

Businessplan

Strategisk- og styringsmæssigt grundlag

2009 - 2013



NAVIAIR

Air Navigation Services



Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Naviairs udfordringer	4
Forventninger til trafikudviklingen	8
Den strategiske platform.....	9
De 5 delstrategier	10
Den strategiske programportefølje	12
Fokusområder for 2009	13
Naviairs kritiske succesfaktorer	14
Balanced Scorecard 2009	15
Naviairs organisation, værdier & kulturmodel	19
Forkortelser	20
Bilag – Performance på sikkerhed, kapacitet og effektivitet	21

Businessplan 2009-2013 er udgivet af Naviair i januar 2009.

Redaktion: Business Development • Layout: PR & Communications

Businessplanen kan hentes på Naviairs hjemmeside www.naviair.dk



Indledning

2008 har været et svært år for luftfartsbranchen. Høje brændstofpriser og hård konkurrence har påvirket luftfarts-selskabernes økonomi alvorligt i negativ retning. Blandt udbydere af flyvekontrol og tilhørende services er der stor forståelse for selskabernes situation, og i Naviair er det vores hovedmålsætning at sikre kunderne den bedst mulige service på markedsmæssige vilkår – både på kort og på lang sigt. Naturligvis uden at gå på kompromis med vores ubetingede høje krav til flyvesikkerheden.

I Naviair har vi arbejdet målrettet med at minimere generne for luftfartsselskaber i forbindelse med idriftsæt-telsen af de nye flyvekontrollsystemer. Vi må desværre konstatere, at indkørfasen tog længere tid end forventet, specielt i kontrolcentralen. Først på grund af udfordringer med det tekniske system, hvilket gav problemer for vores medarbejdere, og dermed for vores kunder. Efterfølgende var manglen på flyveledere hen over sommeren medvir-kende til, at vi ikke, som vanligt, kunne levere den efterspurgte kapacitet, ligeledes med gener for kunderne som følge.

Vi kan nu konstatere, at vi leverer den efterspurgte kapacitet.

På kort sigt arbejder vi målrettet på at reducere vores omkostninger, dels gennem udskydelse af lavere priorite-rede anlægsprojekter, dels gennem optimering af arbejds-processer og større fokus på fleksibilitet i den daglige opgaveløsning.

Langsigtet bestræber vi os på at styrke Naviairs konkur-renceevne ved at indgå i alliancer og drift af fællesejede virksomheder sammen med vores søsterorganisationer. Målet er at skabe stordriftsfordele, hvor vi kan fastholde det hidtidige høje sikkerhedsniveau og samtidig drive en mere effektiv forretning med mulighed for samtidig hurtigt at imødekomme ethvert behov for kapacitetsudvidelser.

Overordnet arbejder vi målrettet på at udmønte EUs Single European Sky (SES) og SESAR-programmer gennem sam-arbejder med søsterorganisationer i andre lande, blandt andet i NUAC, COOPANS og NEAP. Der redegøres for disse projekter og Naviairs mange andre aktiviteter og planer i denne nye opdaterede businessplan, som omfatter perio-den 2009 til 2013. Planen følger op på og forlænger de tre tidligere businessplaner. Strukturen fra de tidligere planer er fastholdt, men sigtet er udvidet fra tre år til fem år.

Morten Dambæk

Direktør

Naviairs udfordringer

Infrastrukturen for luftfarten er et betydeligt aktiv for samfundet. Det er vigtigt, at Danmark fortsat kan fastholde en position som en central aktør med en god og tæt infrastruktur for luftfarten. Det er en nødvendig støtte for samfundet og erhvervslivet og dermed for de samfunds bærende aktiviteter, som skal sikre den fremtidige velfærd.

Naviair spiller derfor en særdeles vigtig rolle for det danske samfund. Vores store udfordring fremover bliver at sikre, at der altid er tilstrækkelig kapacitet til at opfylde de aktuelle behov for en sikker, effektiv og velfungerende afvikling af lufttrafikken på markedsmæssige vilkår.

Overordnede trends i luftfarten

Verden oplever for tiden en global økonomisk afmatning. Konjunkturfaldet medfører blandt andet faldende efterspørgsel på flyrejser. Samtidig kæmper luftfartsselskaberne med faldende indtjening, og dermed skabes der et øget pres på hele luftfartens værdikæde herunder også på

flyvesikringstjenesterne. Den overordnede udfordring for branchen er at støtte luftfartsselskaberne gennem reduktion af omkostningerne, øget effektivitet og styrkelse af kapaciteten, uden at det påvirker sikkerheden.

Kunder

Luftfartsselskaber

Luftfartsselskaberne har gennem en årrække oplevet radikale ændringer i kundeadfærden, samtidig med at priserne på rejser er faldet markant. Tilgangen af nye lavprisselskaber i markedet, har givet en relativ overkapacitet på flysæder. Det har på europæisk plan ført til en vækst i trafikallene gennem flere år samt en jævnt faldende indtjening for luftfartsselskaberne generelt. Gennem den seneste tid er væksten imidlertid stagneret, og der er tegn på at presset på luftfartsselskaberne fører til konsolideringer i branchen, samtidig med at hele værdikæden i luftfarten er under særligt pres. Hertil kommer, at trafikken i Skandinavien, i modsætning til resten af Europa, har udvist markant lavere vækst.

På denne baggrund er udfordringen for Naviair at sikre, at omkostningerne til driften af lufttrafiktjenesten bliver så lave som muligt, uden at flyvesikkerheden, og den langsigtede tekniske opdatering af vores systemer eller kapaciteten forringes.

Lufthavne

Københavns Lufthavn skal fastholde sin internationale status som nordeuropæisk knudepunkt for at sikre vækst og dynamik i Øresundsregionen. Det kræver, at lufthavnen ikke fravælges til fordel for andre lufthavne.

De regionale lufthavne er centrale for udviklingen af dansk luftfart og for at fastholde en effektiv indenrigsluftfart. Det er vigtigt, at de danske lufthavne stadig formår at tiltrække

lufttrafik i konkurrence med andre transportformer. Det betyder, at lufthavnene til stadighed må gøre deres yderste for at minimere deres faste omkostninger.

Som leverandør til lufthavnene har Naviair fokus på at holde prisen for lufttrafiktjeneste så lav som mulig.

Tekniske ydelser

Naviair har tekniske vedligeholdelsesbaser i København, Aalborg og Billund, primært til vedligeholdelse af Naviairs eget udstyr. For løbende at sikre en så optimal udnyttelse af de eksisterende ressourcer som muligt, udbyder Naviair sideløbende teknisk vedligeholdelse af udstyr til lokale lufthavne og andre kunder.

Forsvaret

Forsvaret i Danmark har gennem halvfemserne og første halvdel af dette årti gennemgået en forvandling fra at have en primært defensiv og suverænitetshævdende rolle til at varetage roller af humanitær og udrykningsmæssig karakter. Dette har skabt et ændret behov for militærets brug af luftrummet i Danmark, navnlig for så vidt angår træningsmuligheder. Udformningen af træningsområder, hvor civil lufttrafik adskilles fra militær aktivitet, har derfor ændret sig.

Naviair er i tæt kontakt med forsvaret og koordinerer løbende de aktiviteter, der skal foregå i luftrummet, således at forsvarets behov søges opfyldt med mindst mulig ulempe for den civile lufttrafik.



Europæisk udvikling

Single European Sky – SES

I 2004 vedtog EU at etablere det fælles europæiske luftrum, Single European Sky (SES), som har afgørende indflydelse på sektorens fremtidige organisation og struktur. SES er baseret på EU-lovgivning med grundlag i fire overordnede rådsforordninger; disse forordninger suppleres yderligere med et antal mere detaljerede forordninger og gennemførelsesbestemmelser, som vedtages af Europakommissionen i samarbejde med medlemsstaterne. Arbejdet med udfærdigelsen af de detaljerede gennemførelsesbestemmelser er i fuld gang. I 2008 lancerede Europakommissionen - i den såkaldte SES II-pakke - et endnu ikke vedtaget forslag til ændring af de overordnede rådsforordninger. Det nye initiativ forventes især at ville få indflydelse på tre områder af Naviairs fremtidige aktiviteter:

- Styring af Performance med regler og bestemmelser
- Styring af og fremtiden for EUROCONTROL og European Aviation Safety Agency - EASA
- Styring af miljøregler og -bestemmelser

De nye forslag vil på sigt - når de er vedtaget - give mere kompetence til det europæiske fællesskab, blandt andet via Europakommissionen og EUROCONTROL, som i højere grad end tidligere kommer til at styre udviklingen og sikre fremdriften i processerne, der skal føre til et fælles europæisk luftrum. Naviair arbejder med at udmønte disse initiativer i praksis.

Naviair deltager i en national arbejdsgruppe, som bistår Statens Luftfartsvæsen (SLV) med at fastlægge Danmarks holdning til gennemførelsesbestemmelserne og kommenterer lovgivningsforslag her og gennem sin internationale brancheforening CANSO.

SESAR

SESAR er EUs ambitiøse program om udvikling af den nye generation af et europæisk lufttrafikstyringssystem (ATM-system). Programmet vil kombinere teknologiske, operationelle, økonomiske og lovgivningsmæssige aspekter. I 2007 blev der etableret en europæisk ATM Master Plan, som dækker perioden frem til 2020. SESAR-definitionsfasen blev afsluttet medio 2008, og resten af året blev brugt til at fastslå og definere reglerne for sammensætning af SESAR "Joint Undertaking" (SJU). SJU skal i overensstemmelse med en arbejdsplan (Work package), som gælder for årene 2009-2013, arbejde med udviklingen af planen, der efterfølgende forventes at blive implementeret i 2014-2020. SJU er opbygget som et konsortium, hvor Europakommissionen og EUROCONTROL tilsammen tegner sig for halvdelen af modellen, mens industrien tegner sig for den anden halvdel.

Naviair ser store fordele ved, at SESAR bliver en integreret del af ATM-udviklingen og deler brancheforeningen CANSOs holdninger og forbehold til programmet. Naviair arbejder via CANSO på at få programmet sporet ind i den mest optimale og omkostningseffektive retning for luftfarten. Et vigtigt punkt i den retning er at fastslå, at den tekniske udvikling skal følge operative behov.



Naviairs strategiske tiltag

Naviair har igangsat strategiske initiativer med udgangspunkt i de muligheder og udfordringer, som der er inden for den europæiske udvikling.

Entry Point North

Med etableringen af en fælles nordisk flyverlederskole i Malmø (Entry Point North AB) er Naviair blandt pionererne, når det gælder arbejdet frem imod en harmonisering af flyvelederuddannelsen. Skolen blev indviet i 2006 med et ejerskab fordelt på Avinor AS (Norge), LFV/ANS (Sverige) og Naviair (Danmark). Skolens omsætning er siden etableringen vokset fra ca. 40 mio. SEK til ca. 175 mio. SEK.

Gennem medejerskabet af Entry Point North har Naviair, mulighed for at påvirke udviklingen af den eksisterende og fremtidige uddannelse af ATM-personale.

COOPANS

Naviair indgik i 2006 i et samarbejde, COOPANS, med vores søsterorganisationer LFV/ANS (Sverige) og IAA (Irland) samt med Thales som leverandør og samarbejdspartner. ACG (Østrig) forventes at indgå som partner i COOPANS i 2009. Formålet med COOPANS er at harmonisere procedurer og standardisere ATM-systemer, der er fundamentet for levering af lufttrafiktjeneste. Via COOPANS opnår Naviair at følge med den i den internationale udvikling indenfor ATM-systemer, og sikre sig imod totale og meget dyre udskiftninger af ATM-systemet, da COOPANS-samarbejdet indebærer en løbende opgradering af systemerne.

Naviair forventer at implementere den første opgradering (COOPANS Build 1) i 2011. Build 1 er baseret på vores eget system, DATMAS, suppleret med en række funktionalitetsændringer fra det irske (CAIRDE) og fra det svenske (S2K) system.

NUAC

Udviklingen i den europæiske ATM-industri er en udfordring for Naviairs nuværende forretningsmodel, både når det gælder omkostningseffektivitet, service, luftrumsudnyttelse og evnen til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. For at ruste os til fremtidens krav har vi derfor etableret NUAC-programmet, som er baseret på et tættere samarbejde mellem den svenske søsterorganisation LFV/ANS og Naviair. NUAC-programmet har gennemgået en defintionsfase, hvor fire scenarier for udmøntningen af et tættere samarbejde er analyseret. På baggrund af analyserne har vi besluttet at fortsætte arbejdet frem mod etablering af et fælles ejet datterselskab til udførelse af lufttrafiktjeneste i dansk og svensk luftrum samt direkte understøttelse af muligheden for deklarering af en dansk-svensk NUAC Functional Airspace Block (FAB) i 2009.

NEAP

Gennem projektet, North European ANS Providers (NEAP), indgår Naviair i et fortrinsvis nordisk samarbejde om at beskrive og gennemføre de operationelle tiltag, der skal til for at realisere et samlet nordisk samarbejde om lufttrafiktjeneste. Samarbejdet omfatter Avinor (Norge), EANS (Estland), Finavia (Finland), IAA (Irland), ISAVIA (Island), LVF/ANS (Sverige) og Naviair.

SESAR-samarbejdet (NORACON)

Gennem etableringen af et samarbejde i 2008 – NORACON – deltager Naviair med NEAP og den østrigske lufttrafiktjenesteudbyder formelt som part i SESAR Joint Undertaking (SJU) og er dermed en del af den fælleseuropæiske udvikling på det tekniske/operative område. Gennem samarbejdet forventer Naviair at få indflydelse på, at SESAR bliver en integreret del af den europæiske ATM-udvikling.

Det eksterne forandringspres som branchen er udsat for



Strategiske fokusområder

- Sikre fortsat vækst som en forudsætning for at overleve som selvstændig virksomhed
- Sikre vækst og størst mulig indflydelse i et dereguleret og konkurrencepræget marked gennem indgåelsen af internationale alliancer
- Sikre "Best in class performance" på væsentlige parametre som sikkerhed, effektivitet, regularitet, kvalitet og pris/omkostninger
- Skabe klarhed og overblik over forandringerne - samt styre og udvikle organisation og medarbejdere, så kernekompetencer og erfaringer udnyttes bedst muligt

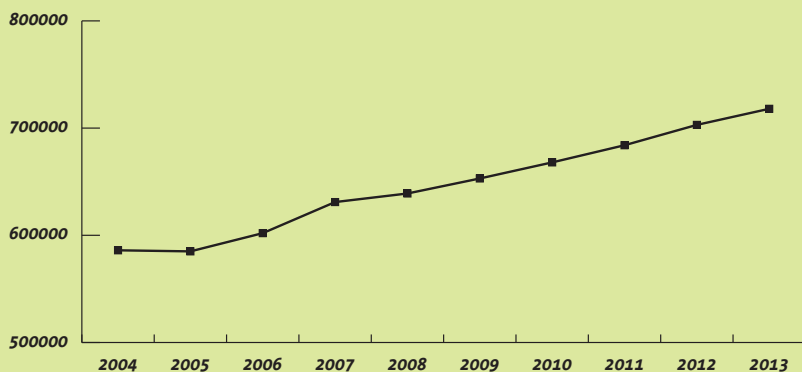


Forventninger til trafikudviklingen

I årene frem til og med 2013 forventes en gennemsnitlig stigning i En Route-trafikken på 2,2 %. Denne er baseret på EUROCONTROLs seneste prognose (low scenario). Der arbejdes således med en forholdsvis stabil men beskedent vækst. Udviklingen fremgår af trafikprognosen nedenfor.

Set i lyset af den generelle, globale, økonomiske afmatning og den generelle negative udvikling i europæisk luftfart, er prognosen dog behæftet med en meget stor usikkerhed.

Trafikprognose 2004-2013, Trafikudvikling i dansk luftrum, Low



Kilde: EUROCONTROL, Medium-Term Forecast, Flight Movements 2008-2014, Volumen 1, EUROCONTROL Statfor, February 2008 – Low prognose.

Den strategiske platform

MISSION

Naviair udvikler og leverer sikker og effektiv trafikstyring til luftfarten.

VISION

Vores vision er at være blandt de bedste ATM Service Providers i Europa.

Vi vil sikre en fortsat udvikling og en stærk position hos kunder og samarbejdspartnere ved at indgå internationale alliancer.

Vi vil realisere vores vision og mål gennem målrettet medarbejderudvikling og –involvering for at være en attraktiv virksomhed.

Rationalet bag visionen

Naviair ser alliancer, nye markeder og nye kunder som en vigtig forudsætning for vækst, og for at vi fortsat kan være en levedygtig virksomhed.

Naviair ønsker at få indflydelse på - og at have en selvstændig rolle i - et fremtidigt dereguleret marked. Vi vil indgå i internationale alliancer for at skabe vækst gennem aktiviteter på nye markeder og servicering af nye kunder.

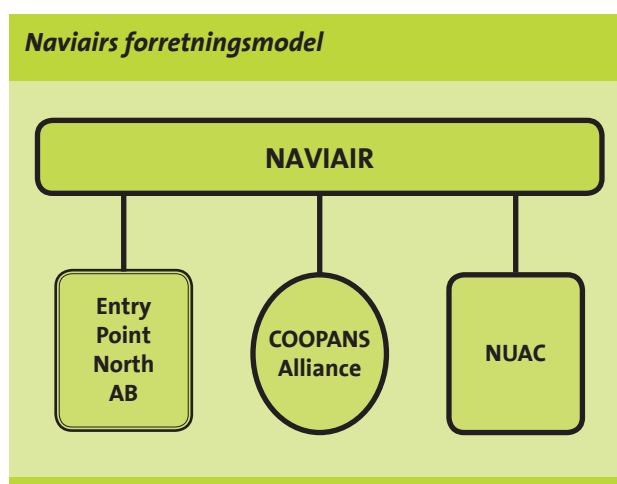
Naviairs rolle skal styrkes ved, at vi udviser "Best in class performance" på væsentlige parametre som sikkerhed, effektivitet og kapacitet.

For at kunne indfri vores ambitioner er det nødvendigt, at vi har de optimale muligheder for at kunne manøvrere og træffe hurtige beslutninger, både når vi indgår i samarbejde med internationale partnere, og når vi skal agere effektivt i et dereguleret marked.

Naviair vil rekruttere dygtige medarbejdere og målrettet udvikle deres kompetencer, så de understøtter kerneforretningen bedst muligt. Vi vil samtidig altid søge efter mulige forbedringer af vores forretning og satse på standardisering af både udstyr og arbejdsprocesser for at nedbringe omkostningerne mest muligt.

Naviairs forretningsmodel

Forretningsmodellen afspejler en fleksibel struktur, hvor Naviair bedst muligt kan realisere sin vision og sine mål.



De 5 delstrategier

Naviairs 5 delstrategier skal sikre opfyldelse af vores mission og indfrielse af vores vision. Med udgangspunkt i udviklingen og det fortsatte eksterne forandingspres, som

branchen er udsat for, bliver delstrategier evalueret og tilpasset. De justerede delstrategier og tilhørende mål ses nedenfor.

Markedsorientering

Naviair vil levere lufttrafiktjeneste og teknisk vedligehold. Ydelserne skal løbende udvikles og gøres attraktive for både eksisterende og nye kunder.

Naviair vil sikre og udvikle sin markedsposition i Danmark og i Europa gennem strategiske samarbejder som fx NUAC og NEAP.

Rationale:

Det eksterne forandingspres vil føre til, at der i fremtiden vil blive færre og større Service Providers og færre kontrolcentraler i Europa. Der vil samtidig blive stillet store krav til effektiviteten hos de tilbageværende Service Providers. For at fastholde og udvikle Naviairs position vil vi derfor konstant arbejde på at forbedre og optimere vores kerneydelser.

Mål:

- Naviair vil etablere et NUAC-selskab for at samle lufttrafiktjenesten i et fælles dansk-svensk luftrum. Dermed vil der skabes et grundlag for betydelige miljømæssige besparelser gennem en samlet koordinering af flytrafikken
- Naviair vil være leverandør af indflyvnings- og tårnkontrolltjenesten i de mest trafikerede danske lufthavne
- Naviair vil levere tekniske og operative ydelser til de danske lufthavne samt indgå i tekniske strategiske samarbejder
- Naviair vil fastholde det høje sikkerhedsniveau og samtidig løbende udvikle kapacitetsniveauet og øge effektiviteten

Kunder

Naviair vil styrke og udvikle kunderelationer. Dette skal ske gennem tæt samarbejde med fokus på sikkerhed, pris og kvalitet således, at Naviairs ydelser understøtter kundernes forretning bedst muligt.

Rationale:

Som en naturlig del af markedsudviklingen er det også fremover en forudsætning, at Naviair fokuserer på at understøtte kundernes behov for at sikre virksomhedens langsigtede eksistens.

Mål:

- Naviair vil understøtte luftfartsselskaberne og lufthavnernes vækst ved øget samarbejde og fælles planlægning
- Naviair vil etablere og drive et målrettet Customer Care-program for at sikre løbende opfølgning på vores kunders behov

Alliancepartnere/relationer

Naviair vil styrke det europæiske samarbejde indenfor lufttrafiktjeneste samt relationerne til SLV, for derigennem at sikre fundamentet for Naviairs vækst og udvikling.

Rationale:

Et bredt og solidt samarbejde er essentielt for at sikre den nødvendige styrke i forhold til de øvrige aktører på markedet.

Mål:

- Naviair vil via NUAC, Entry Point North, COOPANS og NEAP udvikle et tættere samarbejde med de nordeuropæiske Service Providers



Leverandører

Naviair vil generelt satse på standardiserede systemer og løsninger.

Rationale:

For at øge konkurrenceevnen i markedet er det essentielt at optimere og effektivisere, hvilket blandt andet skal ske ved øget professionalisme i forhold til leverandørstyring.

Mål:

- Naviair vil på baggrund af specifikke behovsvurderinger, fokuserede udbudsforretninger og en stram leverandørstyring satse på automatiserede og standardiserede systemer
- Naviair vil satse på tætte relationer til vores leverandører
- Naviair vil indgå nye alliancer med andre leverandører med COOPANS som forbillede

Medarbejdere

Naviair vil være en attraktiv virksomhed med gode faglige og personlige udviklingsmuligheder, der fordrer medarbejdernes involvering, og positivt udvikler relationer og resultater for at fastholde såvel som at tiltrække kompetente medarbejdere.

Naviair vil gennemføre målrettet kompetenceudvikling af medarbejderne for at sikre, at lufttrafiktjeneste altid leveres med vægt på sikkerhed, kapacitet og effektivitet.

Rationale:

"Best in class performance" kræver et løbende udviklingsforløb, der fastlægger ansvar, indflydelse, involvering og kompetencer - samt normer og spilleregler.

Mål:

- Naviair vil styrke kompetencer indenfor teknisk- og operativ flyveledelse samt kompetencer indenfor forandrings-, program- og projektledelse
- Naviair vil implementere og fastholde en klar og forretningsorienteret ledelsesmodel, som sætter retningen for udviklingen af alle ledere
- Naviair vil sikre, at medarbejderne til stadighed har de rette kompetencer, der understøtter kerneforretningen

Den strategiske programportefølje

Med henblik på at sikre indfrielsen af målene i de 5 delstrategier, er der igangsat en række strategiske programmer. For alle programmerne er der nedsat styregrupper, som er ansvarlige for, at programmet drives i henhold til de

opstillede rammer. Endvidere har Naviair implementeret et porteføljestyringsystem, som sikrer en løbende tværoratorisk koordinering af programmerne.

NUAC

NUAC er et program, der er igangsat med henblik på at undersøge mulighederne for et tættere samarbejde mellem Danmark og Sverige om levering af lufttrafiktjeneste i et fælles luftrum over Danmark og Sverige. Programmet er en konsekvens af ønsket om europæisk harmonisering af luftrummet, herunder varetagelsen af SES-forordningerne og etableringen af en FAB. Programmet har analyseret 4 mulige scenarier for et sådan tættere arbejde. På baggrund af disse analyser er det besluttet at fortsætte mod implementering af scenariet "Den Operationelle Alliance".

COOPANS

COOPANS er et samarbejde, der har til formål at harmonisere procedurer og standardisere ATM-systemer, der er fundamentet for levering af lufttrafiktjeneste. Samarbejdet pågår med søsterorganisationer i Sverige, Irland, Østrig og Danmark og med Thales som leverandør og samarbejdspartner. Målet er en harmonisering med løbende opgraderinger, således at totale og meget dyre udskiftninger af ATM-systemer kan undgås.

SESAR

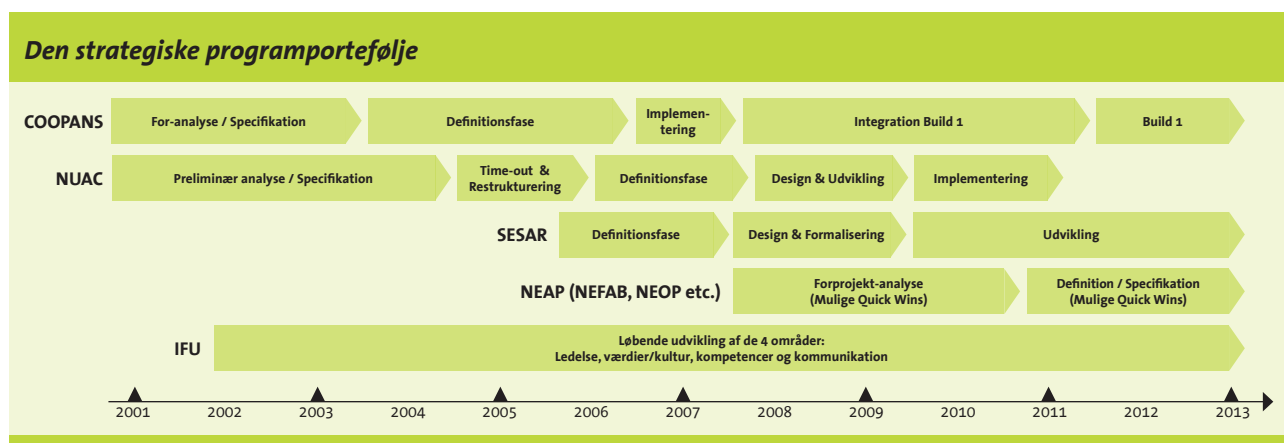
SESAR er EUs ambitiøse program om udvikling af den nye generation af et europæisk lufttrafikstyringsystem (ATM-system). Programmet er ansvarlig for at implementere den europæiske ATM Master Plan, som dækker perioden frem til 2020. Programmet er en konsekvens af ønsket om europæisk harmonisering af ATM-systemer, herunder varetagelsen af SES-forordningerne. SJU er et konsortium med deltagere fra Europakommissionen, EUROCONTROL, industrien samt luftrumsbrugere.

NEAP

NEAP bygger på "The North European Air Traffic Management Service Concept", som sætter dagsordenen for udviklingen af en præstationsorienteret lufttrafiktjeneste for de næste 20 år. Den tilhørende ATM Masterplan danner den interne strategi og plan for den fremtidige udvikling af lufttrafiktjeneste i det nordeuropæiske område samt danner rammerne for realiseringen af "The North European Air Traffic Management Service Concept".

Intern forretningsudvikling

Den interne forretningsudvikling er et tværgående program med et internt fokus. Det består af konkrete aktiviteter på tværs af organisationen samt en række HR-opgaver, eksempelvis ledelses- og kompetenceudvikling. Det er programmets formål at styrke udviklingen af den fælles kultur og interne kommunikation.



Fokusområder 2009

Fokusområderne er de områder, medarbejderne i særlig grad skal være opmærksomme på i udførelsen af det daglige arbejde. Dermed har medarbejderne en rettesnor, der sikrer, at deres daglige opgaver løses i overensstemmelse med Naviairs strategi.

Medarbejderne skal i 2009 have deres opmærksomhed særlig rettet imod omkostningsminimering. Udgangspunktet for alle opgaveløsninger er, at ethvert tiltag skal være til fordel for vores kunder.

For at sikre den forventede værdiskabelse i 2008 havde vi fokus på konsolidering af vores investeringer. Dette arbejde er centralt for, at vi nu kan høste en række fordele til gavn for vores kunder.

Fokusområderne fra 2008 fastholdes i 2009. Indsatsområderne og initiativerne er justeret, så de også afspejler målet om omkostningsminimering. Lavere prioriterede anlægsprojekter udskydes, dels gennem optimering af arbejdsprocesser, og dels ved at have større fokus på fleksibilitet i den daglige opgaveløsning.

Attraktiv virksomhed

Naviair skal opleves som en attraktiv virksomhed, der kan fastholde og tiltrække kompetente medarbejdere. Derfor vil vi fortsat udvikle samarbejdet på tværs i virksomheden samtidig med, at de forretningsmæssige rammer for den fremtidige udvikling skabes.

Særlige indsatsområder

- Operationelle ressourcer
- Resultater og relationer

Sikker og stabil drift

De nye ATM-systemer skal sikre, at vi leverer et sikkert produkt med høj regularitet ved brug af færrest mulige omkostninger.

Særlige indsatsområder

- Kapacitet
- Systemopgradering

Enkel og effektiv administration

De administrative hovedsystemer skal løbende optimeres, således at vi fortsat kan høste benefits af de tidligere års investeringer.

Særlige indsatsområder

- Administrativt IT
- Aflastning af driften

Naviairs kritiske succesfaktorer (KSF'ere)

Naviairs strategi er tilpasset det eksterne og interne forandringspres samt krav og forventninger fra virksomhedens ejer, Transportministeriet. Naviair har i forlængelse heraf identificeret og fastlagt en række KSF'ere, der skal sikre, at

Naviair realiserer sine langsigtede mål, som er fastlagt ud fra det strategiske grundlag og konkretiseret i de 5 delstrategier.

Effektivitet

Naviair anvender ressourcer så virkningsfuldt som muligt.

Sikkerhed

Naviair tilsikrer et højt flyvesikkerhedsniveau.

Kapacitet

Naviair tilvejebringer tilstrækkelig kapacitet og leverer trafikafvikling med minimale forsinkelser.

Kundetilfredshed

Luftfartsselskaber og lufthavne skal opleve en sikker og effektiv service.

Miljøansvarlighed

Naviair tilsikrer en trafikafvikling, som reducerer luftforurening og minimerer støj.

Økonomisk ansvarlighed

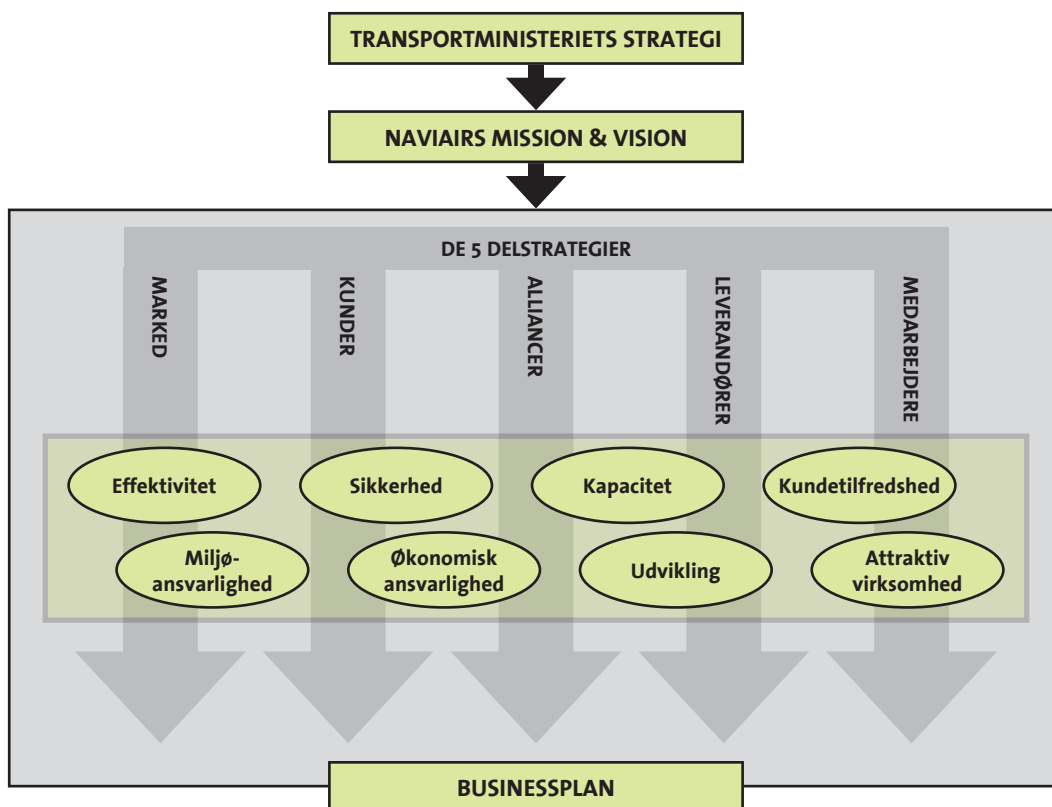
Naviair er økonomisk bevidst i alle henseender.

Udvikling

Tilsikre udvikling af Naviair gennem alliancer, harmonisering og standardisering.

Attraktiv Virksomhed

Naviair har positive og velfungerende medarbejdere med de rigtige kompetencer.



Balanced Scorecard 2009

På baggrund af de fastlagte KSF'ere er der opstillet en række konkrete mål, Key Performance Indicators (KPI'er), der skal sikre, at Naviair bevarer fokus og retning mod indfrielsen af sine strategiske målsætninger. Opfølgningen på de konkrete mål sker via Naviairs interne forretningsmæssige styresystem, Balanced Scorecard (BSC). Status på KPI'erne

offentliggøres hver måned på Naviairs intranet. KPI'erne revurderes én gang om året for at sikre, at de fortsat understøtter den strategiske målsætning, som er konkretiseret i de 5 delstrategier. Der måles indenfor de fire perspektiver "Kunder", "Økonomi", "Internt" og "Læring & vækst".

Kunder

KPI	Definition af KPI	Mål
Brugertilfredshed <i>KSF-relation: Kundetilfredshed</i>	I 2009 gennemføres tilfredshedsundersøgelsen blandt lufthavne. Tilfredshed måles som det antal, der enten er meget tilfredse eller tilfredse med Naviairs ydelser	> 90 % tilfreds/meget tilfreds
Antal hændelser <i>KSF-relation: Sikkerhed</i>	Antallet af hændelser, hvor Naviair har været direkte årsag til forløbet opgjort pr. 100.000 operationer	< 2,5 pr. 100.000 operationer
Forsinkelser - En Route <i>KSF-relation: Kapacitet</i>	Den gennemsnitlige forsinkelse i minutter pr. En Route operation	< 0,3 minutter pr. operation
Forsinkelser - Tower/Approach København <i>KSF-relation: Kapacitet</i>	Den gennemsnitlige forsinkelse i minutter pr. operation	< 0,2 minutter pr. operation
Miljøhensyn - Støjklager <i>KSF-relation: Miljøansvarlighed</i>	Antal tilfælde, hvor Naviair er direkte eller indirekte årsag til uberettigede overtrædelser af de bestemmelser, der skal begrænse støjen på lufthavnene	≤ 5 overtrædelser



Økonomi

KPI	Definition af KPI	Mål
Overholdelse af lånemaksimum <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Træk på lånemaksimum	< 90 %
Forbrug på lufttrafiktjeneste i Danmark <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Forbruget måles i forhold til det budget, Naviair har på Finansloven til lufttrafiktjeneste i Danmark	Afvigelse < 2 % i forhold til budget
Forbrug på lufttrafiktjeneste i Grønland <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Forbruget måles i forhold til det budget, Naviair har på finansloven til lufttrafiktjeneste i Grønland	Afvigelse < 2 % i forhold til budget
Indtægter for En Route trafik <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Trafikindtægter bortset fra de indtægter, der kommer fra SLV og DMI	> 2 % i forhold til budget
Indtægter på afgift for flyveledelse på CPH <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Tallet omfatter indtægter på afgift fra flyveledelse i både København og Roskilde lufthavne	> 2 % i forhold til budget
Indtægter på afgift for flyveledelse på Billund <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Tallet omfatter indtægter på afgift fra flyveledelse på Billund lufthavn	> 2 % i forhold til budget
Resultat efter N+2 <i>KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed</i>	Faktisk udvikling i det økonomiske resultat for Naviairs cost-baseregnskab. Over tid skal dette regnskab balancere, dvs., hverken udvise over- eller underskud	Positiv afvigelse i forhold til budget



Internt

KPI	Definition af KPI	Mål
Tilgængelighed - ODS'er i kontrolcentralen <i>KSF-relation: Sikkerhed</i>	Den procentvise tilgængelighed af radardisplays i kontrolcentralen	> 99,5 %
Tilgængelighed - Radardækning <i>KSF-relation: Sikkerhed</i>	Den procentvise tilgængelighed af radarstationerne i dansk luftrum (Copenhagen FIR)	> 99,5 %
Tilgængelighed - Radio-/nødradio-systemer <i>KSF-relation: Sikkerhed</i>	Den procentvise tilgængelighed af kommunikationssystemer, der anvendes til radiokommunikation med luftfartøjer	> 99,5 %
Hændelsesudredning <i>KSF-relation: Sikkerhed</i>	Ved de kategorier af hændelser, hvor der foretages hændelsesudredning, skal der foreligge en foreløbig analyse senest 3 hverdage efter hændelsen	> 95 %
Disponeringseffektivitet - En Route (operationer) <i>KSF-relation: Effektivitet</i>	Antal En Route operationer pr. flyvelederårsværk til vagter (ATCO in OPS)	> 6.300
Disponeringseffektivitet -TWR/APP København (operationer) <i>KSF-relation: Effektivitet</i>	Antal Tower/Approach (København) operationer pr. flyvelederårsværk til vagter (ATCO in OPS)	> 3.950
Administrativ og teknisk produktivitet <i>KSF-relation: Effektivitet</i>	Antal medarbejdere i alt pr. flyvelederårsværk til vagter (ATCO in OPS)	< 2,0



Læring & vækst

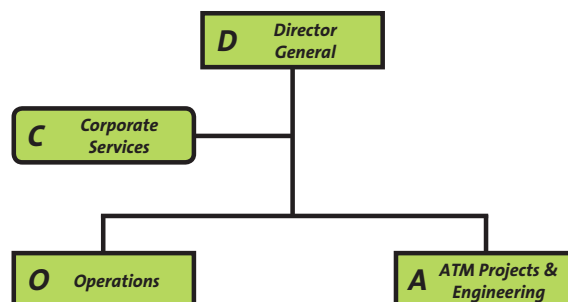
KPI	Definition af KPI	Mål
Lederevaluering <i>KSF-relation: Attraktiv virksomhed</i>	Med udgangspunkt i den årlige lederevaluering måles medarbejdernes samlede tilfredshed med ledelsen i Naviair. Målet er at tilfredsheden er øget siden sidste evaluering	> 70 %
Medarbejderforhold, sygdom <i>KSF-relation: Attraktiv virksomhed</i>	Sygefravær måles som det gennemsnitlige antal sygedage pr. medarbejder	< 6 dage
Medarbejderomsætning <i>KSF-relation: Attraktiv virksomhed</i>	Medarbejderomsætning måles som antallet af fratrådte medarbejdere i forhold til antallet af ansatte medarbejdere i alt	< 12 %
Beståelsesprocent for flyvelederruddannelsen <i>KSF-relation: Attraktiv virksomhed</i>	Beståelsesprocenten på flyvelederruddannelsen måles som antallet af beståede flyveledere i procent af antallet af optagne aspiranter på det enkelte hold	> 75%

Naviairs organisation

Pr. 1. januar 2009

Organisationsdiagrammet afspejler den måde, Naviair er organiseret på med henblik på bedst muligt at kunne levere varen til kunden og imødekomme de udfordringer, Naviair har.

For en mere detaljeret organisationsplan henvises til Naviairs hjemmeside: www.naviair.dk



Naviairs værdier og kulturmodel

Som et værktøj til at fastholde et fælles billede af Naviairs værdier, er der udviklet en kulturmodel, som kan ses nedenfor. I Naviair har alle afdelinger, for hver af de fælles værdier, beskrevet hvad det i konkret handling og adfærd betyder for dem.

Vi er kundeorienterede

Medarbejdere i Naviair lytter til kunderne og gør en stor indsats for at forstå og tilgodese deres behov. Vi leverer det rigtige produkt inden for tid og budget med fokus på at skabe værdi for vores kunder.

Vi er forandringsparate

Medarbejdere i Naviair spørger nysgerrigt ind til nye ideer og forslag. Vi ser muligheder frem for begrænsninger, og vi er ikke bange for nye udfordringer.

Vi er ansvarlige

Medarbejdere i Naviair er loyale og bakker op om trufne beslutninger. Vi er engagerede og tager ansvar for det, vi siger og gør, samt opfører os ordentligt.

Vi er samarbejdsorienterede

Medarbejdere i Naviair respekterer hinanden personligt og fagligt. Vi arbejder for *Ét Samlet Naviair* og søger at forstå ånden i det, der bliver sagt. Vi viser tillid over for hinanden og deler viden og erfaringer.

Vi er effektive

Medarbejdere i Naviair er opsatte på at gennemføre opgaver hurtigt og korrekt. Vi søger ekspertisen, hvor den findes, vi er omkostningsbevidste, og vi fremmer gode forslag og ideer.



Forkortelser

ACC: Area Control Centre

ACE: ATM Cost Effectiveness benchmarking

ANS: Air Navigation Services

ANSP: Air Navigation Service Provider

APP: Approach

ATC: Air Traffic Control

ATCO in OPS: Vagtgående flyveleder

ATM: Air Traffic Management (lufttrafikstyring)

BSC: Balanced Score Card

CAIRDE: Civil Aviation Integrated Radar Display Equipment
(Det Irske ATM-system)

CANSO: The Civil Air Navigation Services Organisation

CASIMO: CATCAS Simulator MOdernisering

COOPANS: CO-Operation of Air Navigation service Providers

DATMAS: Danish Air Trafic MAnagement System

DMI: Danmarks Meteorologiske Institut

EASA: European Aeronautical Safety Agency

EPN: Entry Point North, Nordisk ATS Akademi. Ejet af Naviair, LFV (Sverige) og Avinor (Norge).

EUROCONTROL: European Organisation for the Safety of Air Navigation

ICAO: International Civil Aviation Organization

ISO: International Organization for Standardization

KPI: Key Performance Indicators

KSF: Kritiske succesfaktorer

S2K: System 2000 (Det svenske ATM-system)

SES: Single European Sky

SESAR: EU-program om udvikling af den nye generation af et europæisk lufttrafikstyringssystem.

SJU: SESAR Joint Undertaking

SLV: Statens Luftfartsvæsen

TWR: Tower

Bilag

I dette bilag vises udvalgte nøgletal for sikkerhed, kapacitet og effektivitet.

Nøgletal	2004	2005	2006	2007	2008
Sikkerhed ¹⁾	2,83	2,41	2,62	1,55	1,81
Kapacitet ¹⁾	0,07	0,005	0,31	0,09	2,41 ²⁾
Effektivitet					
- Administrativ og teknisk produktivitet ¹⁾	2,22	2,10	2,08	1,90	1,91
- Gate to Gate	299,39	301,09	263,04	- ³⁾	- ³⁾

1) 2008 er opgjort ultimo november.

2) I 2008 skyldes den høje gennemsnitlige forsinkelse pr. operation primært, at Naviair den 28. december 2007 tog nyt ATM-system i brug. Se særskilt forsinkelsesgraf for 2008.

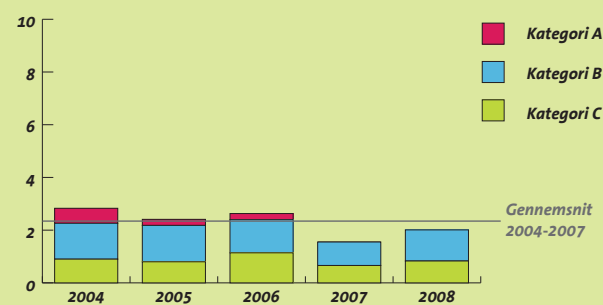
3) Omkostningseffektiviteten er endnu ikke offentliggjort for 2007 og 2008.

Sikkerhed:

Opgøres ved antal hændelser pr. 100.000 operationer i kategori A, B og C hvor Naviair har været direkte årsag til forløbet.

Sikkerhed

Antal hændelser pr. 100.000 operationer

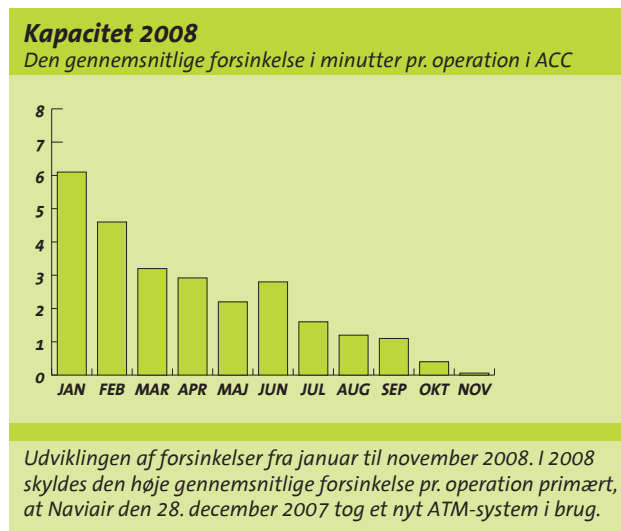
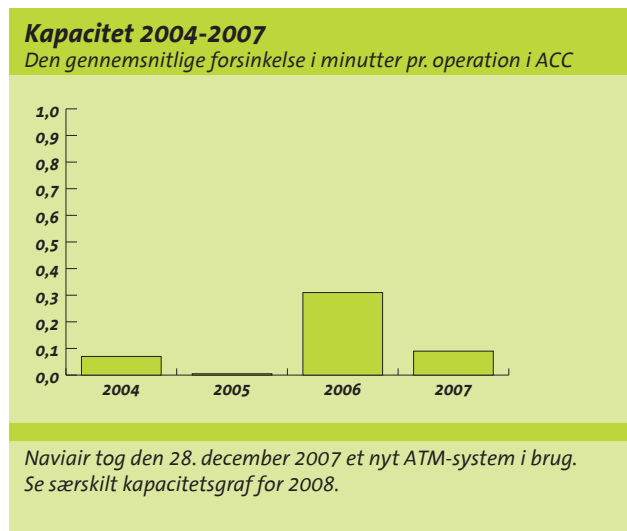


2008 er opgjort ultimo november.



Kapacitet:

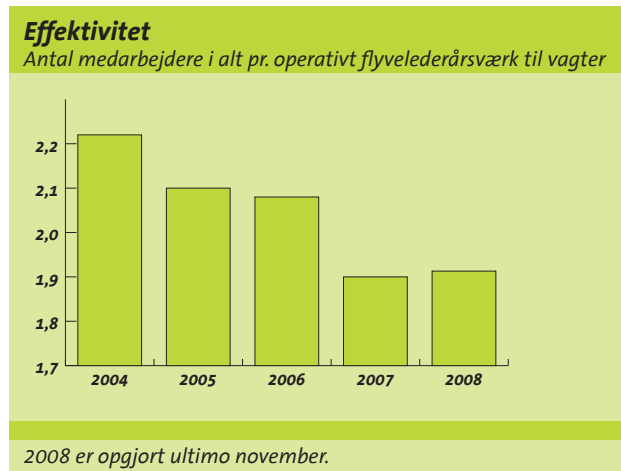
Opgøres ved den gennemsnitlige forsinkelse i minutter pr. operation i ACC.



Effektivitet:

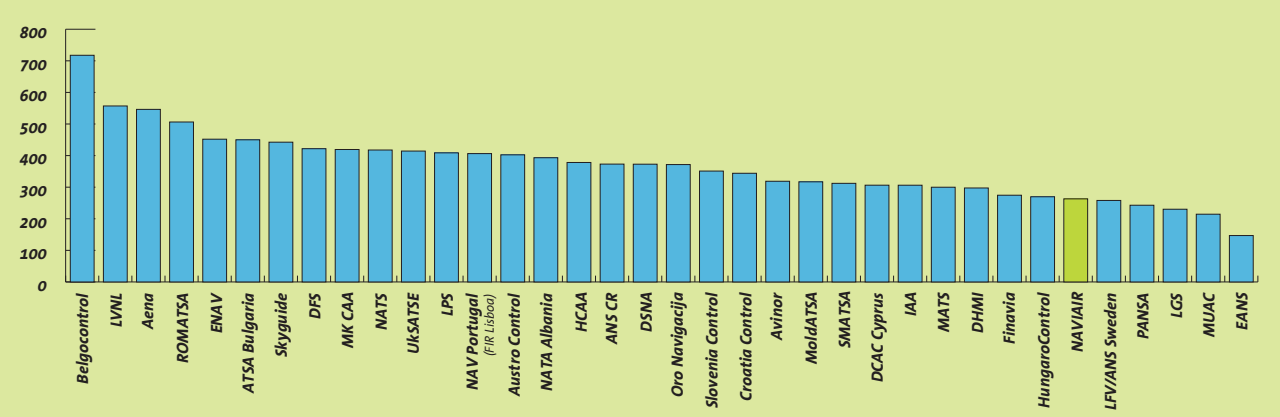
Opgøres med følgende indikatorer:

- Administrativ og teknisk produktivitet der måles ved antal medarbejdere i alt pr. operativt flyvelederårsværk til vagter.
- Omkostningseffektivitet der måles ved de samlede omkostninger pr. kontrolleret flyvetime.





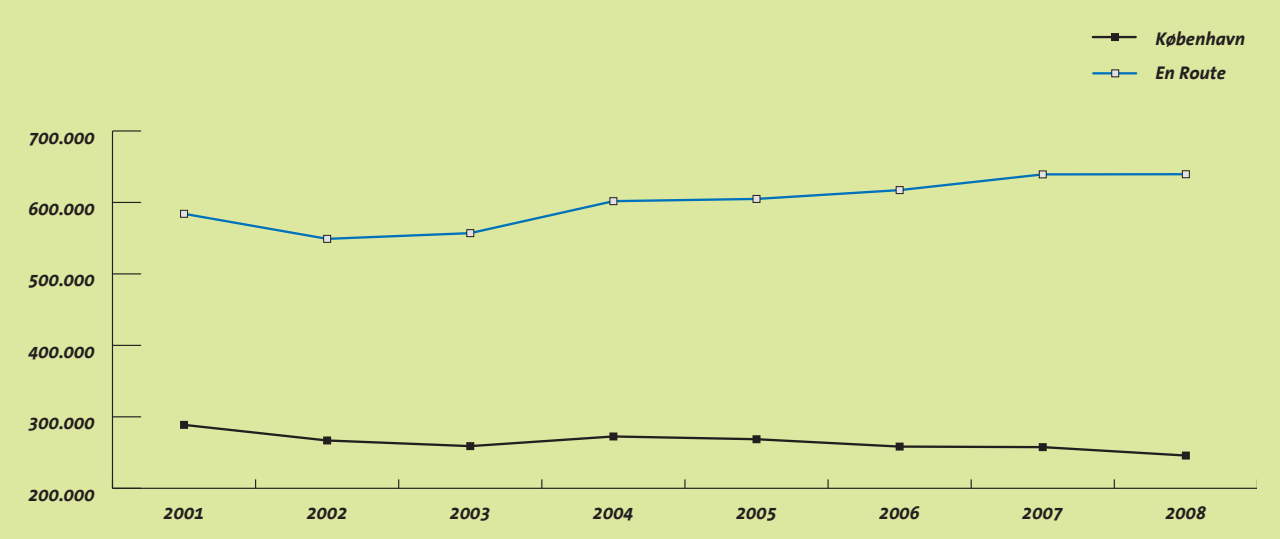
Financial cost-effectiveness indicator, Sammenligning europæiske ANSP'er
Gate to Gate



Naviairs samlede omkostninger pr. kontrolleret flyvetime i Euro sammenlignet med andre europæiske Service Providers. Omkostningseffektiviteten er her vist for 2006, da omkostningseffektiviteten endnu ikke er offentliggjort for 2007 og 2008.

Kilde: ATM Cost-Effectiveness (ACE) Benchmarking Report 2006, commissioned by the Performance Review Commission, EUROCONTROL.

Antal operationer



Kilde: ASD Web (2008-tallet er baseret på at december 2008 er lig med december 2007) og www.cph.dk (2008-tallet er baseret på at december 2008 er lig med december 2007).

Naviair
Naviair Allé 1
2770 Kastrup

T +45 3247 8000
F +45 3247 8800
www.naviair.dk

Naviair er en statsvirksomhed under Transportministeriet

NAVIAIR

Air Navigation Services