



TER ADVISERING

Aan de minister

19c2.23/10

notitie

Herstructureringsplan KLM

Directie Financieringen

Inlichtingen

dhr. 10.2.e

T 10.2.e

F 10.2.e

10.2.e@minfin.nl  
www.minfin.nl

Direct contact

10.2.e@10.2.e

M 11.1

Datum

19 oktober 2020

Notitienummer

G2020 /155

Auteur

10.2.e@10.2.e

10.2.e@10.2.e

Van

het hoofd van de afdeling Deelnemingen

Bijlagen

- Bijlage 1 - Framework Agreement
- Bijlage 2 - Rapport PA Consulting
- Bijlage 3 - Herstructureringsplan KLM

Paraaf minister	Paraaf Secretaris Generaal <i>Speldshalve cc</i>	Paraaf Thesaurier Generaal <i>per mail afkeurd</i>
Paraaf Financieringen <i>per mail afkeurd</i>	Paraaf HDFEZ <i>per mail afkeurd</i>	Paraaf IRF <i>per mail afkeurd</i>
Paraaf AFEP <i>per mail afkeurd</i>	Paraaf COMM <i>per mail afkeurd</i>	

Aanleiding

Op 1 oktober 2020 is het herstructureringsplan van KLM ontvangen. PA consulting is aangesteld als externe adviseur bij de beoordeling van dit plan. Op woensdag 21 oktober hebben wij de belangrijkste aandachtspunten ten aanzien van het herstructureringsplan al kort met u besproken. In deze notitie leggen we de volledige bevindingen aan u voor en adviseren wij u over de reactie aan KLM.<sup>1</sup>

Advies

- Omdat een deel van de maatregelen niet structureel is, de vereiste kostenreductie van 15% niet over de hele looptijd van het plan gehaald wordt en de onderliggende winstgevendheid en concurrentievermogen nauwelijks verbeteren, concluderen wij dat het herstructureringsplan in de huidige vorm niet voldoet aan de gestelde voorwaarden. Deze conclusie is echter afhankelijk van de interpretatie van de termen "manageable costs", "improved competitive position" en "significant improvement of the profit margin of KLM" uit het Framework Agreement. PA Consulting concludeert dat op basis van KLM's interpretatie van de Framework Agreement gesteld kan worden dat voldaan wordt aan de voorwaarden, maar PA is van mening dat de besparingsmaatregelen na 2022 onvoldoende concreet zijn.
- Deze aandachtspunten zijn besproken met KLM en KLM heeft toegezegd de komende week te benutten om met een oplossing te komen.

11.1

11.1

<sup>1</sup> Wij ontvangen het definitieve conceptrapport van PA later deze week. Wij verwachten niet dat dit tot andere conclusies gaat leiden.

**Kern**

- De Nederlandse staat heeft verschillende voorwaarden gesteld aan de steunmaatregelen voor KLM. Eén van deze voorwaarden stelt dat KLM een herstructureringsplan dient op te stellen met als doel het bereiken van een significante verbetering van de winstmarge, d.m.v. een reductie in de beïnvloedbare kosten (min. 15%), resulterend in een verbeterde concurrentiepositie.

- 10.1.c, 10.2.g

- Een groot deel van de kostenreductie wordt behaald door loonafspraken en productiviteitsverbetering. Het gehele personeel draagt bij door middel van de loonafspraken, waarbij het principe geldt dat de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen.

10.1.c, 10.2.g

- Volgens PA zijn er een aantal belangrijke aandachtspunten:

11.1

- KLM is gewezen op bovenstaande aandachtspunten en heeft toegezegd komende week te benutten om in gesprek met de bonden informeel tot een aangepast voorstel te komen waarmee wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden.

- Ons advies:

11.1

11.1

## Toelichting

In deze notitie schetsen wij ten eerste de verwachtingen van de staat ten aanzien van het plan, daarna een beschrijving van het plan dat door KLM is ingediend en een beoordeling van de invulling van de voorwaarden en moties. In de laatste paragraaf stellen wij een aantal vervolgstappen voor.

### 1. Verwachtingen

De Nederlandse staat heeft verschillende voorwaarden gesteld aan de steunmaatregelen voor KLM. Eén van deze voorwaarden stelt dat KLM uiterlijk 1 oktober 2020 een herstructureringsplan opgesteld dient te hebben. Paragraaf 6.3 van het Framework Agreement (zie bijlage 1) beschrijft waar dit plan aan dient te voldoen:

- Het herstructureringsplan heeft een looptijd tot 31 december 2025.
- Het heeft tot doel het bereiken van een significante verbetering van de winstmarge, d.m.v. een reductie in de beïnvloedbare kosten, resulterend in een verbeterde concurrentiepositie.
- De reductie in de beïnvloedbare kosten dient minimaal 15% te zijn. Indien dit niet voldoende tot een verbeterde concurrentiepositie leidt, is een hogere reductie noodzakelijk.
- Als onderdeel van dit herstructureringsplan dient KLM ook afspraken te maken met ketenpartners, hetgeen dient bij te dragen aan het verminderen van de kosten en het verbeteren van de liquiditeitsproblemen van KLM.

Overige gestelde voorwaarden die wij daarnaast verwachten terug te zien in dit herstructureringsplan zien toe op arbeidsvoorwaarden, netwerkkwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid.

### 2. Beschrijving herstructureringsplan

Uitgangspunt van het herstructureringsplan is dat de sector zich herstelt volgens de "prolonged L-shape" en dat het bedrijfsmodel van KLM nog steeds opgaat, maar dat aanpassingen noodzakelijk zijn om het weer levensvatbaar te maken in een veranderde context. KLM heeft een herstructureringsagenda ('van meer naar beter') geformuleerd, dat zich onder meer richt op (structurele) kostenreductie, 're-sizing' en 're-shaping', waarbij eerstgenoemde de hoogste prioriteit heeft.

10.1.c en 10.2.g

Onderstaand een beschrijving van de belangrijkste maatregelen.

#### Productiviteit

10.1.c en 10.2.g

- 
- 

10.1.c en 10.2.g

Loonafspraken

<p><b>Cabine en grond</b></p>	<p>10.1.c en 10.2.g</p>
<p><b>Cockpit</b></p>	
<p><b>Topmanagement</b></p>	
<p><b>Directie</b></p>	

Netwerkkwaliteit, duurzaamheid en leefbaarheid

KLM geeft aan dat zij zich committeren aan de ambities op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid zoals opgenomen in het Framework Agreement. De wijze waarop en de consequenties qua kosten zijn echter niet/vrij abstract ingevuld in het herstructureringsplan.

10.1.c en 10.2.g

10.1.c en 10.2.g

3. *Beoordeling invulling voorwaarden en moties*

Beoordeling invulling moties

Er zijn verschillende moties aangenomen inzake de invulling van de voorwaarden aan het steunpakket aan KLM. Met het voorliggende herstructureringsplan wordt als volgt aan deze moties voldaan:

- Motie Stoffer en Slootweg (Kamerstuk 35505, nr. 17) *over aandringen op het zo veel als mogelijk ontzien van werknemers met een inkomen tot anderhalf keer modaal bij de herstructureringsplannen*: hoe hoger het loon van de werknemers, hoe hoger de bijdrage, de bijdrage van medewerkers tot 1,5x modaal blijft beperkt. De maximale bijdrage van werknemers met een inkomen tot anderhalf keer modaal betreft enkel het inleveren van eerder toegezegde loonsverhogingen conform cao. Nominaal blijft inkomen dus gelijk. Deze medewerkers krijgen dus wel de winstdeling over 2019 uitgekeerd. [redacted] 11.1 [redacted]  
Framework agreement liet een gelijke groei toe.
- Motie Nijboer (Kamerstukken 35505, nr. 8) *over betrekken van de vakbonden bij de invulling van de gestelde voorwaarden*: de vakbonden zijn en worden betrokken bij de totstandkoming van het herstructureringsplan door KLM. [redacted] 11.1 [redacted]
- Motie Nijboer (Kamerstukken 35505, nr. 9) *over het bezien of brandstofhandelaren en vliegtuigleasemaatschappijen ook een bijdrage kunnen leveren aan de redding van KLM*: de bijdrage van brandstofhandelaren en vliegtuigleasemaatschappijen is onderdeel van de post "fleet, suppliers and procurement" (zie slide 67 van bijlage 3). Wij zijn van mening dat hiermee gesteld kan worden dat aan deze motie voldaan is. Wij zullen KLM nog vragen om een nadere onderbouwing, gezien het herstructureringsplan hier maar in beperkte mate op in gaat.
- Motie Stoffer (Kamerstukken 35505, nr. 18) *die verzoekt de kosten die gemaakt moeten worden door KLM om aan de voorwaarden met betrekking tot verduurzaming te voldoen in kaart te brengen*. Op basis van het huidige herstructureringsplan kan nog geen invulling worden gegeven worden aan deze motie, wel biedt de analyse van PA de nodige aanknopingspunten hiervoor.

Beoordeling Invulling voorwaarden

11.1

11.1

#### 4. Vervolgproces

Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau zijn in gesprek met KLM bovengenoemde aandachtspunten genoemd. Er is aangegeven dat het niet acceptabel is dat de gemaakte afspraken een looptijd hebben tot 2022, waarna wordt teruggevallen op 'cao's inclusief loonstijgingen. Daarnaast is de verwachting uitgesproken dat er in de jaren na 2022 een hogere kostenreductie zal moeten worden behaald omdat de (relatieve omvang van de) beïnvloedbare kosten in deze jaren ook hoger liggen.

KLM heeft toegezegd de komende week te benutten om in gesprek met de bonden tot een aanpassing van het huidige herstructureringsplan te komen zodat wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden. Of het herstructureringsplan deze maand goedgekeurd kan worden hangt zodoende af van het voorstel waar KLM mee zal komen.

11.1

11.1

Juridisch gezien komt het geven van uitstel neer op het afkeuren van het herstructureringsplan.

11.1

11.1

Ons advies is daarom als volgt:

- 
- 

11.1

11.1

10.1.c