



**NUAC Programme  
Definition Phase Final Report**

**Appendix 10  
Terms of Reference**

**FEBRUARY 2007**

## Table of Contents

<b>1</b>	<b>PREAMBLE.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>SETTING THE SCENE – REDEFINED OBJECTIVE .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>GENERAL TIMELINE .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>PROJECT PORTFOLIO - KEY ACTIVITIES AND DELIVERABLES .....</b>	<b>6</b>
4.1	DEFINITION PHASE OVERVIEW .....	6
4.1.1	<i>Case for change</i> .....	7
4.1.1.1	Vision and strategic rationale .....	7
4.1.1.2	Road map for the NUAC Programme .....	8
4.1.1.3	Business Case.....	9
4.1.2	<i>Programme setup</i> .....	11
4.1.2.1	Decision Landscape.....	12
4.1.2.2	Financial instruction.....	12
4.1.2.3	EU-Commission (TEN-T).....	13
4.1.2.4	Budget .....	14
4.1.2.5	Configuration Management Plan.....	16
4.1.2.6	Code of Conduct Document .....	17
4.1.2.7	Programme portfolio description.....	18
4.1.2.8	Stakeholders .....	19
4.1.2.9	Communication Plan .....	20
4.1.2.10	Stakeholder Care Programme.....	21
4.1.2.11	Establishment of Coordination groups .....	22
4.1.2.12	HR aspects (social dialogue) .....	23
4.1.3	<i>Solutions</i> .....	24
4.1.3.1	Integration Strategy .....	25
4.1.3.2	Risk Management Plan.....	26
4.1.3.3	Business model and plan .....	27
4.1.4	<i>Decision Platform (Definition Phase Final Report)</i> .....	28
<b>5</b>	<b>PROGRAMME ORGANISATION.....</b>	<b>30</b>
5.1	THE STEERING COMMITTEE .....	30
5.2	THE PROGRAMME MANAGEMENT TEAM .....	30
<b>6</b>	<b>EXIT PROCEDURES.....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>SIGN OFF .....</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>DOCUMENT REFERENCES .....</b>	<b>34</b>

**Appendix 1 – Letter from LFV to Naviair of 10 June 2005**

**Appendix 2 – Code of Conduct**

## 1 Preamble

During 2004 LFV and Naviair decided to delay the NUAC project to give time for additional considerations on the future strategic direction of the project.

These considerations led to the initial conclusion that the strategic direction for the NUAC Project should be broadened in order to include the lower airspace in Sweden and Denmark, and also inclusion of operational and technical support functions should be considered. Furthermore, a strategic alliance leading towards a merger of LFV/ANS and Naviair was initially deemed as a possible and may be attractive strategic direction for both parties.

To ensure a robust platform for decisions regarding the future development of the NUAC project, LFV and Naviair has agreed to work on a revised NUAC Project Definition. The main focus is on developing a consolidated Case for Change including, Strategic Rationale, Business Case, Integration Strategy, Stakeholder Care Programme including HR, and Risk Management Plan.

The aim is to conclude the work in the definition phase by 2006 and as an outcome of the definition phase have a solid platform for decision making regarding future development of the NUAC Project.

This NUAC Programme is a combination of the two former separate projects conducted by LFV and Naviair from the beginning of the millennium, Nordic Upper Area Control (NUAC) & SKÅNE. This new project is expected to define an organisation able to provide ATM service provision throughout all airspace in Sweden and Denmark respectively, except for Aerodrome Control Services.

These Terms of Reference are reflecting the provisions for the Definition Phase, of a possible new and enhanced NUAC Project as agreed between Luftfartsverket (LFV) and Naviair.

## **2 Setting the scene – redefined objective**

The aim for the NUAC programme will be to ensure cost reduction for the air navigation service provision in Denmark and Sweden and enable the necessary integration between the two companies and all employees.

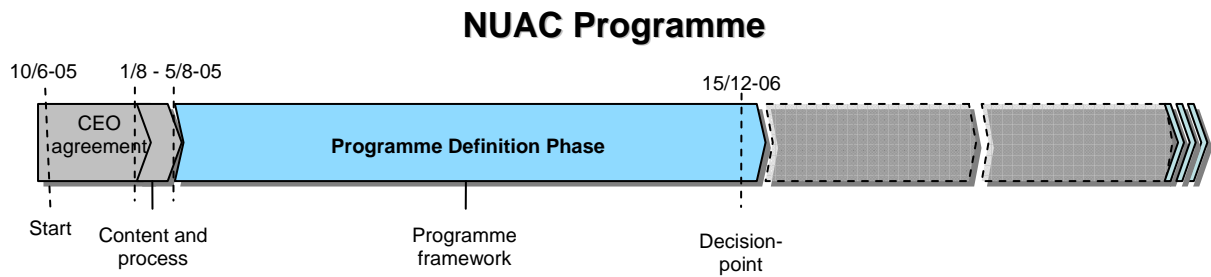
To achieve this overall objective, the Definition Phase will aim to enable the decision-making regarding the strategic direction outlined in the appendix to the letter from LFV to Naviair of 10 June 2005 (here enclosed as appendix 1) and carried out as described below:

Terms of Reference for the Definition Phase shall ensure the description of the necessary work to be done in order to ensure a robust platform for decision-making regarding the NUAC programme.

The Terms of Reference describes the responsibilities, mandates and deliverables for the NUAC Programme Management Team during the Definition Phase.

Consideration of the lessons learned from the NUAC project phase 2, the NUAC project phase 3 report and deliverables, and the results from the SKÅNE Project Feasibility phase Final Report shall be taken into consideration during the work.

### 3 General Timeline



## 4 Project portfolio - key activities and deliverables

The Definition phase will be carried out through four project tracks. Each track is specified in the form of key activities and deliverables. In this chapter, the activities and deliverables at all three levels will be described in detail.

Project tracks				
<b>Definition phase</b>	Case for change	Programme setup	Stakeholders	Solutions
	Activities/Deliverables			
	<i>Vision and strategic rationale</i>	<i>Decision landscape</i>	<i>Communication plan</i>	<i>Integration strategy</i>
	<i>Road map for NUAC Programme</i>	<i>Financial instruction</i>	<i>Stakeholder care programme</i>	<i>Risk management plan</i>
<i>Business case</i>	<i>EU-Commission (TEN-T)</i>	<i>Establishment of coordination groups</i>	<i>Business model and plan</i>	
	<i>Budget</i>	<i>HR aspects</i>		
	<i>Configuration management programme</i>			
	<i>Code of conduct</i>			
	<i>Project portfolio description</i>			

**Final delivery:**

**Decision platform / Definition Phase Final Report**

*Project Portfolio Definition Phase, August 2005 – January 2007*

### 4.1 Definition Phase overview

The Definition Phase consists of four project tracks:

- Case for change
- Programme setup
- Stakeholders
- Solutions
- Decision Platform/Definition Phase Final Report

This division has been made to improve the overview of the programme. Each track includes key activities and deliverables that belong logically under this particular track.

In the following paragraphs, the activities of each project track will be described.

**4.1.1 Case for change**

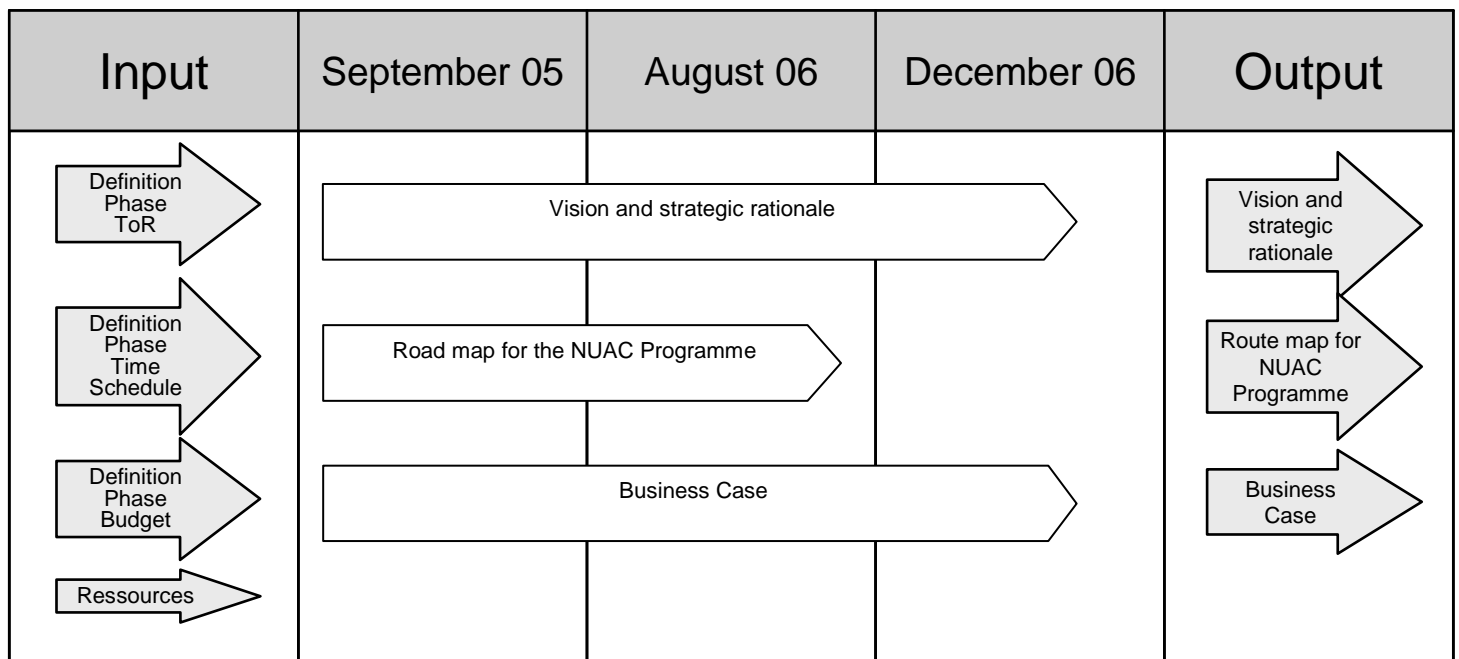
The aim for the Case for change track is, based on the LFV letter from June 2005, to describe possibilities and consequences of different solutions worked out during the Definition Phase in order to achieve possibilities for significant cost reductions regarding the service provision in Swedish and Danish airspace.

The Case for change consists of:

- Vision and strategic rationale
- Road map for the NUAC Programme
- Business Case

Each activity is further described below.

The expected Workstream of the Case for change track has been outlined in the following diagram:



**4.1.1.1 Vision and strategic rationale**

*4.1.1.1.1 Purpose and objective*

It is the responsibility of the Programme Management Team to deliver a Vision and strategic rationale for the NUAC programme. The document shall provide a consolidated view of the vision and strategic rationale for the future ANS provision in Sweden and Denmark.

*4.1.1.1.2 Content and form*

The Vision and strategic rationale shall be presented as a document containing the following main issues:

- Establishment of a common company for ANS service provision
- Different possibilities for integration of en-route services
- Different possibilities for the use of existing Swedish and Danish control centres
- Integration of administrative, technical, and operational support functions
- Creation of a FAB with one en-route charging zone and a common unit rate
- Infrastructure – accessing and ownership
- Aerodrome Traffic Control – future option

**4.1.1.1.3 Milestones and deadlines**

Preliminary delivery date: 14 August 2006

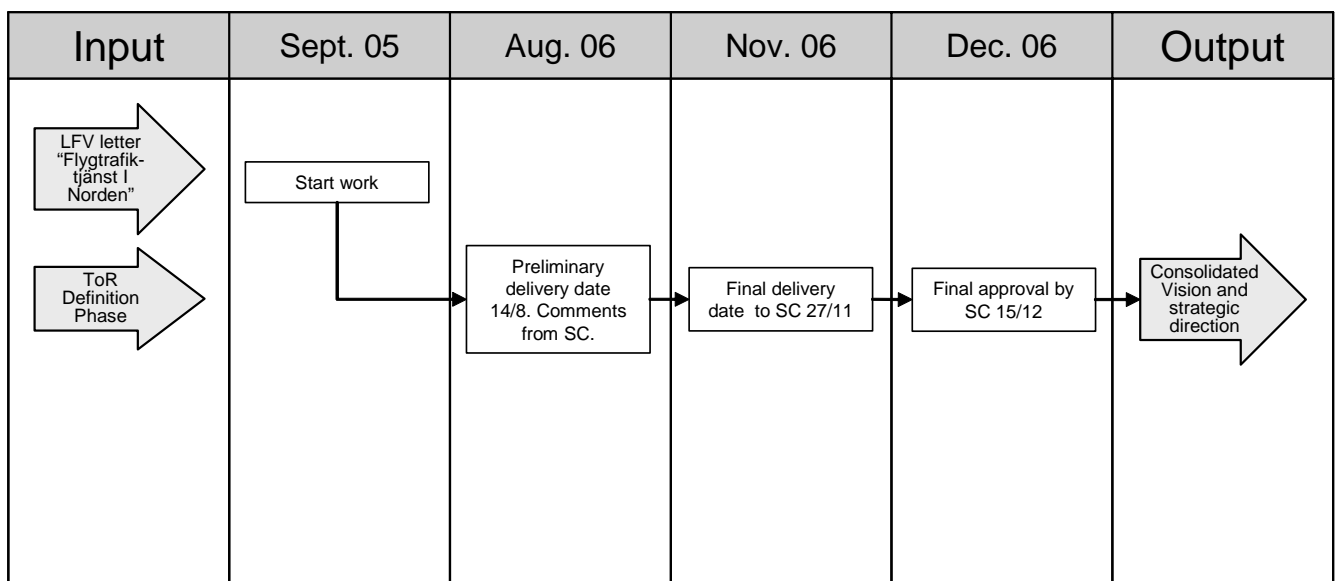
Final delivery date: 27 November 2006.

Final approval date: 15 December 2006.

**4.1.1.1.4 Coordination and approval**

The Vision and strategic rationale document shall be coordinated with and approved by the Steering Committee according to the above mentioned deadlines.

**4.1.1.1.5 Work flow for Vision and strategic rationale**



**4.1.1.2 Road map for the NUAC Programme**

**4.1.1.2.1 Purpose and objective**

With respect to the possibilities described under "Vision and strategic rationale", it is the responsibility of the Programme Management Team to deliver a road map for the NUAC Programme. The objective of the Road map is to provide a general overview of the NUAC programme phases and major milestones.



**4.1.1.2.2 Content and form**

The road map shall be presented as graphic with complementary text illustrating the following phases:

- Definition phase
- Development phase
- Company establishment phase
- Implementation phase
- Integration phase
- Monitoring phase

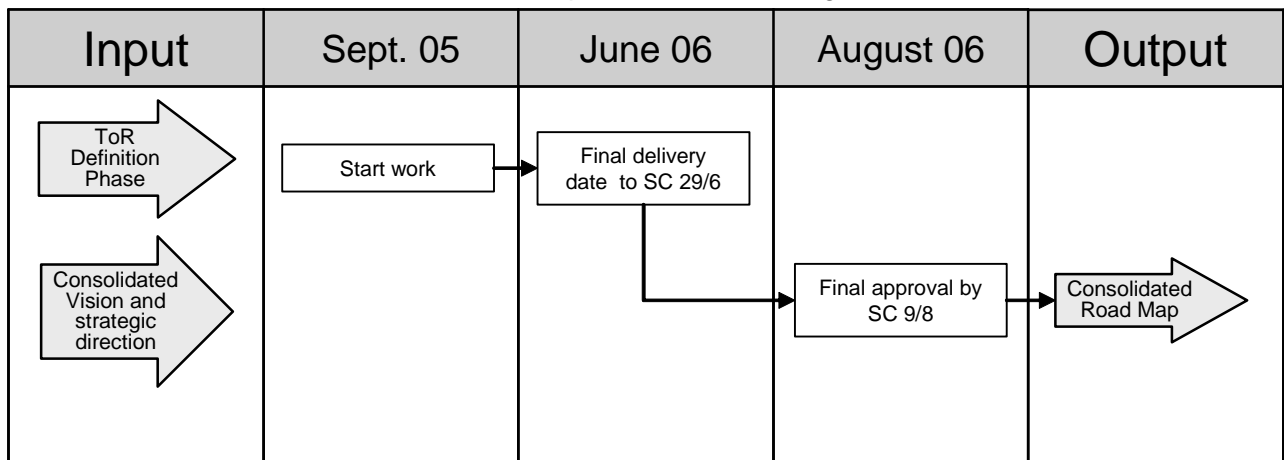
**4.1.1.2.3 Milestones and deadlines**

Final delivery date: 29 June 2006.  
 Final approval date: 9 August 2006.

**4.1.1.2.4 Coordination and approval**

The Road map for the NUAC Programme shall be coordinated with and approved by the Steering Committee according to the above mentioned deadlines.

**4.1.1.2.5 Work flow for Road map for the NUAC Programme**



**4.1.1.3 Business Case**

**4.1.1.3.1 Purpose and objective**

It is the responsibility of the Programme Management Team to deliver a Business Case for the NUAC programme showing the effect of the end vision and a number of alternatives.

The Business Case shall give a full picture of the NUAC Programme's effect on the cost for service provision within Danish and Swedish airspace. The possible influence on Naviair and LFV's organisations, aircraft operators, airports, environment, and national infrastructure shall be described.

**4.1.1.3.2 Content and form**

The Business Case shall be in accordance with recognised standards and shall enable the partners to use the results of the Business Case in their national decision process. The Business Case shall in detail describe three scenarios for the end vision:

1. A merger of the two organizations LFV/ANS and Naviair into one organization with responsibility for carrying out the Air Traffic Service provision within Danish and Swedish airspace. Creating a Functional Airspace Block with one en-route charging zone and a common unit rate.
2. Implementation of the original NUAC and SKÅNE concepts as laid down by the original projects and with LFV/ANS and Naviair as co-owners of a new NUAC company, but remaining as independent organizations.
3. A closer cooperation between LFV/ANS and Naviair in order to create a Functional Airspace Block, with joint Airspace Management, using the existing Control Centres in a virtual organization. This with only minor changes to the two existing organizations and based on normal principles regarding improvement of cost effectiveness.

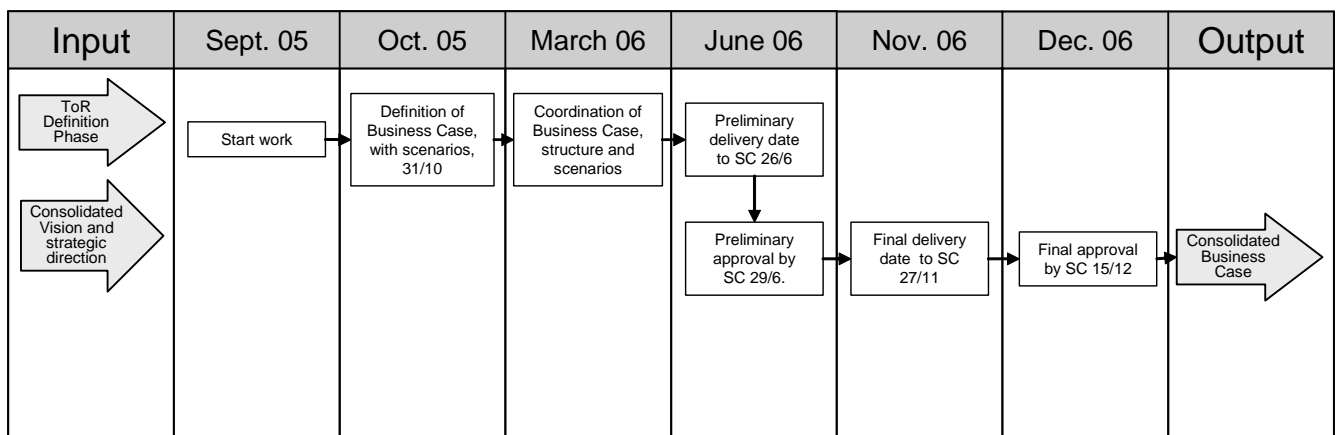
**4.1.1.3.3 Milestones and deadlines**

Definition of Business Case, with alternative scenarios: 31 October 2005  
 Coordination of Business Case structure and scenarios: March 2006.  
 Preliminary delivery date: 26 June 2006.  
 Preliminary approval date: 29 June 2006.  
 Final delivery date: 27 November 2006.  
 Final approval date: 15 December 2006.

**4.1.1.3.4 Coordination and approval**

The Business Case shall on a regular basis be coordinated with the Steering Committee leading to a final approval by the Steering Committee.

**4.1.1.3.5 Work flow for Business Case**



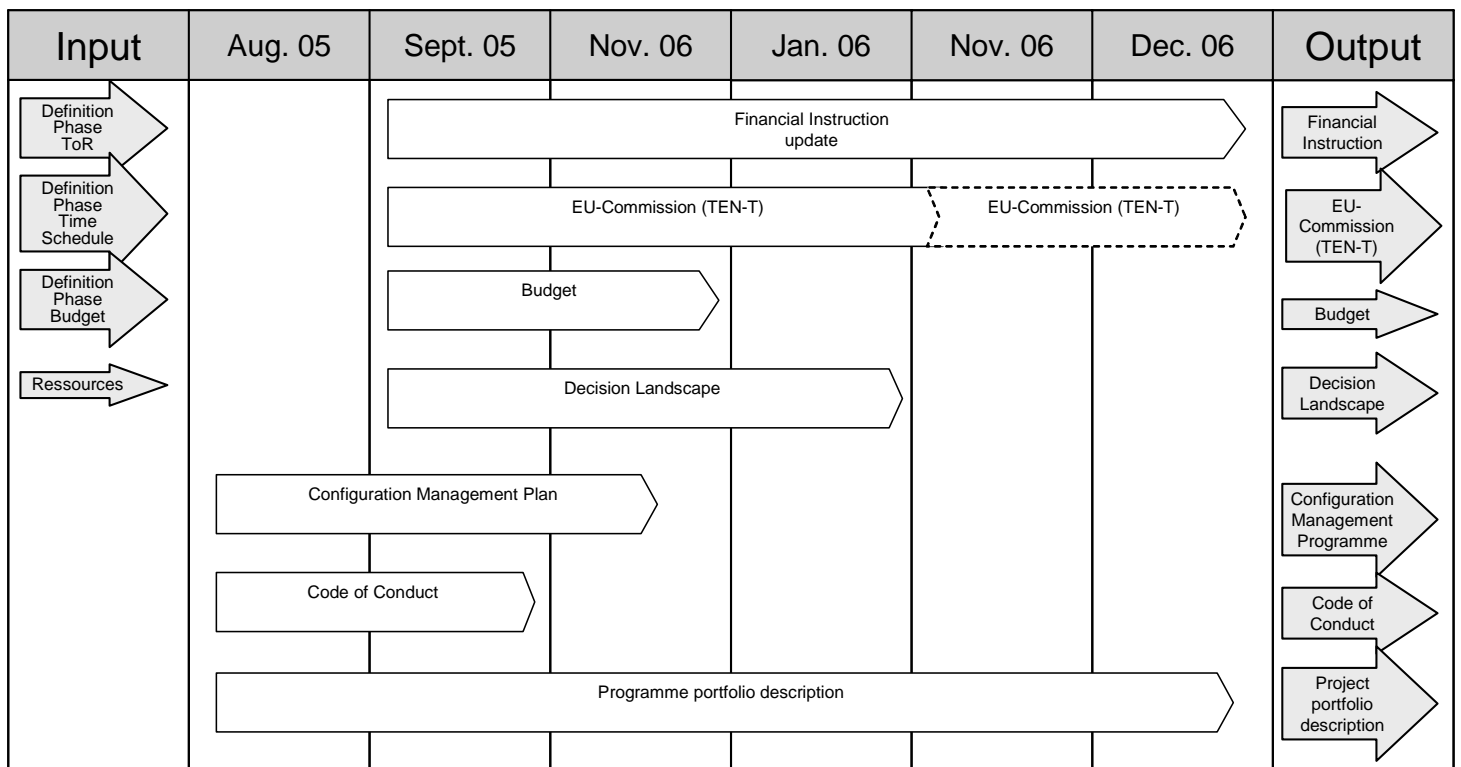
### 4.1.2 Programme setup

The Programme setup will describe the organisation and content of the NUAC Programme.

The Programme setup consists of:

- Decision Landscape
- Financial Instruction
- Budget
- EU-Commission (TEN-T)
- Configuration Management Plan
- Code of Conduct
- Project Portfolio description and overview

The expected Work flow of the Programme setup track has been outlined in the following diagram:



Each activity in the Programme setup is further described below.

**4.1.2.1 Decision Landscape**

*4.1.2.1.1 Purpose and objective*

The document purpose is to map all levels of decision-making influencing the NUAC Programme aim and its findings during the lifespan of the programme, e.g. political, regulative, as well as interest groups and organisations, covering all layers.

*4.1.2.1.2 Content and form*

The document consists of organisation diagrams and listing of influential bodies, organisations, and individuals.

*4.1.2.1.3 Milestones and deadlines*

First delivery date: 17 October 2005.  
Second delivery date: 11 January 2006.

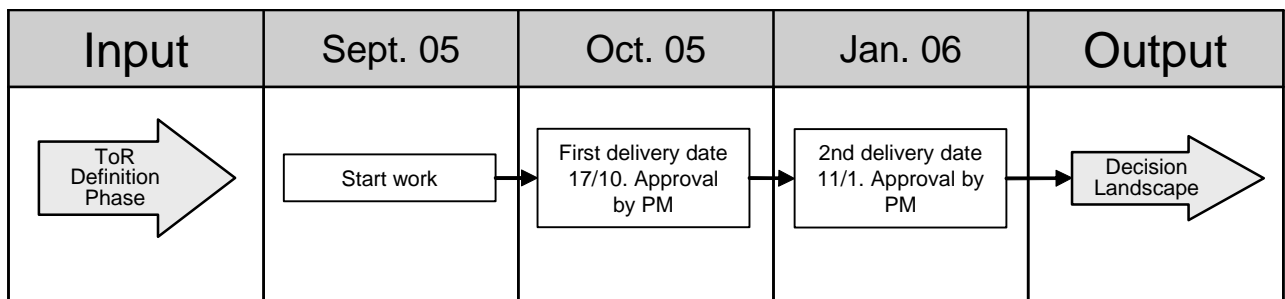
*4.1.2.1.4 Coordination and approval*

As the content of the document is describing a dynamic world, the Programme Management Team shall by continuous coordination with the mapped bodies, organisations, and individuals ensure that the document is up to date.

Coordination with the Steering Committee on a regular basis.

No specific approval procedures.

*4.1.2.1.5 Work flow for Decision landscape*



**4.1.2.2 Financial instruction**

*4.1.2.2.1 Purpose and objective*

The NUAC Programme Financial Instruction shall be worked out laying down guidelines for the handling of all financial issues related to realisation of the NUAC Programme, satisfying requirements of the EU, respective partners, Steering Committee and project needs.

**4.1.2.2.2 Content and form**

- Introduction
- Background
- Allowable costs
- Cost allocation
- National Accounting and Reporting
- Authorisations
- Budgeting procedures
- EU TEN-T Financial Implementing Provisions

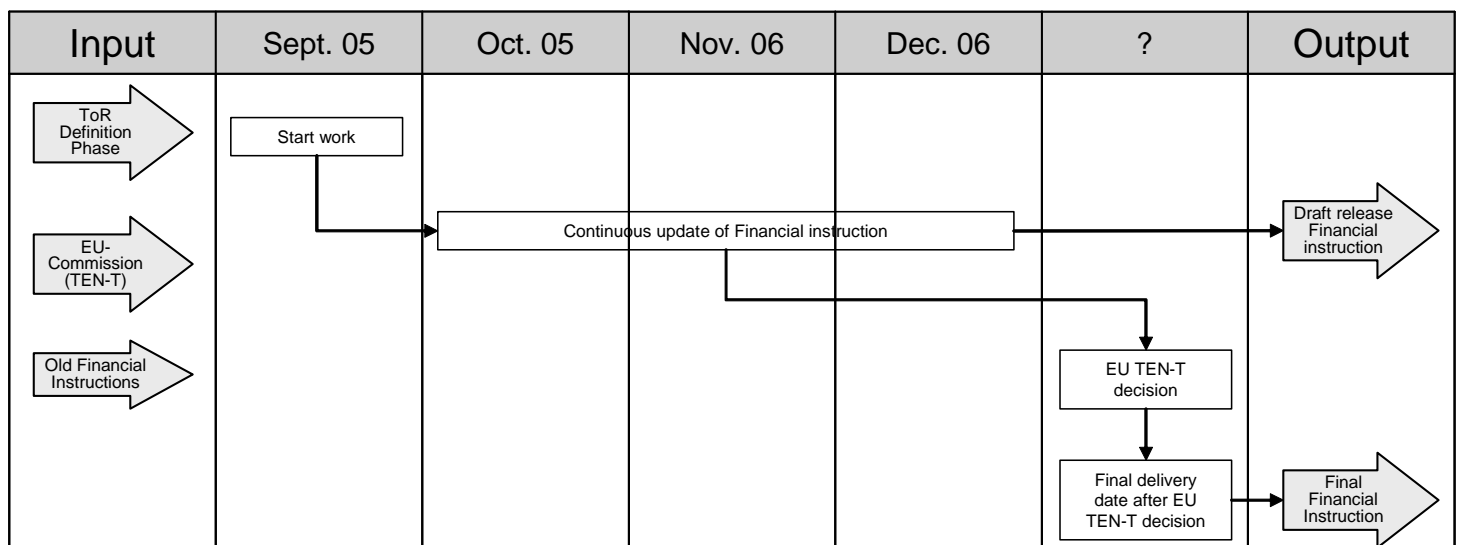
**4.1.2.2.3 Milestones and deadlines**

Final delivery date: Depends on EU TEN-T decision regarding request to run the NUAC and SKAANE projects under one NUAC Programme (until then the current Financial Instruction will be used and continuously updated as a draft release).

**4.1.2.2.4 Coordination and approval**

Coordination with LFV and Naviair. Approval by Programme Manager.

**4.1.2.2.5 Work flow for Financial instruction**



**4.1.2.3 EU-Commission (TEN-T)**

**4.1.2.3.1 Purpose and objective**

The former NUAC and SKÅNE projects each received separate TEN-T funding from the EU-Commission. The original scopes of the NUAC and SKÅNE Projects will be fulfilled, however an approval by the EU Commission to extend to the stipulated duration of both projects to 2011, with a 12-month monitoring period included, is required.

The two project budgets need to be aligned with the revised timescale.

**4.1.2.3.2 Content and form**

A letter from the NUAC Programme Manager to the EU-Commission describing the Vision and Strategic Rationale with enclosed budget shall be elaborated. This letter shall be routed via respective national authorities, and on the basis of this, the proper coordination shall be carried out with the EU-Commission.

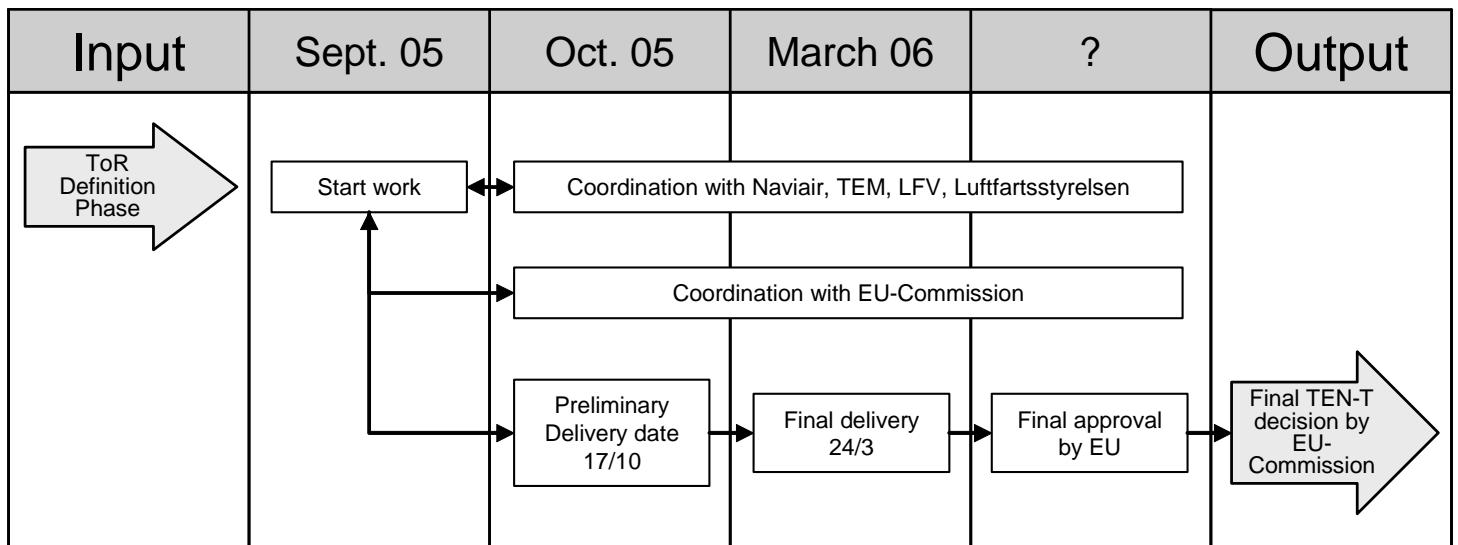
**4.1.2.3.3 Milestones and deadlines**

Preliminary delivery date: 17 October 2005.  
 Final delivery date: 24 March 2006  
 Final approval date: TBD by the EU-Commission.

**4.1.2.3.4 Coordination and approval**

The issues regarding TEN-T funding shall be coordinated with Luftfartsstyrelsen and LFV in Sweden as well as TEM and Naviair in Denmark. The Programme Management Team assumes that further coordination with the political level will be processed via the national authorities. Final approval will be given by the EU-Commission.

**4.1.2.3.5 Work flow for EU-Commission (TEN-T)**



**4.1.2.4 Budget**

**4.1.2.4.1 Purpose and objective**

A detailed budget covering the lifespan of the NUAC Programme shall be worked out based on the current budgets for the former NUAC and SKÅNE projects.

#### 4.1.2.4.2 Content and form

The budget is structured as shown in figure 2 for compliance with EU requirements regarding TEN-T funding.

All figures in EUR				
	Common	National DK	National SE	Total
Personnel				
Equipment				
Third party assistance				
Travel and subsistence				
Consumables and computing				
Significant specific costs				
Overhead recovered on labour				
<b>Make a total of:</b>				
<b>Excl. Personnel make a total of:</b>				
<b>LFV project expenditure EUR total</b>				
<b>LFV project expenditure EUR excl personal</b>				
<b>Naviair project expenditure EUR total</b>				
<b>Naviair project expenditure EUR total excl personal</b>				
<b>*LFV &amp; Naviair project expenditures are calculated as the sum of national costs + 50% of Common cost</b>				
Version: 01.00				

#### 4.1.2.4.3 Milestones and deadlines

Preliminary delivery date: 26 September 2005

Preliminary approval date: 3 October 2005

Final Delivery date: 15 November 2005.

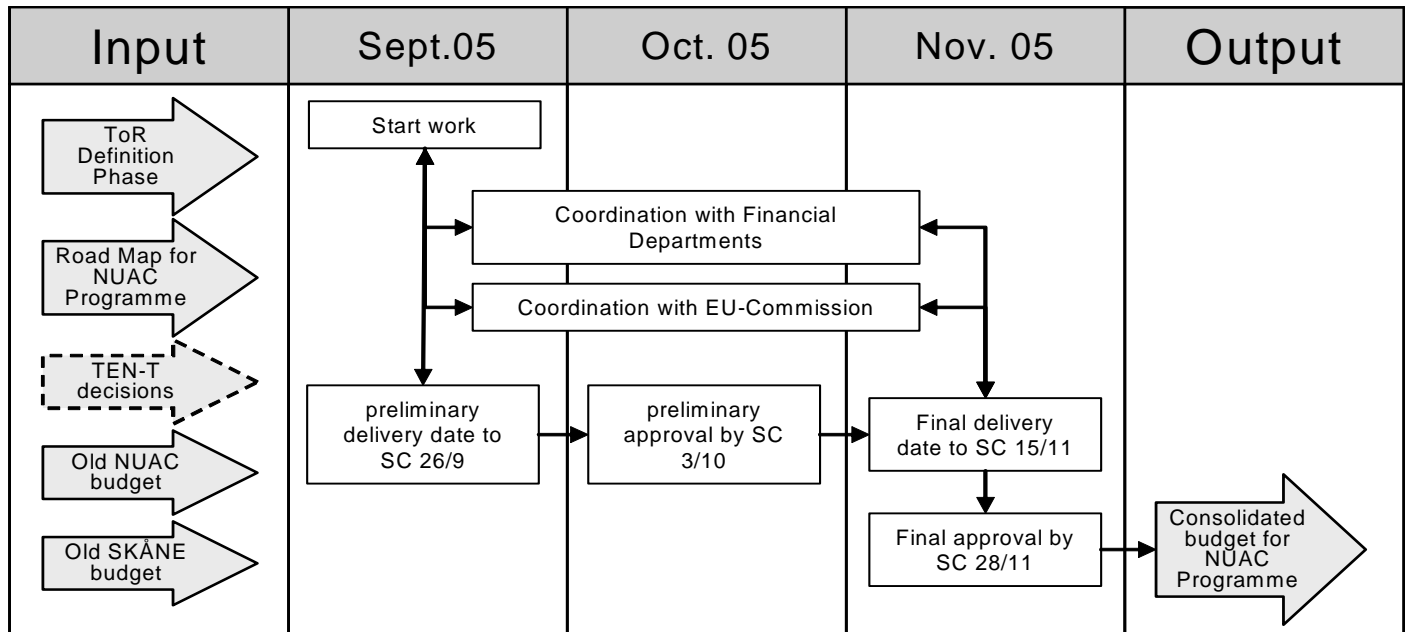
Final Approval date: 28 November 2005.

#### 4.1.2.4.4 Coordination and approval

The budget shall be coordinated not only with the Steering Committee but also with the financial departments in LFV and Naviair to ensure that the budget and its coherent Financial Instructions are endorsed by the respective financial department.

The budget shall be approved by the Steering Committee. After approval by the Steering Committee, the budget shall also be approved by the TEN-T Commission in accordance with "EU-Commission (TEN-T)".

4.1.2.4.5 *Work flow for Budget*



**4.1.2.5 Configuration Management Plan**

4.1.2.5.1 *Purpose and objective*

The purpose and objective of the Configuration Management Plan is to describe how Configuration Management shall be handled within the NUAC Programme concerning the administration, control, and archiving of all documentation processed in the Programme.

4.1.2.5.2 *Content and form*

Based on the Configuration Management Plan from the former NUAC Project, an updated document containing configuration procedures, templates, responsibilities shall be elaborated.

4.1.2.5.3 *Milestones and deadlines*

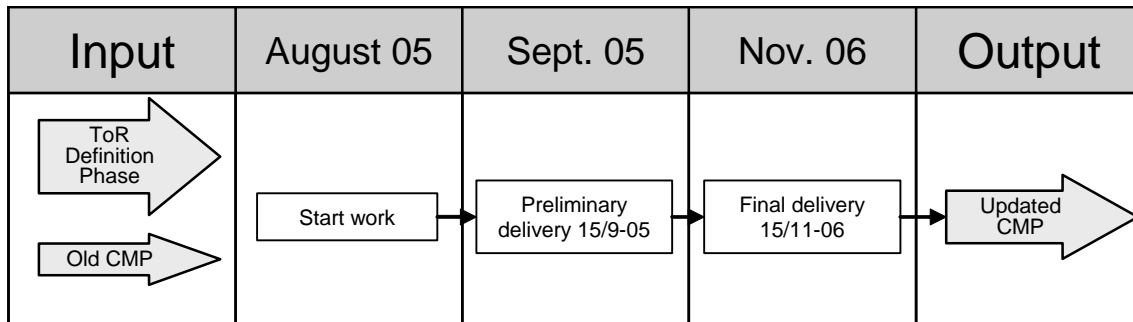
Preliminary delivery date: 15 September 2005 (draft release)  
 Final delivery date: 15 November 2006.

4.1.2.5.4 *Coordination and approval*

Approval by Programme Manager.



4.1.2.5.5 *Work flow for Configuration Management Plan*



**4.1.2.6 Code of Conduct Document**

4.1.2.6.1 *Purpose and objective*

The NUAC programme will over time have effect on more or less all employees in LFV and Naviair respectively. It is therefore vital that the Steering Committee, the Programme Management Team and all other participating parties in the NUAC programme conduct their work in an ethical manner to earn and maintain the confidence of team members, colleagues, employees, employers, stakeholders and the public.

4.1.2.6.2 *Content and form*

The document is structured as a plain text – easy to understand - set of behavioural elements that describes the desired and required personal and institutional conduct to be adhered to.

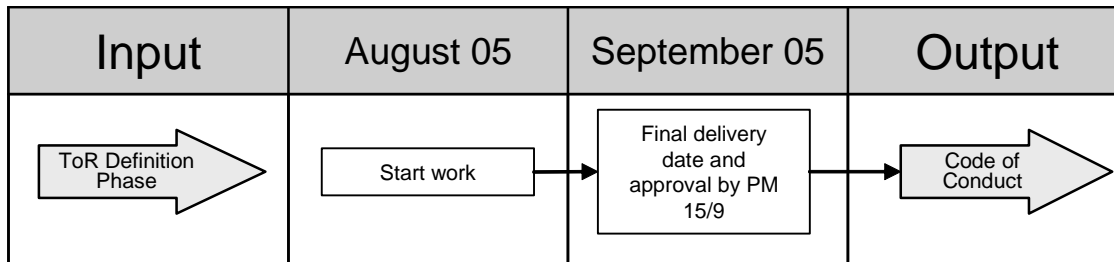
4.1.2.6.3 *Milestones and deadlines*

Final delivery date: 15 September 2005.

4.1.2.6.4 *Coordination and approval*

Approval by the Programme Manager.

4.1.2.6.5 *Work flow for Code of Conduct*



**4.1.2.7 Programme portfolio description**

4.1.2.7.1 *Purpose and objective*

The objective of the Programme portfolio description is to provide a clear overview of all projects and activities connected with the fulfilment of the entire Programme.

4.1.2.7.2 *Content and form*

The Programme portfolio description is a document containing terms of reference and budget for all projects and subprojects connected to the Programme.

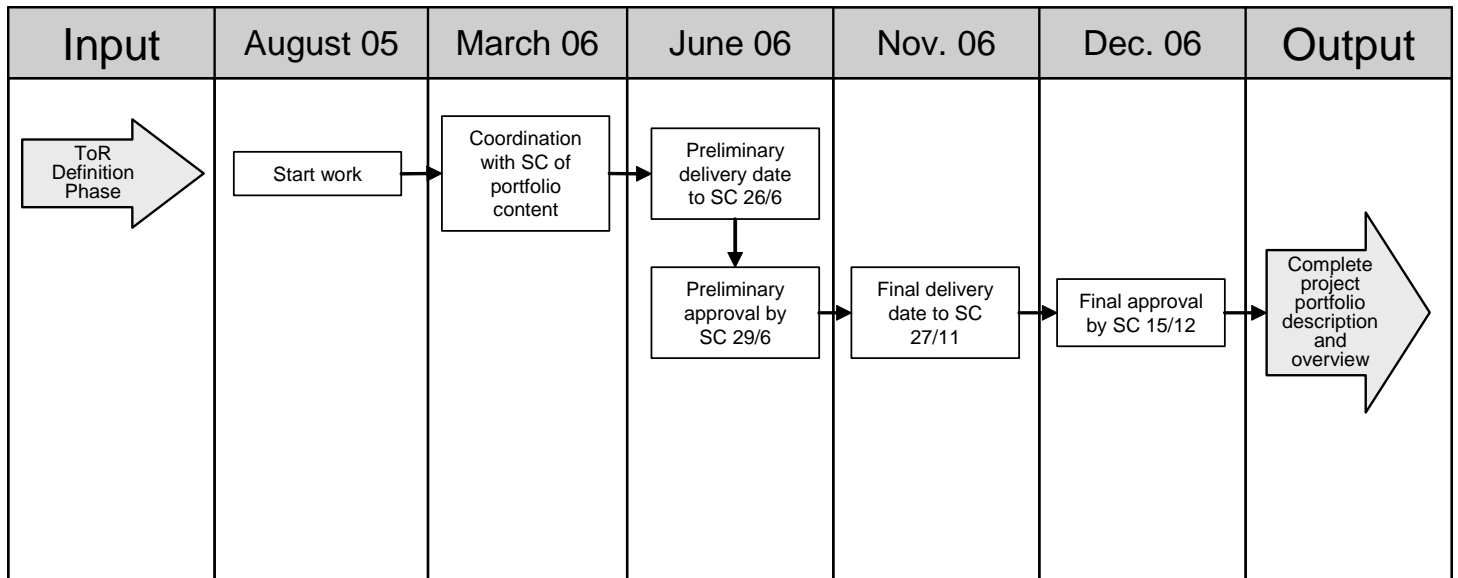
4.1.2.7.3 *Milestones and deadlines*

Coordination of portfolio content: March 2006.  
 Preliminary delivery date: 26 June 2006.  
 Preliminary approval date: 29 June 2006.  
 Final delivery date: 27 November 2006.  
 Final approval date: 15 December 2006.

4.1.2.7.4 *Coordination and approval*

The Programme portfolio description shall be coordinated with and approved by the Steering Committee.

### 4.1.2.7.5 Work flow for Project portfolio description



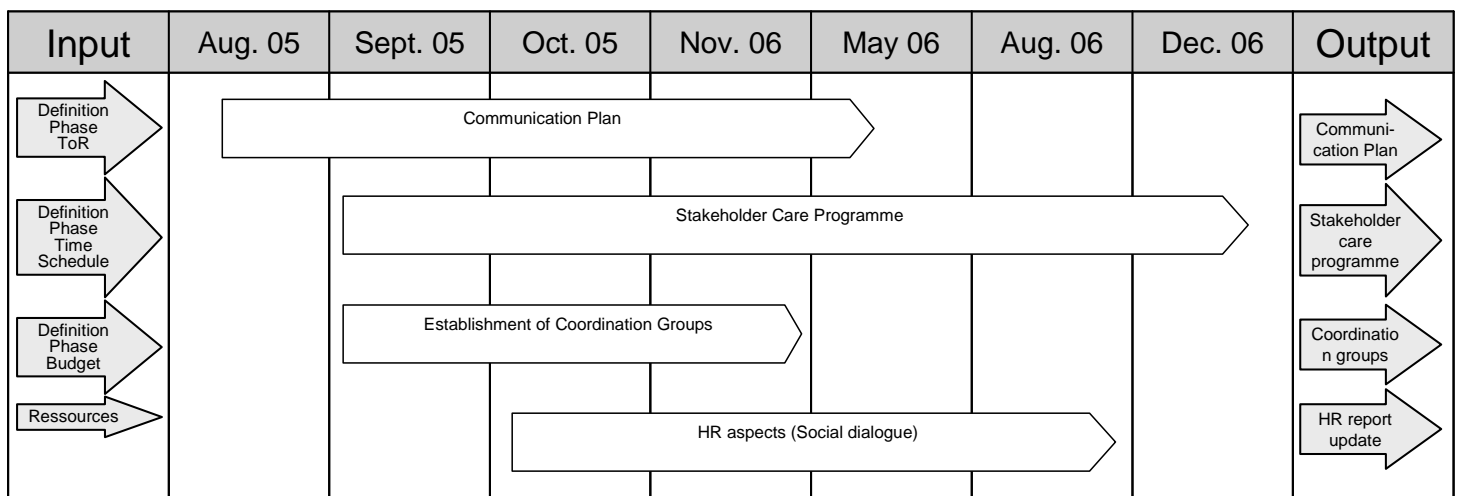
### 4.1.2.8 Stakeholders

The project track "Stakeholders" will describe the communication and coordination to be carried out in order to ensure stakeholder endorsement of the NUAC Programme.

The Stakeholder track consists of:

- Communication Plan
- Stakeholder Care Programme
- Establishment of Coordination Groups
- HR aspects (social dialogue)

The expected Work flow of the Programme setup track has been outlined in the following diagram:



Each activity is further described below.

#### **4.1.2.9 Communication Plan**

##### *4.1.2.9.1 Purpose and objective*

In order to reach the communication objectives, the Programme Management Team will establish a NUAC Communication Plan. The objective of the Communication Plan is to provide a clear strategy for internal and external communication objectives and activities.

The document shall provide guidelines to the programme so that proper information regarding the programme can be distributed to all stakeholders including LFV and Naviair staff. The Communication Plan shall describe the detailed communication activities in all phases of the programme.

##### *4.1.2.9.2 Content and form*

The document shall describe the content of information to be released and shall furthermore be in line with the following disposition:

- Introduction/Background
- Scope
- Objectives
- Target groups
- Communication activities
- The Media to be used
- Branding
- Information management (content of information and release time)

##### *4.1.2.9.3 Milestones and deadlines*

1<sup>st</sup> delivery date: 1 September 2005.

1<sup>st</sup> approval date: 5 September 2005.

2<sup>nd</sup> delivery date: May 2005.

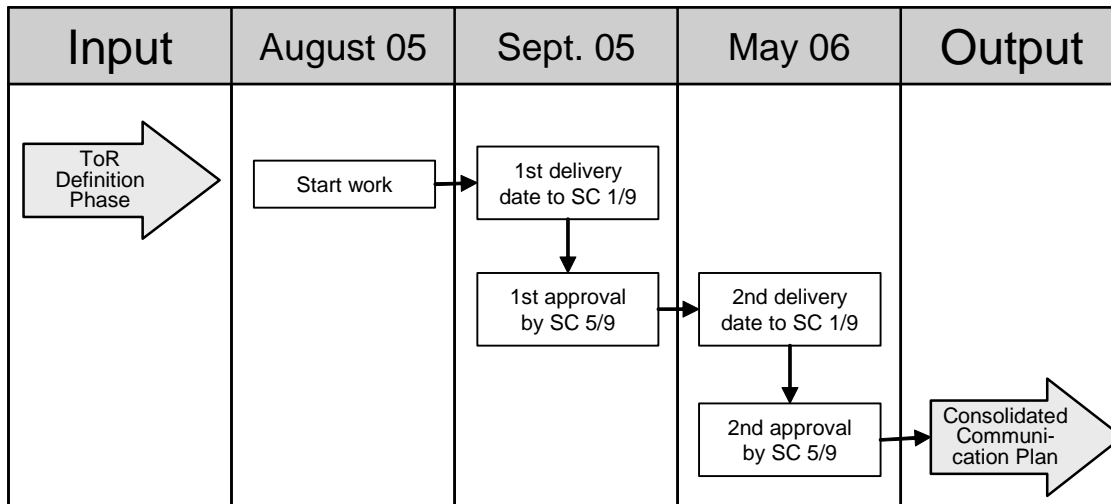
2<sup>nd</sup> approval date: May 2005.

##### *4.1.2.9.4 Coordination and approval*

The Communication Plan shall be coordinated with the information departments in LFV and Naviair.

The Communication Plan shall be approved by the Steering Committee.

4.1.2.9.5 *Work flow for Communication plan*



**4.1.2.10 Stakeholder Care Programme**

4.1.2.10.1 *Purpose and objective*

To identify main stakeholders and necessary activities, an analysis shall be worked out.

It is assumed that the Social Partners (Labour Unions) to LFV and Naviair as well as aircraft operators are vital stakeholders.

Based on the analysis, a stakeholder care programme shall be established for the purpose of dialogs and coordination with stakeholders.

Via the stakeholder activities, the Programme Management shall seek endorsement by stakeholders regarding the projects aim and strategic direction.

4.1.2.10.2 *Content and form*

The Stakeholder Care Programme shall be described in a document structured to contain the procedures for the stakeholder analysis and the results from the same analysis.

The document will contain description of actions to be taken with the identified stakeholders.

4.1.2.10.3 *Milestones and deadlines*

1<sup>st</sup> delivery date: 26 September 2005.

1<sup>st</sup> approval date: 3 October 2005.

Conduct of workshops: October 2005 - December 2006.

2<sup>nd</sup> delivery date: July 2006.

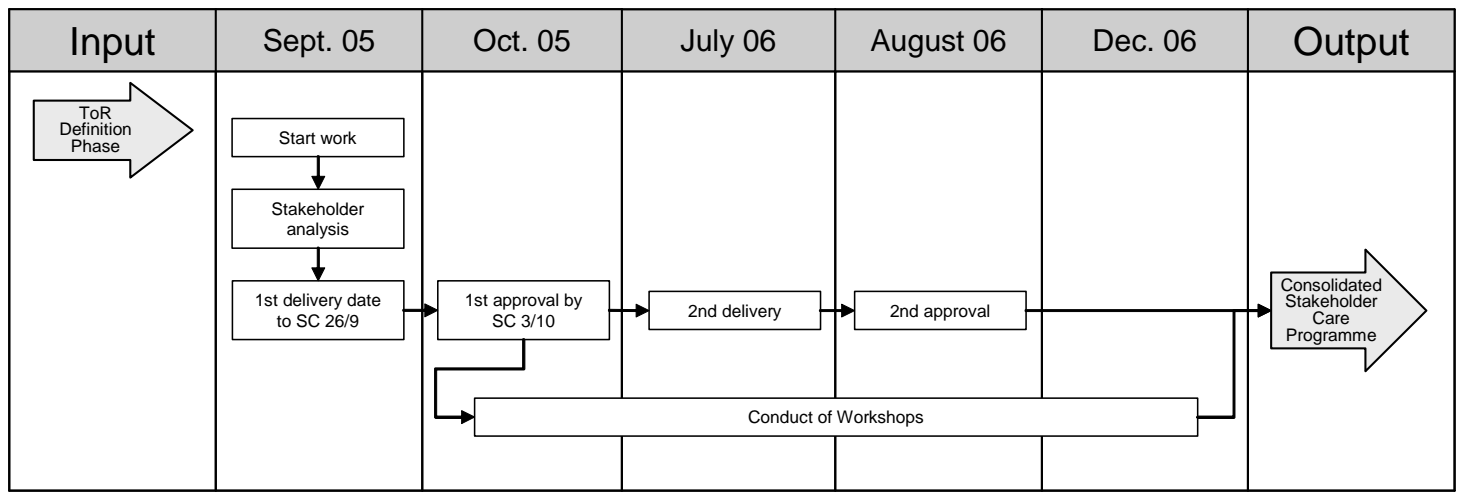
2<sup>nd</sup> approval date: August 2006

**4.1.2.10.4 Coordination and approval**

The document shall be coordinated with the Steering Committee.

The Stakeholder Care Programme shall be approved by the Steering Committee.

**4.1.2.10.5 Work flow for the Stakeholder Care Programme**



**4.1.2.11 Establishment of Coordination groups**

**4.1.2.11.1 Purpose and objective**

The establishment of Coordination Groups shall ensure the permanent stakeholder coordination on a regular basis regarding the findings and progress of the Programme

**4.1.2.11.2 Content and form**

A document describing the composition, purpose, and working methods of each Coordination Group.

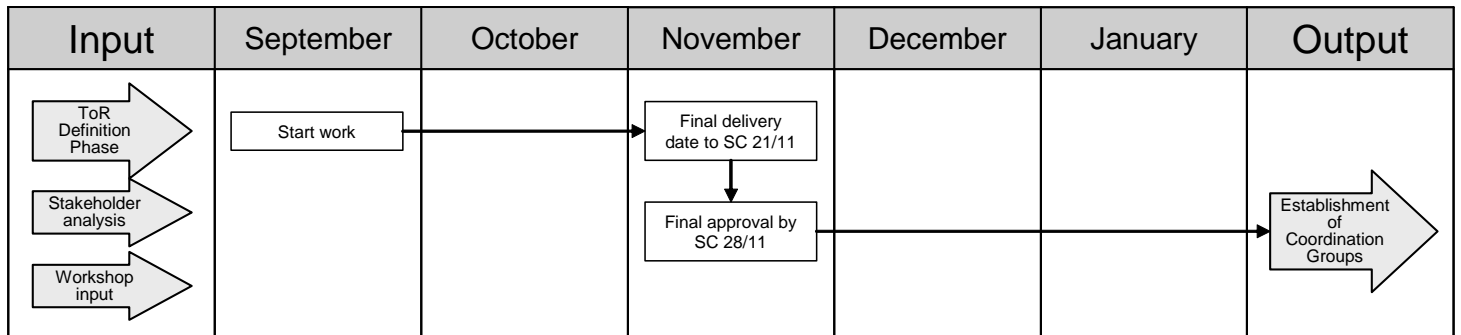
**4.1.2.11.3 Milestones and deadlines**

Final delivery date: 21 November 2005.  
 Final approval date: 28 November 2005.

**4.1.2.11.4 Coordination and approval**

The group compositions shall be coordinated and approved by the Steering Committee.

4.1.2.11.5 *Work flow for Establishment of Coordination Groups*



**4.1.2.12 HR aspects (social dialogue)**

4.1.2.12.1 *Purpose and objective*

It is recognized that the NUAC programme will have considerable impact and effect on employees in the two companies, Naviair and LFV.

Recommendations for HR activities needed for the proposed NUAC Company shall be issued. The existing HR report shall be updated as basis for the work to be carried out during the definition phase.

4.1.2.12.2 *Content and form*

Revised HR report with HR activity recommendations based on workshops and with proper regard to the Single European Sky social dialogue.

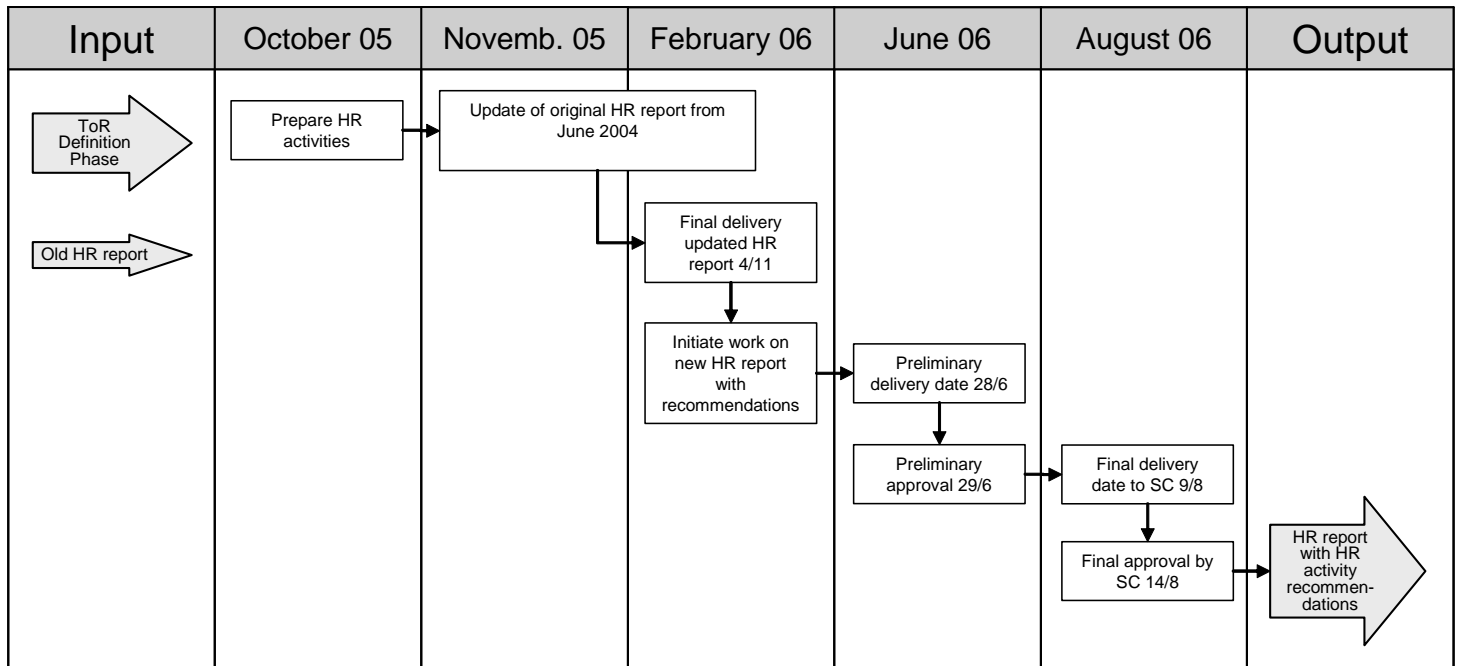
4.1.2.12.3 *Milestones and deadlines*

Final delivery update of HR-report 2004: 16 February 2006  
 Preliminary delivery date: 28 June 2006.  
 Preliminary approval date: 29 June 2006.  
 Final delivery date: 9 August 2006.  
 Final approval date: 14 August 2006.

4.1.2.12.4 *Coordination and approval*

The updated report shall be coordinated and approved by the Steering Committee.

4.1.2.12.5 Work flow HR aspects (social dialogue)



**4.1.3 Solutions**

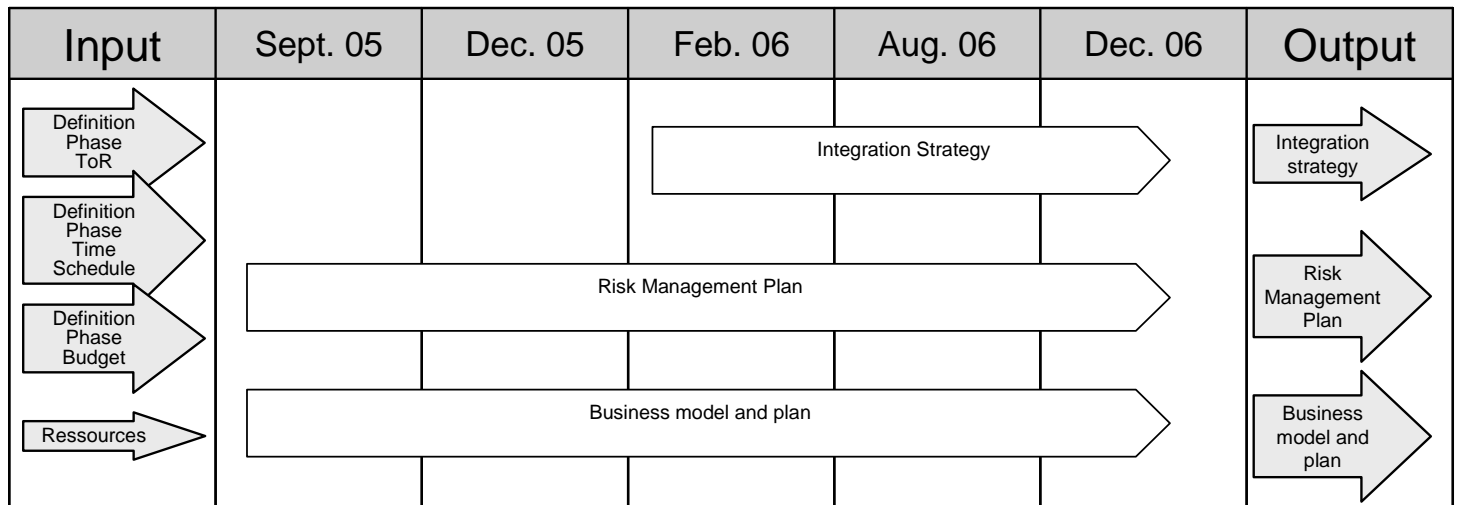
This project track shall describe the possible solutions and recommendations needed for a decision regarding the future development of the NUAC Programme.

The Solutions track consists of:

- Integration strategy
- Risk Management Plan
- Business model and plan



The expected Work flow of the Programme setup track has been outlined in the following diagram:



Each activity is further described below.

#### **4.1.3.1 Integration Strategy**

##### *4.1.3.1.1 Purpose and objective*

In order to identify the key challenges that shall be addressed during integration an Integration Strategy shall be developed. The strategy shall define the objectives, the rationale, the logic of the implementation, the approach and methods (what, when and how will the chosen integration of the two entities be carried out).

##### *4.1.3.1.2 Content and form*

The Integration Strategy shall be presented as a document giving the direction and describing the actions needed for the NUAC Programme regarding integration on major issues such as:

- Decision making
- Organizations
- Infrastructure
- Staffing
- Culture
- Procedures
- Airspace
- Working methods

##### *4.1.3.1.3 Milestones and deadlines*

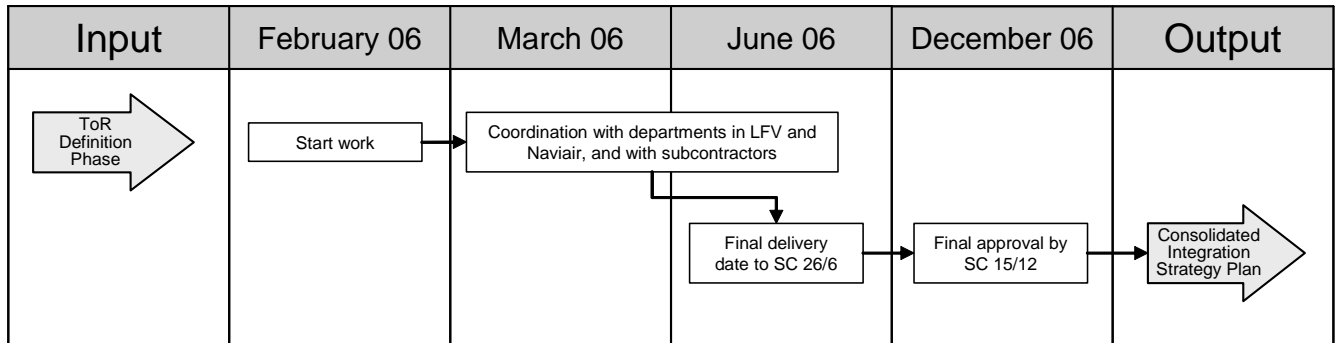
Final delivery date: 26 June 2006.

Final approval date: 15 December 2006.

**4.1.3.1.4 Coordination and approval**

The Integration Strategy shall be coordinated with and approved by the Steering Committee.

**4.1.3.1.5 Work flow for Integration strategy**



**4.1.3.2 Risk Management Plan**

**4.1.3.2.1 Purpose and objective**

A risk management plan covering the entire NUAC Programme shall be developed during the Definition Phase. All foreseeable risks shall be covered and the risk management plan shall be presented for evaluation and endorsement to experts outside LFV and Naviair.

**4.1.3.2.2 Content and form**

Schematic listing of project risks with items prioritised in categories of severity, probable frequency, likeliness, and mitigation.

**4.1.3.2.3 Milestones and deadlines**

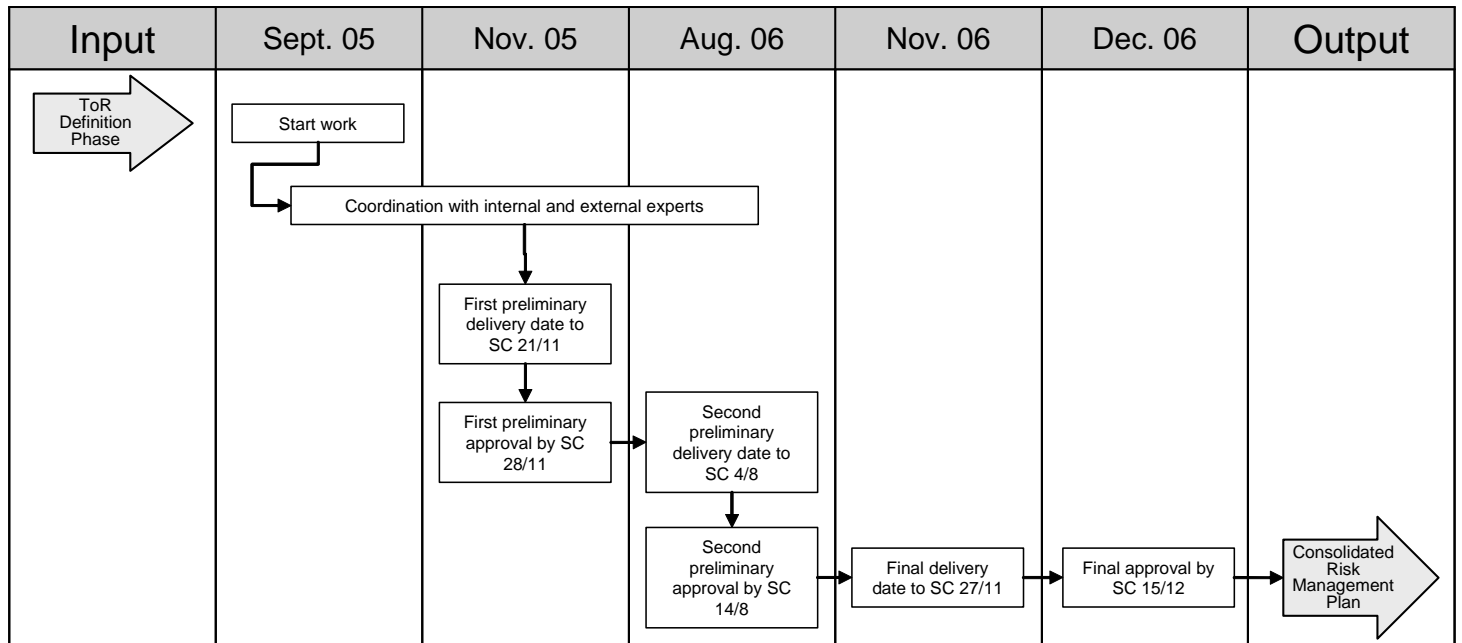
- First Preliminary delivery date: 21 November 2005.
- First Preliminary approval date: 28 November 2005.
- Second Preliminary delivery date: 4 August 2006.
- Second Preliminary approval date: 14 August 2006.
- Final delivery date: 27 November 2006.
- Final approval date: 15. December 2006.

**4.1.3.2.4 Coordination and approval**

The Risk Management Plan shall be coordinated with the respective national authorities.

The Risk Management Plan shall be approved by the Steering Committee.

4.1.3.2.5 *Work flow for Risk Management Plan*



**4.1.3.3 Business model and plan**

4.1.3.3.1 *Purpose and objective*

With respect to the different solutions reflected in the Business Case, Business Models and Plans shall be elaborated. The objective is to lay down business foundations for a possible future company.

4.1.3.3.2 *Content and form*

The Business Model and Plan shall be presented as a document describing the future business concept and ownership for:

1. A merged organization with responsibility for carrying out the Air Traffic Service provision within Danish and Swedish airspace having one en-route charging zone and a common unit rate.
2. LFV/ANS and Naviair after implementation of the original NUAC and SKÅNE concepts as laid down by the original projects and with LFV/ANS and Naviair remaining as independent organizations working in a Nordic Functional Airspace Block.
3. LFV/ANS and Naviair in a closer cooperation in a Functional Airspace Block, with joint Airspace Management, using the existing Control Centres in a virtual organization.

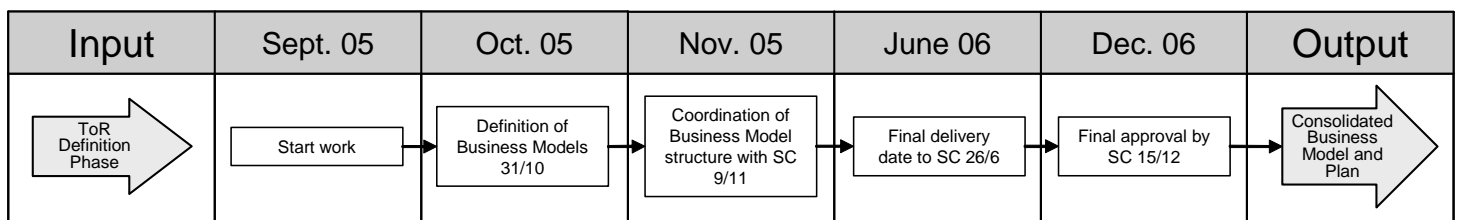
**4.1.3.3.3** *Milestones and deadlines*

Definition of Business Models: 31 October 2005  
 Coordination of Business Model structure: 9 November 2005.  
 Final delivery date: 26 June 2006.  
 Final approval date: 15 December 2006.

**4.1.3.3.4** *Coordination and approval*

Coordination with national and international authorities. The plans shall be coordinated with and approved by the Steering Committee.

**4.1.3.3.5** *Work flow for Business model and plan*



**4.1.4 Decision Platform (Definition Phase Final Report)**

**4.1.4.1.1** *Purpose and objective*

The objective is to ensure the possibilities for proper decision-making regarding the development of the NUAC Programme.

**4.1.4.1.2** *Content and form*

The Decision Platform shall be presented as a Final Report covering all findings during the Definition Phase. On the basis of these findings, a number of recommendations shall be presented in the report.

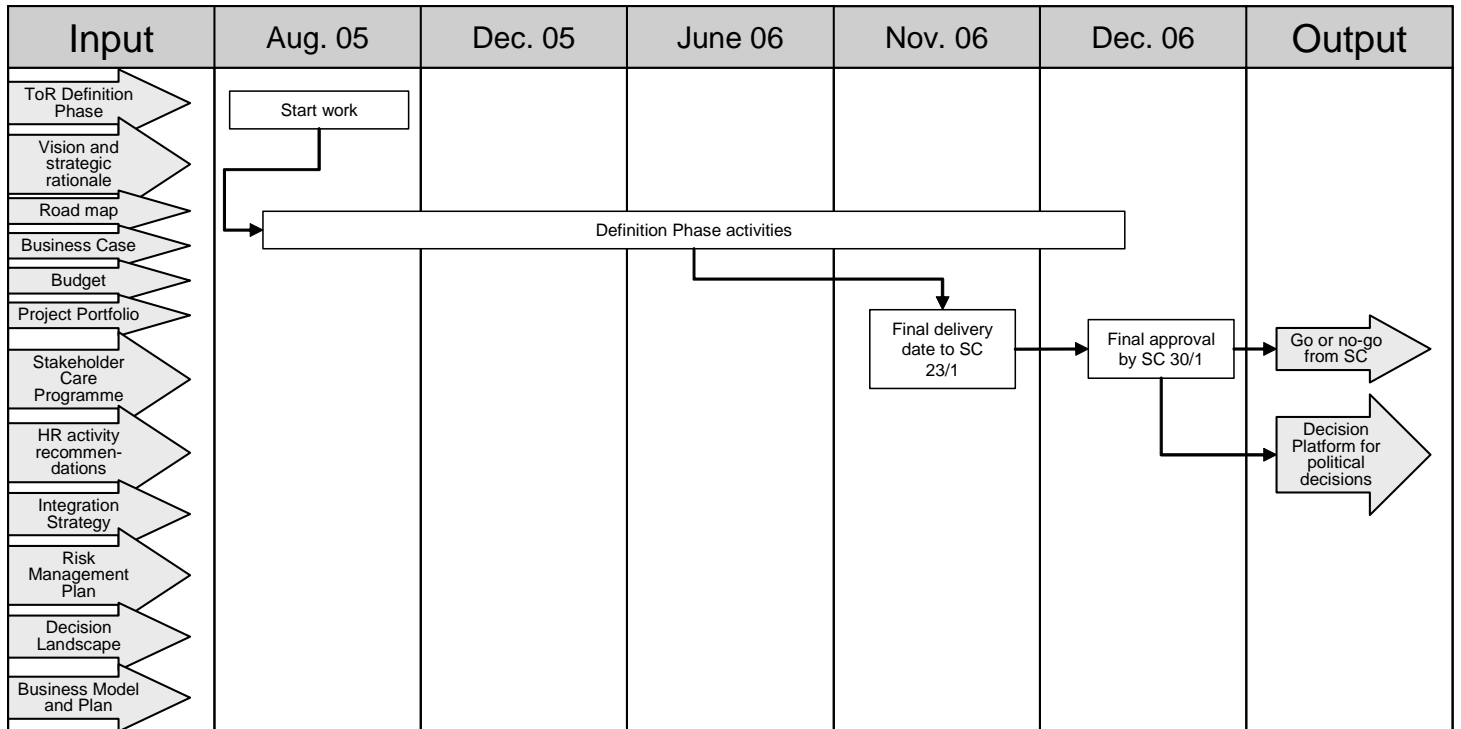
**4.1.4.1.3** *Milestones and deadlines*

Final delivery date: 27 November 2006.  
 Final approval date: 15 December 2006.  
 Political decision: TBD.

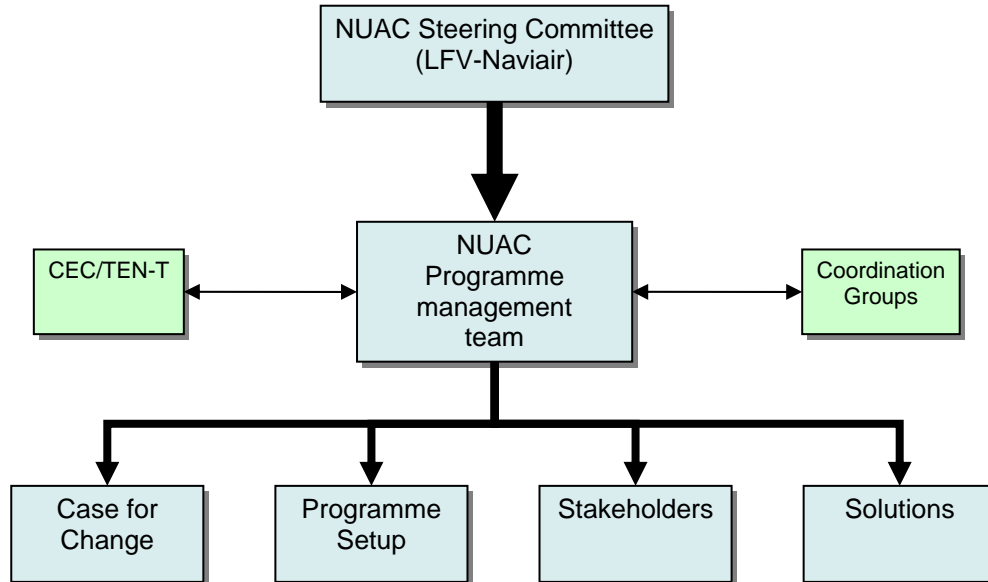
**4.1.4.1.4** *Coordination and approval*

The report shall be coordinated with the departments in respective ministries and be approved by the Steering Committee.

## 4.1.4.1.5 Work flow for Decision Platform



## 5 Programme Organisation



### 5.1 The Steering Committee

The objectives of the NUAC Steering Committee are to provide necessary decisions and to advice and guide the Programme Management Team so that the programme management team can fulfil its tasks on the basis of mutual understanding and agreement.

The Steering Committee shall actively ensure that the respective organizations are prepared to prioritize the programme work and to provide the Programme Management Team with needed resources.

The Steering Committee has the responsibility for communication and anchoring with the owners of LFV and Naviair.

The NUAC Steering Committee consists of LFV Director ANS Thomas Allard (Chair) and Naviair Director General Morten Dambæk.

On behalf of the Steering Committee, the Programme Management Team arranges Steering Committee meetings, prepares meeting documents, and provides secretariat assistance.

The Programme Manager and the Deputy Programme Manager attend the Steering Committee meetings to provide reports, updates, proposals, and advice etc.

### 5.2 The Programme Management Team

The Programme Management Team consists of six permanent members – three from LFV and three from Naviair. The Programme Manager, Nils Sprenger/Naviair, and the

Deputy Programme Manager, Stefan Hansson/LFV, manage the programme in unison.

The main objective of the NUAC Programme Management Team during the Definition Phase is to provide robust material (deliverables defined in this document) for decision-making regarding the NUAC Programme, this including a final report with a number of recommendations.

The Programme Management Team is responsible for initiating and managing activities needed to fulfil its tasks in order to reach a successful completion of the NUAC Programme.

The Programme Management is responsible for the programme finances and budget and thus mandated to make use of finances and resources including the allocated funding as laid down in the approved programme budget.

The Programme Management is mandated to make the necessary requirements and lists of requirements to sub-contractors for technical and other budget items within the frames of the approved budget.

During the Definition Phase, the Programme Management Team reports to the Steering Committee every two weeks using the standard dashboard template defined in the Configuration Management Plan.

Coordination groups consisting of major stakeholders will be established by the Programme Management in accordance with paragraph 4.1.3 "Stakeholders". It is the responsibility of the Programme Management to ensure the coordination with these groups, this including arrangement of work shops as found feasible.

The Programme Managers are responsible for the preparation of necessary material to all formal meetings.



## **6 Exit Procedures**

Exit procedures for LFV and Naviair shall be defined by the Programme Management Team and be approved by the Steering Committee.

These procedures will enter into force in the event that one of the parties decides to withdraw from the NUAC programme.



## 7 Sign Off

The NUAC Programme is altering the paradigms for the respective partners; hence the Director General Naviair and Director LFV/ANS signs all documents that are laying down guidelines for the programme and decisions taken that will have lasting effect on the partners. This includes minutes from meetings. After the signing such documents shall be considered as conclusive.

## 8 Document References

- LFV letter concerning: "Flygtrafiktjänst i Norden" from 10 June 2005
- NUAC Phase 1 report
- NUAC Interim Phase 3 report
- NUAC Phase 3 deliverables
- SKÅNE Feasibility Phase Final Report
- Single European Sky Regulations and Mandates
- CANSO CEO Survey on Cooperation in ANS from May 2005
- Regeringsaftale af 1981 mellem DK og SE vedr. lufttrafiktjeneste



*Copenhagen, 12.09.2005*

Director LFV/ANS

Director General Naviair

Thomas Allard

Morten Dambæk

Upprättad av  
ANS/EMS A ÖSTERLUND, 011 19 2443  
ANS/ASD B U LJUNGQUIST, 040 613 1685Godkänd  
Datum  
2005-06-08Ver.rev  
01.00

Referens

## FLYGTRAFIKTJÄNST I NORDEN

Syftet med denna PM är att redovisa huvuddragen i LFV syn på utvecklingen av den framtida flygtrafiktjänsten i det nordiska området.

Innehållet har diskuterats mellan LFV/ANS och Naviair vid möte den 27 maj 2005. Den ytterligare detaljering och de förtydliganden av vissa avsnitt som diskuterades vid detta möte har sammanställts i en bilaga till detta PM.

Som framgår nedan ser LFV ett närmare samarbete med andra utövare av flygtrafiktjänst inom det nordiska området som både och önskvärt och nödvändigt.

Drift och utveckling av flygtrafiktjänst i de nordiska staterna är av tradition en nationell statlig angelägenhet och har bedrivits inom organisationer knutna till regeringen, i Sverige affärsverket Luftfartsverket och i t ex Danmark Statens Luftfartsväsen (SLV). I båda fallen har dessa organisationer tidigare haft såväl myndighets- som produktionsuppgifter.

Single European Sky är ett politiskt initiativ från Europakommissionen som syftar till att, med minst bibehållen flygsäkerhet, effektivisera flygtrafiktjänsterna i Europa. En bärande princip är bl a att organisatoriskt skilja reglerande och producerande roller. I såväl Danmark som Sverige (Luftfartsstyrelsen), liksom i Norge, har de regulativa funktionerna inom flygtrafiktjänst skilts från de producerande, en utveckling som även är på väg i Finland.

Genom redan gällande förordningar (4) och kommande tillämpningsföreskrifter har förutsättningar för staterna att effektivisera drift och utveckling av flygledningstjänsterna utan nationella gränser som hindrande barriärer.

LFV har en mycket positiv syn på detta och deltar redan nu i ett antal gränsöverskridande nordiska aktiviteter som stödjer en sådan utveckling. Som konkreta exempel på detta kan nämnas:

- Etableringen av en ny flygtrafikledningsskola samägd av Avinor, Naviair och LFV.

- Det samnordiska projektet NUAC som syftar till att genom en gemensam organisation bedriva flygtrafikledningstjänster i de nordiska staternas övre luftrum. Finland och Norge intar för närvarande av olika skäl en avvaktande hållning i detta projekt.
- Naviair och LFV studerar gemensamt möjligheter och förutsättningar för att effektivisera flygtrafikledningstjänsterna till flygplatserna i Själland/Skåneområdet, "Projekt Skåne".
- Arbete med en gemensam nordisk (inklusive Island) OCD (Operational Concept Document), inkluderande en nordisk ADS-B strategi, ledande till en nordisk Master Plan har startats upp
- Gemensam nordisk representation i SESAME (SACG och Executive Committee)
- Nordic SWIM (System Wide Information Management) vilket är ett projekt som syftar till ett effektivare nyttjande av information och som inkluderar såväl flygplatser, flygbolag som utövare av flygtrafiktjänst

Dessa aktiviteter röner fö stort internationellt intresse.

Den mer detaljerade utvecklingen av Single European Sky konceptet, inte minst arbetet med att utveckla ett europeiskt avgiftssystem för flygtrafiktjänster, har under 2004-2005 inneburit osäkerhet kring hur det legala ramverket kommer att utformas. Detta har medfört att arbetet i såväl NUAC som Projekt Skåne har bromsats upp i avvaktan på hur Single European Sky utvecklas.

LFV har analyserat sin egen situation men också omvärldsutvecklingen, inte minst hur kundernas krav och behov (bra service till lägre kostnader) skall kunna tillgodoses.

Analysen bekräftar att LFV själv inte långsiktigt kan utveckla och driva sin verksamhet inom flygtrafiktjänstområdet med den kostnadseffektivitet som kunderna förväntar sig. Ett avgörande skäl till denna bedömning är att LFV är en förhållandevis liten aktör sett i ett europeiskt perspektiv och därför kan komma att få problem att följa, och inte minst påverka utvecklingen av flygtrafiktjänstsystemet. Detta bedöms medföra risk för att nationella (och nordiska) behov kan komma att överridas av mer omfattande och kostnadskrävande lösningar som syftar till att tillgodose behov som finns i andra delar inom EU.

LFV har därför även analyserat ett antal olika alternativa tänkbara utvecklingar, utöver ett närmare samarbete med andra "mindre" aktörer i vårt närområde, även ett närmare samarbete med någon större aktör, t ex DFS eller NATS.

Slutsatsen LFV dragit är att det förstnämnda alternativet är att föredra, inte minst för att de grundläggande förutsättningarna för luftfarten som finns i det nordiska området i många avseenden skiljer sig från de som gäller i det kontinentala (väst)Europa och UK.

De underhandskontakter som LFV haft nationellt (Näringsdepartementet, enskilda riksdagsmän, Försvarsmakten, kunder etc.) har inte indikerat några invändningar mot en sådan inriktning. Regeringen framhåller i arbetet med sin infrastrukturproposition, som väntas bli presenterad under senare delen av 2005, också att Luftfartsverket bör ”söka lösningar som bidrar till att reducera kostnaderna genom ökat samarbete och på sikt integrering av de nordiska flygtrafikfjanserna”.

Det arbete som redan har lagts ner i de med NAVIAIR gemensamt drivna projekten (NUAC och Skåne) är en god grund att bygga vidare på.

LFV har följande principiella syn på hur produktionen av flygtrafikfjanser i Norden bör utvecklas:

- NAVIAIRs och LFV nuvarande flygtrafikfjanser sammanförs i en gemensam organisation (bolag) för drift och utveckling av flygtrafikfjanser för områdes- och inflygningskontrolltjänst. Detta bör initieras så fort som möjligt och bör vara genomfört före år 2010.
- En ”En-Route charging zone” som omfattar både Köpenhamn och Sweden FIR/UIR etableras med en och samma Unit Rate etableras.
- Det är ett starkt önskemål från LFV att även andra, främst nordiska, organisationer skall erbjudas att ingå i det nya bolaget vid en senare tidpunkt.
- Bolaget förutsätts nyttja (hyra) infrastruktur, t ex kontrollcentraler, som ägs av respektive delägande stat. Utveckling av infrastrukturen finansieras av nyttjaren (bolaget) som även är kravställare på funktionaliteter och kapaciteter.
- I avvaktan på att bolaget etableras och övertar produktionsrelaterade verksamheter från nuvarande NAVIAIR och LFV bör dessa så snart det är praktiskt möjligt, bl a med hänsyn till pågående utrustningsomsättningar m m, omfördela/optimera produktionen mellan sina respektive organisationer och disponibla centraler. De förslag till sådan omfördelning som utarbetats inom ramen för projekten NUAC och Skåne bör utgöra grund för detta innebärande att områdeskontrolltjänst för det övre luftrummet ska ske från Malmöcentralen och inflygningskontrolltjänst till Köpenhamn och Sturup flygplatser och därmed sammanhängande områdeskontrolltjänst i det lägre luftrummet ska ske från Köpenhamnscentralen.
- LFV bedömer vidare att en samordning och ett samnyttjande av resurser för stödproduktion kan ge en avsevärd besparing varför även denna produktion så snart som det är praktiskt möjligt bör samordnas/optimeras och inordnas i det tänkta gemensamma bolaget.

Ett antal principiella frågor har identifierats och måste naturligtvis hanteras och lösas men LFV ser inga fundamentala hinder för att uppnå detta mål. Huvuddelen av dessa frågor, t ex hur verksamheten skall bedrivas vid ”nationella kriser”, eller hur nationella militära krav och behov skall tillgodoses, (t ex hantering av främst militär luftfart i en gränsöverskridande luftrumsmiljö) har redan varit föremål för

behandling inom ramen för de pågående projekten och lösningar finns eller är identifierade.

Andra frågor, t ex vem som skall äga den infrastruktur, inklusive kontrollcentraler, som bolaget använder måste fördjupas ytterligare. LFV bedömer i nuläget att olika typer av materiell infrastruktur som idag ägs av respektive stat, kanske inte kommer att kunna överföras till ett gemensamt produktionsbolag.

En tredje större fråga som måste hanteras är hur LFV respektive NAVIAIR formellt kan integreras. LFV är idag en central förvaltningsmyndighet (affärsverk) med uppgiften att bl a driva och utveckla flygtrafiktjänster med mycket begränsade myndighetsuppgifter. Enkelt uttryckt innebär detta att verksamheten bedrivs på ett bolagsliknande sätt och att den finansieras genom intäkter från kunder. LFV är dock ingen egen juridisk person utan en del av staten. Att överföra verksamheter ur LFV till ett delvis svenskägt bolag bedöms inte vara möjligt utan att verksamheterna först överförs i ett bolag som senare fusioneras med ett annat bolag.

Som konsekvens av detta konstaterar LFV att:

Den nu gällande inriktningen beslutad av generaldirektörerna bör revideras och ett underlag för ett nytt beslut för fortsatt arbete enligt ovan måste tas fram.

Detta arbete bör bedrivas så att principerna som låg till grund för generaldirektörernas beslut om etablering av Projekt NUAC (SNUA och NUAC Survey Report) och motsvarande studier inför etablerande av Projekt Skåne och resultatet av det arbete som senare genomförts i de båda projekten kan tas tillvara.

Arbetet bör ske med förutsättningen att LFV och Naviair inledningsvis bildar en gemensam organisation (aktiebolag) och att flera parter inbjuds att ansluta i ett senare skede varför möjliga lösningar för detta bör redovisas.

Genom att inriktningen så att flygtrafiktjänster (i både det övre och undre luftrummet) skall bedrivas i samma organisation finns också anledning att inordna projekten NUAC och Skåne i ett gemensamt projekt.

I arbetet finns också anledning att samverka med EU-kommissionen bl a med avseende på förändrade förutsättningar påverkar redan beviljad TEN-T finansiering.

LFV föreslår i linje med ovanstående att:

- projekten NUAC och Skånes styrgrupper snarast konsulteras avseende inriktning för det fortsatta arbetet
- underlag utarbetas för ett reviderat beslut avseende projektet NUAC och Skåne varvid prövas lämpligheten av att sammanföra dessa till ett projekt för all en-route-verksamhet i Köpenhamn och Sweden UIR/FIR

- ett möte mellan berörda generaldirektörer arrangeras för ställningstagande till förslag till reviderad inriktning av det fortsatta arbetet.

Anders ÖSTERLUND

Bengt Uno LJUNGQUIST

Bilaga:      Detaljbeskrivning av LFV inriktning



2005-06-10

**Bilaga:  
LFV PM Flygtrafiktjänst i Norden**

**Detaljbeskrivning av LFV inriktning**

Syftet med denna bilaga är att ytterligare detaljera och förtydliga LFV inriktning för det fortsatta gemensamma arbetet med NUAC och Skåne - projekten. LFV och NAVIAIR är underhand överens om att denna inriktning bör ligga till grund för den framtida utvecklingen av områdes- och inflygningskontrolltjänsterna i Danmark och Sverige, och på sikt i ett större område, t ex hela Norden.

**Organisation**

NAVIAIR och LFV bildar ett gemensamt bolag för utövande av områdes- och inflygningskontrolltjänster i Köpenhamn och Sweden FIR/UIR.

De erfarenheter som gjorts i det nuvarande NUAC-projektet visar att en tidig etablering är avgörande för att tillräckligt tidigt kunna ta hand om ett antal olika frågor i samband med överföring av verksamhet till det nya bolaget, och då inte minst HR-relaterade frågor varför bolaget bör bildas så snart det är praktiskt möjligt.

Mot bakgrund av detta bör inriktningen vara att det nya bolaget bildas senast vid årsskiftet 2006/2007 för att sedan successivt överta verksamheter så att LFV och NAVIAIRs områdes- och inflygningskontrolltjänster har överförts till bolaget senast 2010.

”NUAC AB” har hittills i projekt NUAC varit arbetsnamnet för det planerade bolaget och med hänsyn till att detta är väl inarbetat bör det bibehållas och används också för enkelhetens skull i det fortsatta arbetet.

Samordning och gemensamt nyttjande av tekniska och operativa supportfunktioner bör påbörjas så snart som möjligt. De delar som erfordras för direkt stöd för verksamheten bör identifieras och senare överföras till NUAC AB.

Verksamheter överförs från LFV/ANS till NUAC AB i två steg.

Första steget är att LFV/ANS först bolagiserats (målsättning årsskiftet 2006/2007) och vid lämplig tidpunkt därefter börjar överföra verksamheter till NUAC AB. LFV utgår från att NAVIAIR om nödvändigt utvecklas på samma sätt. Om så är möjligt och bedöms lämpligt kan verksamheterna överföras från LFV och NAVIAIR direkt till NUAC AB i ett steg.

Arbete med HR- frågor bör ske baserat på det arbete som gjorts och de förslag som NUAC HR-grupp lade fram 15 juni 2004 med de anpassningar som betingas av den ändrade inriktningen.

Det kan förutses att ett antal frågor kommer att kvarstå efter bildande av NUAC AB. Om dessa frågor är relaterade till nuvarande organisationer, alltså LFV respektive NAVIAIR skall också frågorna bli kvar och få sin lösning där. Detta gäller även frågor t ex rörande speciella anställningsförhållanden, personal som inte önskar byta arbetsgivare, och om övertalighet skulle uppstå.

2005-06-10

## **Verksamhet**

Verksamhetsområdet för NUAC AB skall omfatta områdes- och inflygningskontrolltjänster inom Köpenhamn och SWEDEN FIR/UIR.

NUAC AB förutsätts komma att disponera tre stycken kontrollcentraler (Köpenhamn, Malmö och Stockholm), med tiden och genom gemensam utveckling i t ex COOPAANS – projektet, utrustade med funktionellt likvärdiga system levererade av samma leverantör.

NUAC – bolagets huvudkontor förväntas bli placerat i Malmö och samlokaliserat med Malmöcentralen som kommer att utgöra den gemensamma kontrollcentralen för områdeskontrolltjänst i Köpenhamn och Sweden UIR/FIR omfattande områdeskontrolltjänst som såväl det övre som det lägre luftrummet.

Köpenhamns- och Stockholmscentralerna utvecklas till ”TRACONS” med huvuduppgift inflygningskontrolltjänst till flera flygplatser och eventuellt innefattande relevant områdeskontrolltjänst. De förslag som utarbetats inom projekt Skåne till hur inflygningskontrolltjänsten till Köpenhamn och Sturup med flera flygplatser skall bedrivas från Köpenhamnscentralen ska utgöra grund för rollfördelning och luftrumsdisposition.

En fördelning och specialisering av tjänster enligt ovan förväntas reducera kostnaderna för såväl operativ drift som allmän utvecklingsverksamhet, framtida systemuppgraderingar och allmän administration.

LFV och NAVIAIR har även övervägt om TWR (flygplatskontrolltjänster) också bör ingå i NUAC AB men bedömer att denna verksamhet skiljer sig så markant från områdes- och inflygningstjänster att detta, åtminstone inledningsvis, inte är lämpligt.

Det skall dock i det fortsatta arbetet övervägas om ett särskilt bolag bör bildas för att erbjuda dessa tjänster.

## **Charging**

Målet är att Köpenhamn och SWEDEN FIR/UIR bildar en ”En-route Charging Zone” med en gemensam unit rate.

## **Teknisk infrastruktur**

Ägarskapet av den tekniska infrastrukturen bör förbli en nationell fråga och NUAC AB bör genom avtal hyra den infrastruktur (t ex kontrollcentraler, radar- och ADS-B stationer, radio- och övriga kommunikationsutrustningar m m) som behövs för verksamheten.

Bolaget blir kravställare mot infrastrukturägaren på tillgänglighet, funktionalitet och kapacitet. NUAC AB förutsätts finansiera utveckling av infrastruktur och kostnaderna ingå i dess ”cost base”.

## **CBA/Business Case**

En CBA med utnyttjande av EUROCONTROLS’s metodologi bör utföras som stöd för slutligt genomförandebeslut.

2005-06-10

Det skall tidig i projektfasen genomföras en konkretisering och precisering avseende bolagsform, ägarskap och fördelning av luftrum mellan centralerna då dessa parametrar styr investeringar, resursbehov, utbildning och tidsförhållanden och därmed av avgörande betydelse för de ekonomiska analyserna.

### **Projektdefinition**

Arbete med en projektdefinition bör snarast påbörjas för att skapa ett gemensamt dokument som beskriver grunderna för arbetet och de olika delmomenten och deras inbördes beroenden. Arbetet med projektdefinitionen bör vara klart i så god tid att det kan ingå som ett delunderlag för ett nordiskt GD/CEO beslut att ominrikta NUAC-projektet enligt ovan. Ett sådant beslut bör tas omkring 1 oktober 2005.

### **Grov tidsplan**

- Förberedelser 1 juni – 30 juni, identifiering av inriktning och omfattning av omplaneringsarbete
- Planering 1 juli - 30 september, innefattande utarbetande av underlag för beslut om ändrad inriktning
- Beslut av GD/CEO om ändrad inriktning av projekt NUAC omkring 1 oktober 2005
- 1 oktober 2005 – Projektstart, projektorganisation sätts upp, projektkontor etableras på, eller i närheten av Kastrup (men ej i NAVIAIRs lokaler)

### **Övrigt**

En viktig erfarenhet från arbetet med projekt NUAC är betydelsen av att ha en mycket klar uppdelning av ansvaret mellan projektet och linjeorganisationen. Detta bör beaktas vid utvecklingen av NUAC-projektet och linjeorganisationerna bör således inte involveras i t ex utarbetande av underlag, planläggning eller genomförande av förhandlingar rörande projektet.

Av vad som beskrivits ovan framgår att det är tal om ett gemensamt projekt som omfattar hela Köpenhamn och SWEDEN FIR/UIR. Detta innebär att det dansk-svenska projektet Skåne integreras i NUAC - projektet och framtaget underlag härifrån överförs till och används i projekt NUAC.

Som tidigare beskrivits bibehålls Skåne- projektets förslag till hur inflygningskontrolltjänsten till Köpenhamn och Sturup skall bedrivas från Köpenhamnscentralen men med NUAC AB som utövare.

# **NUAC Programme**

## **Code of Conduct**

## Introduction

The NUAC programme will over time have effect on more or less all employees in LFV and Naviair respectively. It is therefore vital that the Steering Committee, the Programme Management Team and all other participating parties in the NUAC programme conduct their work in an ethical manner to earn and maintain the confidence of team members, colleagues, employees, employers, stakeholders and the public.

Therefore; when working in connection with the NUAC programme it is essential that all parties is abiding the code of conduct as laid down in this document in the pursuit of their goal.

## Steering Committee:

The Steering Committee shall actively ensure that the necessary decisions are made, that Programme Managers have the competence necessary to carry out their task and give them guidance and advice and:

- Be aware and respectful of the culture of the programme partners and the programme stakeholders
- Be open and honest towards partners and stakeholders so that the programme can advance on the basis of mutual trust.
- Inform the partner and the programme managers of any circumstance that could lead to a conflict of interest

## Programme Managers:

The Programme Managers shall actively maintain high standards of personal and professional conduct and:

- Accept responsibility for their task the advice from the Steering Committee and for their actions and omissions.
- Advance the integrity and prestige of the programme by practising in a dignified manner.
- Actively encourage colleagues, co-workers, employees at respective LFV and Naviair as well as stakeholders to constructive participate in reaching the programme goals.
- Be honest and realistic in reporting programme progress, cost and deadlines.
- Be aware and respectful of the culture of the programme partners and the programme stakeholders
- Be open and honest towards partners and stakeholders so that the programme can advance on the basis of mutual trust.
- Inform the partner and the Steering Committee of any circumstance that could lead to a conflict of interest
- Promote maximum productivity while striving to minimise costs
- Treat all programme team members, colleagues, co-workers and stakeholders fairly

### **All other participating in the NUAC programme work**

Besides adhering to the general code of conduct all other participating in the NUAC programme shall actively and constructively seek to ensure that the programme can reach its goals and:

- After honest evaluation of own skills accept tasks and the guidance given by the Programme Managers and henceforth act loyally towards the programme
- Be honest and realistic in reporting to the Programme Managers
- Show maximum productivity while striving to minimise costs
- Be aware and respectful of the culture of the programme partners and the programme stakeholders

### **Breach of Code of Conduct**

Should a breach or a series of breaches of the Code of Conduct indicate that the person/persons concerned has conducted himself/herself in a manner that can be seriously prejudicial to the programme or the partners be known to the Steering Committee or the Programme Management, then it is the responsibility of the Steering Committee to take the necessary actions based on consultancy with the Programme Managers.