door LVNL gehanteerde waarderingsgrondslagen van artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024 betreffende de verlening van luchtvaartnavigatiediensten in het gemeenschappelijk Europees luchtruim zijn beperkt met betrekking tot de toepassing van IAS19/IAS19R.

Deze controleverklaring is door ons opgesteld in opdracht van LVNL, ten behoeve van de jaarrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2025 in overeenstemming met artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024, met inachtneming van de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) gedateerd op 5 februari 2015 met onderwerp 'Ontheffing toepassing IAS19/IAS19R', met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT, alsmede de bepaling van de inning en besteding van de in de jaarrekening verantwoorde middelen rechtmatig zijn in overeenstemming met de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013.

Dit is in overeenstemming met onze opdrachtvoorwaarden met LVNL, waarvan andere partijen, anders dan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aan wie deze controleverklaring wordt verstrekt niet op de hoogte zijn. Derhalve voldoet het niet aan de behoeften, belangen of omstandigheden van iedere andere partij dan LVNL en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Deze controleverklaring kan niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Op de controleverklaring kan niet door andere partijen dan LVNL en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat worden gesteund. PwC aanvaardt geen verantwoordelijkheid, zorgplicht of aansprakelijkheid jegens andere partijen dan LVNL en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Eenieder waaraan deze controleverklaring rechtmatig is verstrekt, dient zelf te beoordelen of deze controleverklaring geschikt is voor het doel waarvoor de controleverklaring gebruikt wordt.

Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

## Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024, met inachtneming van de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) gedateerd op 5 februari 2015 met onderwerp 'Ontheffing toepassing IAS19/IAS19R', Titel 9 Boek 2 BW en Artikel 9 van de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013, Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024, met inachtneming van de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) gedateerd op 5 februari 2015 met onderwerp

'Ontheffing toepassing IAS19/IAS19R', Titel 9 Boek 2 BW en Artikel 9 van de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013.

## Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met artikel 36 lid 1 van de Verordening (EU) 2024/2803 van het Europees Parlement en de Raad gedateerd op 23 oktober 2024, met inachtneming van de brief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (nu het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) gedateerd op 5 februari 2015 met onderwerp 'Ontheffing toepassing IAS19/IAS19R', met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT;
- het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde bestedingen en inningen in overeenstemming met de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of LVNL in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de activiteiten worden beëindigd of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur

> Overige gegevens > **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of LVNL haar activiteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van LVNL.

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 22 april 2026

**PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.**

**Origineel getekend door:**

**drs. R.S.F. Loesberg RA**

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2025 van Luchtverkeersleiding Nederland

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Nadere uitwerking Controleprotocol voor LVNL 2013, het Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van LVNL.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of LVNL haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde middelen in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig zijn geïnd en besteed.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

# SAMENVATTING DEFINITIES EN CRITERIA VOOR EUROPESE INDICATOREN

## Zogturbulentie

Zogturbulentie is de turbulentie die optreedt achter de beide vleugeltippen van een vliegtuig door de draagkracht van de vleugels die ontstaat als een vliegtuig zich voortbeweegt door de lucht.

## Voorval

Een voorval is elke veiligheidsgerelateerde gebeurtenis die een luchtvaartuig, de inzittenden of andere personen in gevaar brengt, of, indien niet gecorrigeerd of ondervangen, in gevaar zou kunnen brengen, en die in het bijzonder een ongeval of een ernstig incident omvat.

## Just culture

Just culture staat voor een sfeer van vertrouwen waarin mensen worden aangemoedigd tot het verstrekken van essentiële veiligheidsgerelateerde informatie, terwijl ook duidelijk is waar de grens ligt tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.

## VFR-verkeer

VFR-verkeer is vliegverkeer dat vliegt 'op zicht', volgens de zichtvliegvoorschriften (visual flight rules).

## IFR-verkeer

IFR-verkeer is vliegverkeer dat vliegt en navigeert met behulp van instrumenten (instrument flight rules).

## Effectiveness of Safety Management System (EoSMS)

Voor elk van de elementen van het safety management system (SMS) zoals beschreven in International Civil Aviation Organisation (ICAO) annex 19 is een studiegebied afgeleid en voor zover redelijkerwijs mogelijk in overeenstemming gebracht met Uitvoeringsverordening (EU) 2017/3731 van de Europese Unie. Voor elk studiegebied is een vraag (of een reeks vragen) afgeleid en zijn de effectiviteitsniveaus beschreven. De beschikbare effectiviteitsniveaus en de beoogde betekenissen daarvan zijn:

### Niveau A

Informele afspraken: SMS-processen en/of eisen zijn niet afgesproken op organisatieniveau; ze worden niet routinematig uitgevoerd of zijn afhankelijk van het individu toegewezen aan de taak.

### Niveau B

Gedefinieerd: SMS-processen en/of vereisten zijn gedefinieerd maar nog niet volledig geïmplementeerd, gedocumenteerd of consequent toegepast.

### Niveau C

Beheerd: SMS-processen en/of vereisten zijn volledig gedocumenteerd en consistent toegepast.

### Niveau D

Verzekerd: er is bewijs beschikbaar om vertrouwen te wekken dat SMS-processen en/of eisen op de juiste manier worden toegepast en positieve, meetbare resultaten opleveren.

## Ernstcategorieën volgens ICAO

### Serious (A)

An incident involving circumstances indicating that an accident nearly occurred. Note: The difference between an accident and a serious incident lies only in the result.

### Major (B)

An incident associated with the operation of an aircraft, in which safety of aircraft may have been compromised, having led to a near collision between aircraft, with ground or obstacles (i.e., safety margins not respected which is not the result of an air traffic control (ATC) instruction).

### Significant (C)

An incident involving circumstances indicating that an accident, a serious or major incident could have occurred, if the risk had not been managed within safety margins, or if another aircraft had been in the vicinity.

### Not determined (D)

### No safety effect (E)

An incident which has no safety significance.

## Runway incursions-categorieën volgens ICAO

### Category A

A serious incident in which a collision was narrowly avoided.

### Category B

An incident in which separation decreases and there is a significant potential for collision, which may result in a time critical corrective/evasive response to avoid a collision.

### Category C

An incident characterized by ample time and/or distance to avoid a collision.

### Category D

An incident that meets the definition of runway incursion such as incorrect presence of a single vehicle/ person/aircraft on the protected area of a surface designated for the landing and take-off of aircraft but with no immediate safety consequences.

# AFKORTINGEN

<b>1ATM</b>	1 Air Traffic Management-organisatie	<b>c.q.</b>	Casu quo
<b>a.i.</b>	Ad interim	<b>CANSO</b>	Civil Air Navigation Services Organisation
<b>AAA</b>	Amsterdam Advanced Air Traffic Control System	<b>CAO</b>	Collectieve Arbeidsovereenkomst
<b>AAS</b>	Amsterdam Airport Schiphol	<b>CEF</b>	Connecting Europe Facility
<b>ABP</b>	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>ACC</b>	Amsterdam Area Control Centre	<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>ADS-B</b>	Automatic Dependent Surveillance-Broadcast	<b>CINEA</b>	Climate, Infrastructure & Environment Executive Agency
<b>AI</b>	Artificiële Intelligentie	<b>CIO</b>	Chief Information Officer
<b>AIP</b>	Aeronautical Information Publication	<b>CIS</b>	Common Information Service Provider
<b>ANSP</b>	Air Navigation Service Providers	<b>CLRS</b>	Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten
<b>APP</b>	Approach	<b>COO</b>	Chief Operations Officer
<b>ATC</b>	Air Traffic Control	<b>COVID</b>	Coronavirus disease
<b>ATCC</b>	Air Traffic Control Center	<b>CPI</b>	Consumentenprijsindex
<b>ATFM</b>	Air Traffic Flow Management	<b>CRCO</b>	Central Route Charges Office
<b>ATM</b>	Air Traffic Management	<b>CSRD</b>	Corporate Sustainability Reporting Directive
<b>Awb</b>	Algemene wet bestuursrecht	<b>CTR</b>	Control Zone
<b>B.V.</b>	Besloten vennootschap	<b>DB</b>	Defined Benefit
<b>BAS</b>	Bewoners Aanspreekpunt Schiphol	<b>DFS</b>	Deutsche Flugsicherung
<b>BMT</b>	Bestuur en Managementteam	<b>DMAN</b>	Departure Manager
<b>BPS</b>	Barometric Pressure Setting	<b>DNV</b>	Det Norske Veritas
<b>BRAIN</b>	Broadband Redundant Air Traffic Control Infrastructure Network	<b>EASA</b>	European Union Aviation Safety Agency
<b>btw</b>	Belasting over de toegevoegde waarde	<b>EC</b>	Europese Commissie
<b>BW</b>	Burgerlijk wetboek	<b>EFSI</b>	Europees Fonds voor Strategische Investerings

<b>EFSS</b>	Electronic Flight Strip System	<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>EONIA</b>	Euro Overnight Index Average	<b>ITEC</b>	Interoperability Through European Collaboration
<b>EoSM</b>	Effectiveness of Safety Management	<b>IUB</b>	Inkomsten en Uitgaven in Balans
<b>ESRS</b>	European Sustainability Reporting Standards	<b>JU</b>	Joint Undertaking
<b>EU</b>	Europese Unie	<b>KDC</b>	Knowledge & Development Centre
<b>FABEC</b>	Functional Airspace Block Europe Central	<b>KLM</b>	Koninklijke Luchtvaartmaatschappij
<b>FLNA</b>	Functioneel Leeftijdsonslag Luchtverkeersleiders	<b>KLu</b>	Koninklijke Luchtmacht
<b>fte</b>	Fulltime-equivalent	<b>KNMI</b>	Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut
<b>FUA</b>	Flexible Use of Airspace	<b>LVB</b>	Luchthavenverkeersbesluit
<b>FVS</b>	First Viable Solution	<b>LVNL</b>	Luchtverkeersleiding Nederland
<b>GAIN</b>	Gigabit Aviation Information Network	<b>MT</b>	Managementteam
<b>GRC</b>	Governance, Risk & Compliance	<b>MTO</b>	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
<b>GSI</b>	Gebouwen, Services & Infrastructuur	<b>MUAC</b>	Maastricht Upper Area Control Centre
<b>HR</b>	Human Resources	<b>N.V.</b>	Naamloze vennootschap
<b>IAS</b>	International Accounting Standards	<b>NLR</b>	Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum
<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organization	<b>NNHS</b>	Nieuwe Normen- en Handhavingssysteem
<b>iCAS</b>	iTEC-based Centre Automation System	<b>NOGEPa</b>	Nederlandse Olie en Gas Exploratie en Productie Associatie
<b>ICT</b>	Informatie communicatie technologie	<b>NOMOS</b>	Noise Monitoring System
<b>lenW</b>	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	<b>NSA</b>	National Supervisory Authority
<b>IFR</b>	Instrument Flight Rules	<b>NSAA</b>	North Sea Area Amsterdam
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards	<b>OJTI</b>	On the job training instructor
<b>IKV</b>	Individueel Keuzeverlof	<b>OM</b>	Openbaar Ministerie
<b>iLabs</b>	InnovationLabs	<b>OPS</b>	Operations
<b>ILS</b>	Instrument Landing System	<b>OVV</b>	Onderzoeksraad voor Veiligheid
<b>ILT</b>	Inspectie Leefomgeving en Transport	<b>PBO</b>	Projected Benefit Obligation
<b>IRS</b>	Interest Rate Swap	<b>RP4</b>	Reference Period 4
<b>ISMS</b>	Integraal Safety Management Systeem	<b>RTS</b>	Real Time Simulaties

<b>RvT</b>	Raad van Toezicht
<b>RVU</b>	Regeling Vervroegd Uittreden
<b>S&amp;I</b>	Systems & Infrastructure
<b>SAFOPS</b>	Safety of Operations
<b>SES</b>	Single European Sky
<b>SESAR</b>	Single European Sky ATM Research
<b>SMS</b>	Safety Management System
<b>STATFOR</b>	Statistics and Forecast Service
<b>TCAS</b>	Traffic Collision Avoidance System
<b>TMA</b>	Terminal Manoeuvring Area
<b>TO</b>	Training Organisation
<b>TOD</b>	Toeslag onregelmatige diensten
<b>TWR</b>	Tower
<b>UMC</b>	Universitair Medisch Centrum
<b>VCS</b>	Voice Communication System
<b>VDF</b>	VHF Direction Finder
<b>VFR</b>	Visual Flight Rules
<b>VKL</b>	Verkeersleider
<b>VO</b>	Voorlopig Ontwerp
<b>Vpb</b>	Vennootschapsbelasting
<b>WAM</b>	Wide Area Multilateralation
<b>WNT</b>	Wet Normering Topinkomens
<b>Woo</b>	Wet open overheid
<b>WW</b>	Werkloosheidswet
<b>ZBO</b>	Zelfstandig bestuursorgaan



Co-funded by  
the European Union

