

# ***Businessplan***

*Strategisk- og styringsmæssigt grundlag*

**2010 - 2014**



**NAVIAIR**

*Air Navigation Services*



# Indholdsfortegnelse

<i>Krise, forandring, udvikling og fuld fart fremad.....</i>	<b>3</b>
<i>Europæiske rammer.....</i>	<b>4</b>
<i>Forretningsområder.....</i>	<b>5</b>
<i>Kundegrundlag .....</i>	<b>7</b>
<i>Forventninger til trafikudviklingen.....</i>	<b>8</b>
<i>De strategiske forretnings tiltag .....</i>	<b>9</b>
<i>Naviairs miljø- og klimatiltag .....</i>	<b>11</b>
<i>Forretningsmodel og organisation.....</i>	<b>12</b>
<i>Den strategiske platform.....</i>	<b>13</b>
<i>De fire delstrategier .....</i>	<b>14</b>
<i>Fokusområder og værdier .....</i>	<b>16</b>
<i>Naviairs kritiske succesfaktorer (KSF'er).....</i>	<b>17</b>
<i>Balanced Scorecard.....</i>	<b>18</b>
<i>Forkortelser .....</i>	<b>21</b>
<i>Bilag .....</i>	<b>22</b>

*Businessplan 2010-2014 er udgivet af Naviair i januar 2010  
 Redaktion: Business Development og PR & Communications  
 Businessplanen kan hentes på Naviairs hjemmeside [www.naviair.dk](http://www.naviair.dk)*

# Krise, forandring, udvikling og fuld fart fremad

I 2009 mærkede luftfarten for alvor konsekvenserne af den globale økonomiske krise. Flytrafikken i Europa faldt med omkring seks pct. i forhold til året før, og selv om der allerede i en årrække havde været kraftig fokus på effektiviseringer og besparelser i branchen, blev jagten på økonomi- forbedrende tiltag intensiveret endnu en gang. Krisen satte samtidig behovet for markante fornyelser og forandringer i relief.

I Naviair har vi også fået de hårde tider at føle. I Danmark er nedgangen i flytrafikken endnu større, nemlig mere end ti pct. i forhold til 2008, og vores indtægter er dermed reduceret betydeligt. Allerede i efteråret 2008 var vi opmærksomme på udviklingen, og vi har derfor konstant arbejdet på at reducere vores omkostninger både gennem en markant spare- og effektiviseringskampagne og gennem en generel opmærksomhed på omkostningsbevidst optræden i dagligdagen.

Den ansvarlige økonomiske adfærd har givet gode resultater. Det har blandt andet ført til endnu strammere effektivitetsfokus og større fleksibilitet i opgaveløsningen. Vi har fremover fortsat fokus på at realisere enhver mulig effektivisering og omkostningsreduktion uden at gå på kompromis med vores høje sikkerhedsniveau og uden at sænke kvaliteten af vores service til kunderne.

Det er samtidig vigtigt, at vi fastholder vores høje ambitionsniveau og kursen frem mod vores mål. Det har vi haft succes med i 2009, og det skal vi fortsætte med i årene fremover, så vi konstant sikrer, at vi understøtter kundernes forretning optimalt.

I 2009 har vi realiseret planerne om udbygning af samarbejdet med vores svenske søsterselskab, LFV/ANS, og stiftet et fælles datterselskab, NUAC. I løbet af de kommende år skal NUAC overtage driften af flyvekontrollen (en-route m.v.) i både dansk og svensk luftrum. Det vil give mulig-

hed for at realisere betydelige synergier til fordel for vores kunder. Samtidig har de danske og svenske transportministerier deklareret en dansk-svensk FAB (Functional Airspace Block), så lufttrafikstyringen i de to landes luftrum kan harmoniseres. Dermed har Danmark og Sverige placeret sig i spidsen for de europæiske lande, når det gælder om at realisere EU's ambitioner om at harmonisere og effektivisere styringen af lufttrafikken i Europa. Det vil på sigt være fordelagtigt for både flyselskaberne, de rejsende og miljøet gennem reduktion af både flyvetid og brændstofforbrug samt en generelt billigere og endnu mere effektiv flyvekontrol.

I de kommende år vil vi fortsætte med at udbygge det internationale samarbejde med vores alliancepartnere, således at vi konstant kan bevare vores position i førerfeltet blandt de mest sikre og effektive virksomheder inden for lufttrafikstyring. Samtidig vil vi internt fortsætte med at udvikle Naviair som en attraktiv virksomhed med spændende og motiverende arbejdsopgaver for alle.

Bag alle vores initiativer for at forandre, udvikle og forbedre vores serviceydelser ligger en enestående indsats og et stærkt samarbejde mellem Naviairs medarbejdere. Alle i Naviair står parat til at tage de fremtidige udfordringer op og arbejde videre på grundlag af ambitionen om Naviair som en af de bedste og mest effektive virksomheder inden for vores felt.

Naviairs businessplan beskriver vores strategier og planer - og de aktiviteter, som vi prioriterer, og som vi vil arbejde hårdt for at realisere i de kommende fem år.

Morten Dambæk  
Direktør

# Europæiske rammer

## Single European Sky – SES

Siden 2004 har det været EU's mål at samle lufttrafikstyringen i Europa i et fælles luftrum. Hensigten er at skabe større effektivitet, billigere lufttrafikstyring og den mest muligt miljøvenlige afvikling af flyvning i Europa.

EU's mål er beskrevet i den såkaldte Single European Sky (SES)-pakke fra 2004 samt en række ændringer i den såkaldte SES II-pakke fra 2009. SES er baseret på EU-lovgivning og får en afgørende indflydelse på lufttrafiksektorens fremtidige organisation og struktur. Det er blandt andet målet, at de mange statsafgrænsede geografiske sektorer skal lægges sammen i en række større koordinerede områder, FABs. Inden for de enkelte FABs er det et krav, at de involverede lufttrafikstyringsselskaber skal samarbejde om at koordinere flytrafikken i det pågældende område.

På baggrund af EU-lovgivningen stiller det blandt andet krav til sektoren om:

- Implementering af resultatbaserede regler og krav
- Ændringer af EUROCONTROLS styring, opbygning og opgaver
- Beføjelser til European Aviation Safety Agency (EASA) på ATM-området
- Miljøregler og -bestemmelser

De nye forordninger indebærer, at både Europakommis-sionen, EUROCONTROL og EASA i højere grad end tidligere kommer til at styre udviklingen og sikre fremdriften i processerne, der skal føre til et fælles europæisk luftrum. Naviair er allerede langt fremme med at udmønte EUs mål gennem blandt andet NUAC og NEFAB.

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 EU's ambitiøse program om udvikling af den nye generation af et europæisk lufttrafikstyringsystem (ATM-system). Programmet kombinerer teknologi med operationelle, økonomiske og lovgivningsmæssige aspekter. EU's ministerråd vedtog i 2009 en europæisk ATM Master Plan, som dækker perioden frem til 2020. Ifølge planen skal den nye generation af det europæiske ATM-system implementeres i perioden fra 2014 til 2020.

Til at styre og udvikle SESAR i udviklingsfasen frem til 2016, er der etableret et fællesforetagende, det såkaldte SESAR Joint Undertaking (SJU). SJU er sammensat som et Public-Privat Partnership (PPP) konsortium. Medlemmerne er Europakommis-sionen, EUROCONTROL og luftfartssektoren (herunder et antal ANSPs), som har hver sin tredjedel af pladserne og hver sin tredjedel af udgifterne. Naviair deltager i arbejdet i SJU gennem NORACON (se afsnittet; Naviairs strategiske forretningstillæg).

Naviair ser store fordele ved, at SESAR bliver en integreret del af ATM-udviklingen og deler brancheforeningen CANSOs holdninger til programmet.

# Forretningsområder

Naviair er en vigtig aktør i samfundet, idet Naviair er leverandør af infrastruktur for luftfarten. Naviairs forretningsområder er opdelt på følgende måde:

## En-route-tjeneste

### Områdekontrolltjeneste i dansk luftrum fra:

- Kontrolcentralen i København
- Tårnet i Roskilde
- Tårnet i Billund
- Tårnet i Århus
- Tårnet i Aalborg

### Indflyvningskontrolltjeneste til Københavns Lufthavn fra:

- Kontrolcentralen i København

### Briefingtjeneste fra:

- Kontrolcentralen i København
- Flyveinformationscentralen i Sdr. Strømfjord

### Flyveinformationstjeneste fra:

- Kontrolcentralen i København
- Flyveinformationscentralen i Sdr. Strømfjord

### Teknisk drift og vedligehold af CNS-udstyr på Færøerne og Grønland:

- Radaranlæg på Færøerne
- Navigations- og kommunikationsanlæg på Færøerne og Grønland

## Lokal flyvekontrolltjeneste

### Tårnkontrolltjeneste fra:

- Tårnet i København
- Tårnet i Roskilde
- Tårnet i Billund
- Tårnet i Århus
- Tårnet i Aalborg
- Tårnet på Bornholm

### Indflyvningskontrolltjeneste til lufthavn fra:

- Tårnet i Roskilde
- Tårnet i Billund
- Tårnet i Århus
- Tårnet i Aalborg
- Tårnet på Bornholm

### Flyvepladsinformationstjeneste fra:

- Tårnet på Vágar

## Tekniske ydelser

### Teknisk drift og vedligeholdelse af ATM- og lufthavnsudstyr fra:

- Teknisk base i København
- Teknisk base i Billund
- Teknisk base i Aalborg



## **En-route-tjeneste**

Langt den største indtægt på området er en-route-afgifter for flyvninger i dansk luftrum. Udviklingen i indtægtsgrundlaget har efter nedgangen i 2001 - 2003 vist en moderat stigende tendens, om end på et markant lavere niveau end den gennemsnitlige europæiske stigningstakt. I efteråret 2008 konstaterede vi et kraftigt fald i trafikmængden i Danmark. En nedgang som nu ser ud til at have stabiliseret sig på 10-12 pct. i forhold til 2008. Denne udvikling udfordrer Naviairs langsigtede mål om at levere lufttrafikstyring til en lavere enhedsomkostning.

## **Lokal flyvekontrolltjeneste**

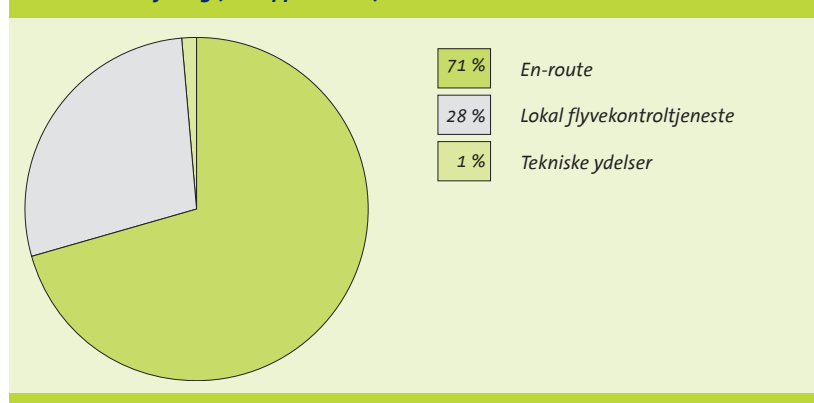
Den klart største leverance sker til Københavns Lufthavne. Udviklingen har generelt siden 2001 haft en markant nedadgående tendens i indtægtsgrundlag/operationstal. Sammenlignet med andre større lufthavne i Europa er udviklingen markant anderledes, idet der her ses to cifrede vækstrater. Udviklingen på provinslufthavnene er stort set identisk med udviklingen i København. Umiddelbart ser Naviair ikke nogen markant bedring i situationen, og alle tiltag i Naviair, for at understøtte luftfarten i Danmark, skal tages i brug.

Vi forventer en større liberalisering og dermed konkurrence på området.

## **Tekniske ydelser**

Naviairs drift og vedligehold af primært luftfartsrelateret udstyr for tredjepart er en væsentlig parameter for at nedbringe enhedsomkostningerne i Naviair. Området supplerer på bedste vis Naviairs kerneområder og muliggør en optimal udnyttelse af ressourcer. Der forventes en stabil udvikling.

**Naviairs indtjening (Årsrapport 2008)**



# Kundegrundlag

Naviairs tilstræber til enhver tid at levere den bedste ydelse til vores kunder. Vi leverer samtidig ydelsen til den lavest mulige pris.

## Luftfartsselskaber

Luftfartsselskabernes krise er forværret betydeligt siden finanskrisens start i 2008. Dette har betydet væsentlig indskrænkning af flyveaktiviteten generelt i Europa, og i særdeleshed i Skandinavien. Denne betydelige indtægtsnedgang giver Naviair store udfordringer dels på grund af faldende indtægter, dels fordi vi – til trods for krisen – fortsat skal sikre, at der til enhver tid er tilstrækkelige ressourcer og teknisk opdateret udstyr til at imødekomme de krav til service og effektiv trafikafvikling, som vores kunder stiller.

Det er samtidig vores erfaring, at gældende prisreguleringsmekanismer ikke er velfungerende i et vigende marked. Derfor bestræber vi os på både at reducere vores omkostninger, mens vi opretholder et effektivt fremtids-sikret system, og at finde nye veje til at afhjælpe luftfartsselskabernes omkostninger til flyvekontrolafgifter.

## Lufthavne

Københavns Lufthavn skal fastholde sin internationale status som nordeuropæisk knudepunkt for at sikre vækst og dynamik i Øresundsregionen. Det kræver, at kunderne ikke fravælger lufthavnen til fordel for lufthavne i andre lande. Som underleverandør bestræber vi os derfor på, at afviklingen af trafikken sker sikkert og hurtigt, så Københavns Lufthavn fremstår attraktiv. Samtidig er Naviairs indsats på miljø- og klimaområdet medvirkende til at gøre Københavns Lufthavn til et brændstoføkonomisk – og dermed CO<sub>2</sub>-besparende – valg for luftfartsselskaberne.

De regionale lufthavne spiller en central rolle både for den fortsatte udvikling af luftfarten i Danmark 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 vi fokus på at holde prisen for lufttrafiktneste så lav som mulig.

## Forsvaret

Forsvaret i Danmark har gennem halvfemserne og første halvdel af dette årti gennemgået en forvandling fra at have en primært defensiv og suverænitets-hævdende 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.

## DMI

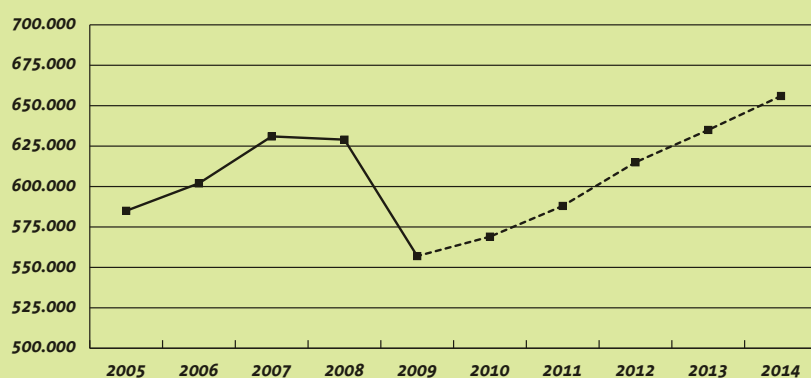
Naviair leverer tekniske ydelser til DMI på kontrakt. Drift og vedligehold af lufthavnsrelateret vejrtjenesteudstyr og vejrradarer er de primære områder.

# Forventninger til trafikudviklingen

Der forudses en vækst i trafikken frem til 2014, dog således at vi først i 2013 er tilbage på trafikniveauet i 2008.

Set i lyset af den generelle globale økonomiske afmatning og den generelle negative udvikling i europæisk luftfart, er den prognose, som vi baserer vores forventninger på, behæftet med en meget stor usikkerhed.

## IFR Flight Movements



Kilde: EUROCONTROL Medium-Term Forecast Update, Flight Movements 2009-2015, v1.0 (29/09/2009) – Medium prognose

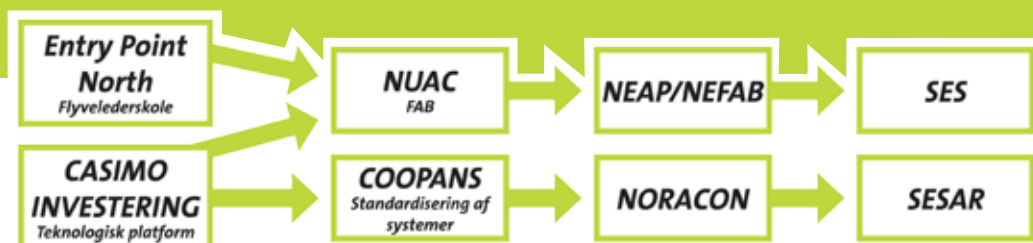




# De strategiske forretnings tiltag

For at imødekomme ambitionerne i SES (samle lufttrafikstyringen i Europa i et fælles luftrum) og SESAR (udvikling og standardisering af den nye generation af et europæisk lufttrafikstyringsystem) har Naviair fire langsigtede strate-

giske forretnings tiltag: NUAC og NEAP hvis primære formål er at samle lufttrafikstyringen i FABs, samt COOPANS og NORACON der har til formål at standardisere lufttrafikstyringssystemerne.



Naviair har allerede taget de første skridt på vej mod at lykkes med de langsigtede strategiske forretnings tiltag.

- I 2006 blev den nordiske flyvelederskole, Entry Point North (EPN), indviet. Skolen er ejet af Avinor AS (Norge), LFV/ANS og Naviair. Igennem medejerskabet af EPN er Naviair blandt pionererne, når det gælder arbejdet frem mod en harmonisering af flyveledersuddannelsen, og skolen giver mulighed for at påvirke udviklingen af den eksisterende og fremtidige uddannelse af ATM-personale.
- I 2007 blev ATM-systemet CASIMO idriftsat. Systemet indeholder den nyeste teknologi, og det har bragt Naviair på forkant i forhold til fremtidens standardiserede lufttrafikstyringsystemer.

## NUAC

Udviklingen i den europæiske ATM-industri vil i de næste mange år udfordre Naviairs 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 sammen med LFV/ANS etableret et datterselskab, NUAC HB, som skal udføre lufttrafik tjeneste i den dansk-svenske FAB samt drive kontrolcentralerne i Stockholm, Malmø og København. Efter deklarerings af den dansk-svenske FAB, i overensstemmelse med SES-forordningerne og etableringen af NUAC HB, fortsætter vi arbejdet med at harmonisere og effektivisere luftrummet og vores serviceydelser for at nedbringe udgifterne til lufttrafik tjeneste og reducere luftfartsselskabernes brændstofforbrug og udledning af CO<sub>2</sub>.

## NEAP (North European ANS Providers)

Gennem NEAP-projektet indgår Naviair i et nordeuropæisk samarbejde, der skal beskrive og gennemføre de operationelle tiltag, der skal til for at realisere en harmoniseret

lufttrafik tjeneste i det nordeuropæiske område. Målet er at deklare en nordeuropæisk FAB (NEFAB). Samarbejdet omfatter Avinor AS, EANS (Estland), LGS (Letland), Finavia (Finland), IAA (Irland), ISAVIA (Island), LFV/ANS og Naviair. NEAP bygger på „North European Air Traffic Management Service Concept“, som beskriver retningslinierne for udviklingen af en præstationsorienteret lufttrafik tjeneste over de næste 20 år. Den tilhørende ATM Masterplan beskriver den interne strategi og plan for den fremtidige udvikling af lufttrafik tjeneste i det nordeuropæiske område.

## COOPANS

Naviair indgik i 2006 i et samarbejde, COOPANS, med vores søsterorganisationer LFV/ANS og IAA samt med Thales som leverandør og samarbejdspartner. ACG (Østrig) forventes at indgå som partner i COOPANS ved årsskiftet 2009/2010. Formålet med COOPANS er at harmonisere procedurer og standardisere ATM-systemer. COOPANS' filosofi er at lave løbende mindre opgraderinger af ATM-systemet i stedet for store totale og meget dyre udskiftninger. Naviair forventer at implementere den første opgradering (COOPANS Build 1) i 2012. Build 1 er baseret på vores eget system, DATMAS, suppleret med en række funktionalitetsændringer fra det irske system, CAIRDE, og fra det svenske system, S2K.

## NORACON (North European and Austrian Consortium)

NORACON er NEAP-medlemmernes og ACGs initiativ i forhold til SJU. NORACON skal bidrage til at sikre den mest optimale og omkostningseffektive retning for luftfarten. Et vigtigt punkt i den retning er at fastslå, at den tekniske udvikling skal følge de operative behov. NORACON har siden 2009 været medlem af SJU konsortiet og har dermed direkte indflydelse på konsortiets arbejde. NORACON gruppen og de øvrige fem europæiske ANSPs, der er repræsenteret i SJU (NATS (England), DSF (Tyskland), DSN (Frankrig), ENAV (Italien) og AENA (Spanien)), kaldes i daglig tale A6.



# Naviairs miljø- og klimatiltag

Luftfart påvirker – som al anden transport – både miljø og klima. Det er Naviairs mål at sikre, at miljø- og klimapåvirkningerne reduceres mest muligt i vores led af luftfartens

værdikæde. Vi arbejder derfor konstant med at mindske påvirkningen gennem udvikling af vores procedurer og teknologi.

Gennem trafikprocedurer og restriktioner i og omkring lufthavne er der i tidens løb skabt støjreduktioner.

Endvidere har der gennem de seneste år været fokus på at reducere den menneskeskabte CO<sub>2</sub>-udledning. Luftfartens andel af den globale CO<sub>2</sub>-udledning udgør ca. to pct. (jf. IPCC, 2007). I lufttrafikstyringen kan vi bidrage til reduktion af CO<sub>2</sub>-udledningen gennem fortsat udvikling af et effektivt infrastrukturet system, der sikrer, at flyenes brændstofforbrug og dermed CO<sub>2</sub>-udledning reduceres mest muligt.

Naviair har gennem de seneste årtier med stor effekt optimeret afviklingen af flytrafik, og er i dag en af de mest effektive lufttrafikstyringsorganisationer i verden. Resultaterne er opnået gennem en serviceorienteret kultur, udvikling af effektive trafikkoncepter og et fleksibelt brug af luftrummet. Vi anvender således allerede i dag de mest effektivitetsfremmende og klimavenlige trafikkoncepter, som anbefales af de europæiske luftfartsorganisationer.

For konstant at kunne optimere vores miljø- og klimaindsats samarbejder vi tæt med vores kunder og partnere om udvikling af nye initiativer.

## Klimastrategi

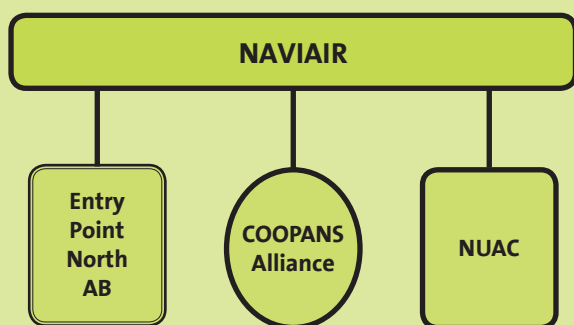
Vi bestræber os på at tilpasse vores klimaindsats efter kundernes ønsker, samtidig med at vi deltager i miljø- og klimaarbejdet i både SES, SESAR, NUAC, NEAP, COOPANS og NORACON.

Vi vil med afsæt i EUROCONTROLS og IATAs fælles Flight Efficiency Plan fortsat udvikle og sikre fleksibel brug af luftrummet gennem:

- Korte ruter, direkte ruteføring mod destination og brændstoføkonomiske flyvehøjder
- Mulighed for brændstofbesparende indflyvninger til danske lufthavne
- Minimal ventetid ved effektiv trafikafvikling på lufthavnene
- Grønne starter hvor muligt – med direkte ruteføring og stigning til marchhøjde

# Forretningsmodel og organisation

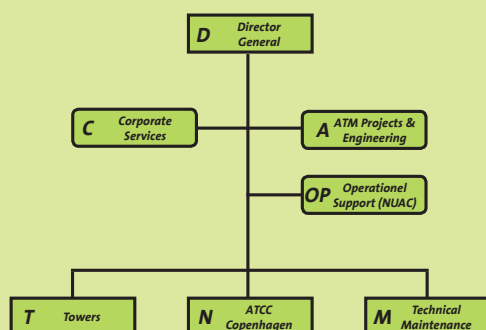
## Naviairs forretningsmodel



## Naviairs forretningsmodel

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

## Organisation pr. 1. januar 2010



## Naviairs organisation

Som følge af etableringen af NUAC-virksomheden og idriftsættelsen af COOPANS fik Naviair ny organisationsstruktur fra 1. januar 2010. Omstruktureringen er tilpasset den mest hensigtsmæssige og effektive organisation i forhold til de udfordringer, der ligger i arbejdet med at få NUAC-virksomheden og COOPANS sat i drift. Den nye organisation indebærer, at de driftsområder, der fra starten er direkte tilknyttet NUAC-aktiviteter, bliver kædet sammen.

# Den strategiske platform

Naviairs grundlag er beskrevet i vores mission og vision. For at opfylde missionen og styre virksomheden frem mod udmøntningen af vores vision, har vi formuleret fire delstrategier, der på hver sit område afstikker retningslinier for

vejen mod vores mål. I lyset af de fremtidige udfordringer inden for luftfarten har vi i 2009 revideret og vitaliseret Naviairs mission og vision.



## Mission

Naviair bidrager til at skabe værdi og velfærd for samfundet gennem udvikling og leverance af sikker og effektiv trafikstyring til luftfarten. Dermed udfylder vi vores rolle som et afgørende led i luftfartens værdikæde.

## Vision

Vi vil være blandt de bedste ATM Service Providers i Europa.

Vi vil konstant udvikle vores virksomhed og sikre en stærk position hos kunder og samarbejdspartnere gennem deltagelse i internationale alliancer.

Vi vil realisere vores ambitioner gennem dygtige, motiverede og engagerede medarbejdere, som befinder sig godt på en arbejdsplads med store krav, hvor målrettet medarbejderudvikling og -involvering er grundlaget for opretholdelsen af en attraktiv virksomhed.

Alliancer med andre aktører inden for lufttrafikstyringen er en forudsætning for, at vi kan være en levedygtig virksomhed, og nå vores mål.

Det er vores ambition både at have en selvstændig rolle – og have indflydelse på – udviklingen af den fremtidige lufttrafikstyring i Europa i et fortsat mere dereguleret marked.

Vi vil være blandt de bedste i vores branche, når det gælder sikkerhed, kapacitet og effektivitet. Samtidig vil vi altid bestræbe os på at holde omkostningerne for vores akti-

viteter på det lavest mulige niveau. Derfor skal Naviair konstant styrkes og udvikles.

Vi vil til enhver tid rekruttere de dygtigste medarbejdere og målrettet udvikle deres kompetencer, så medarbejderne altid er i stand til at løse deres krævende opgaver og de krav, der stilles for at understøtte 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.

# De fire delstrategier

Naviairs fire delstrategier afstikker retningslinier for vejen mod vores mål. Delstrategierne justeres løbende, så de er tilpasset både vores udvikling og de forandringer, som kræves af branchen fra EU (blandt andet via SES og SESAR), myndigheder og andre interessenter i branchen.

## 1. Kundeorientering

Naviair vil levere lufttrafiktjeneste og teknisk vedligehold. Ydelserne skal løbende udvikles og gøres attraktive for både eksisterende og nye kunder. Naviair vil styrke og udvikle kunderelationer. Dette skal ske gennem tæt samarbejde med fokus på sikkerhed, kvalitet og pris, således at Naviairs ydelser understøtter kundernes forretning bedst muligt.

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

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.

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 udvikle og styrke NUAC-selskabet og derved samle lufttrafiktjenesten i et fælles dansk-svensk luft- rum. Dermed vil der skabes et grundlag for miljømæssige besparelser gennem en samlet koordinering af flytrafik- ken.
- Naviair vil være leverandør af indflyvnings- og tårnkon- troltjenesten i de mest trafikerede danske lufthavne.
- Naviair vil levere tekniske og operative ydelser til de danske lufthavne samt indgå i tekniske strategiske sam- arbejder.
- Naviair vil fastholde det høje sikkerhedsniveau og samti- dig løbende udvikle kapacitetsniveauet og øge effektivit- eten.
- Naviair vil understøtte luftfartsselskaberne og lufthavne- nes 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.

## 2. Alliancepartnere/relationer

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

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

### Mål:

- Naviair vil via NUAC, NEAP, COOPANS, NORACON og EPN udvikle et tættere samarbejde med de øvrige nordeuro- pæiske Service Providers.



### 3. Leverandører

Naviair vil generelt satse på standardiserede systemer og løsninger.

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 med COOPANS som forbillede indgå nye alliancer med andre leverandører.

### 4. 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.

Ambitionen om at bevare vores position i førerfeltet blandt de mest effektive og sikre virksomheder inden for lufttrafikstyring kræver et løbende udviklingsforløb, der fastlægger ansvar, indflydelse, involvering og kompetencer - samt normer og spilleregler.

#### Mål:

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

# Fokusområder og værdier

I det daglige arbejde skal medarbejdere og ledelse i Naviair i særlig grad være opmærksomme på vores fokusområder. Det særlige fokus skal sikre, at vi altid arbejder mod at nå vores mål.

I 2010 er der to fokusområder, hvor den særlige opmærksomhed på begge områder er rettet mod omkostningsminimering. Endvidere er udgangspunktet for enhver opgave i Naviair, at alle tiltag skal være til fordel for vores kunder.

## De to fokusområder er:

### Effektivitet

Naviair er en effektiv og omkostningsbevidst virksomhed. Vi skal leve op til både kundernes krav og de krav, der stilles til at harmonisere og effektivisere fremtidens lufttrafikstyring.

Særlige indsatsområder:

- Flexibilitet i opgaveløsningen
- Ressourcebevidsthed i alle henseender
- Enkel og effektiv administration

### Attraktiv og udfordrende virksomhed

Naviair er en attraktiv virksomhed, som stiller krav til både ledelse og medarbejdere om at skabe stærke resultater. Vi sikrer arbejdsglæden gennem gensidig tillid og respekt. Alle skal - med et positivt engagement - imødekomme de krævende udfordringer og forandringer, som Naviair står overfor.

Særlige indsatsområder:

- God ledelse
- Gode medarbejdere
- Resultater og relationer



For at understøtte fokusområderne, har vi en værdimodel, der fastholder et fælles billede af Naviairs værdier. Værdimodellen indeholder fem værdier:

#### 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 forandningsparate

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.



# ***Naviairs kritiske succesfaktorer (KSF'er)***

Naviairs strategi er tilpasset det eksterne og interne. Naviair har i forlængelse heraf identificeret og fastlagt en række KSF'er, der skal sikre, at Naviair realiserer sine langsigtede mål, som er fastlagt ud fra det strategiske grundlag og konkretiseret i de fire delstrategier.

## **Sikkerhed**

Naviair tilsikrer et højt flyvesikkerhedsniveau.

## **Effektivitet**

Naviair anvender ressourcer så virkningsfuldt som muligt.

## **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

På baggrund af de fastlagte KSF'er er der opstillet en række konkrete præstationsmål, de såkaldte KPI'er (Key Performance Indicators), der skal sikre, at Naviair bevarer fokus og retning mod indfrielsen af de 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 fire delstrategier. Der måles inden for de fire perspektiver: kunder, økonomi, internt og læring & vækst.

Kunder	KPI	Definition af KPI	Mål
	Antal hændelser KSF-relation: Sikkerhed	Antal hændelser pr. 100.000 operationer i kategori A, B og C, hvor Naviair har været direkte årsag til forløbet	< 2,5 pr. 100.000 operationer
	Forsinkelse – En-route KSF-relation: Kapacitet	Den gennemsnitlige forsinkelse pr. en-route-operation	< 0,2 minutter pr. operation
	Forsinkelse – Tower/Approach København KSF-relation: Kapacitet	Den gennemsnitlige forsinkelse pr. Tower-/Approach-operation i København	< 0,2 minutter pr. operation
	Miljøhensyn – Støjklager KSF-relation: Miljøansvarlighed	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
	Indtægter for en-route-trafik KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed	Trafikindtægter bortset fra de indtægter, der kommer fra SLV og DMI	> 591 mio. kr.
	Indtægter på afgift for flyveledelse på CPH KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed	Indtægter på afgift fra flyveledelse i både København og Roskilde lufthavne	> 195 mio. kr.
	Indtægter på afgift for flyveledelse på Billund KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed	Indtægter på afgift fra flyveledelse på Billund Lufthavn	> 11 mio. kr.
	Personaleomkostninger KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed	Naviairs personaleomkostninger	< 565 mio. kr.
	Øvrige driftsomkostninger KSF-relation: Økonomisk ansvarlighed	Naviairs øvrige driftsomkostninger	< 261 mio. kr.

**Internt**

KPI	Definition af KPI	Mål
Tilgængelighed – ODS'er i kontrolcentralen KSF-relation: Sikkerhed	Den procentvise tilgængelighed af radardisplays i kontrolcentralen	> 99,5 %
Tilgængelighed – Radardækning KSF-relation: Sikkerhed	Den procentvise tilgængelighed af radarstationerne i dansk luftrum (Copenhagen FIR)	> 99,5 %
Tilgængelighed – Radio-/nød-radiosystemer KSF-relation: Sikkerhed	Den procentvise tilgængelighed af kommunikationssystemer, der anvendes til radiokommunikation med luftfartøjer	> 99,5 %
Hændelsesudredning KSF-relation: Sikkerhed	Ved de kategorier af hændelser, hvor der foretages hændelsesudredning, skal der foreligge en foreløbig analyse senest 3 hverdage efter hændelsen	> 95 %
Projekter – Indhold/omfang KSF-relation: Effektivitet	Andel af projekter i Naviairs projektportefølje der er succesfulde i henhold til indhold og omfang	> 90%
Projekter – Økonomi KSF-relation: Effektivitet	Andel af projekter i Naviairs projektportefølje der er succesfulde i henhold til forudsat økonomi	> 90%
Projekter – Milepæle KSF-relation: Effektivitet	Andel af projekter i Naviairs projektportefølje der er succesfulde i henhold til aftalt tidsplan	> 90%
Disponeringseffektivitet – En-route (operationer) KSF-relation: Effektivitet	Antal en-route-operationer pr. flyvelederårsværk til vagter (ATCO in OPS)	> 7.200
Disponeringseffektivitet – Tower/ Approach København (operationer) KSF-relation: Effektivitet	Antal Tower/Approach (København) operationer pr. flyvelederårsværk til vagter (ATCO in OPS)	> 4.600
Administrativ og teknisk produktivitet KSF-relation: Effektivitet	Måles som antal flyvelederårsværk til vagter (ATCO in OPS) i forhold til øvrige årsværk	< 2,0
ATCO in other duty KSF-relation: Effektivitet	Måles som antal flyvelederårsværk brugt på administrative opgaver	< 70

**Læring & vækst**

KPI	Definition af KPI	Mål
Medarbejderforhold, sygdom KSF-relation: Attraktiv virksomhed	Sygefravær måles som det gennemsnitlige antal sygedage pr. medarbejder	< 8 dage
Medarbejderforhold, sygdom – eksklusiv langtidssygdom KSF-relation: Attraktiv virksomhed	Sygefravær måles som det gennemsnitlige antal sygedage eksklusiv langtidssygdom pr. medarbejder	< 6 dage
Medarbejderomsætning KSF-relation: Attraktiv virksomhed	Medarbejderomsætning måles som antallet af fratrådte medarbejdere i forhold til antallet af medarbejdere i alt	< 12%
Beståelsesprocent for flyvelederuddannelsen KSF-relation: Attraktiv virksomhed	Beståelsesprocenten på flyvelederuddannelsen måles som antallet af beståede flyveledere i procent af antallet af optagne aspiranter på det enkelte hold	≥ 75%



# 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)

**ATS:** Air Traffic Services

**BSC:** Balanced Scorecard

**CAIRDE:** Civil Aviation Integrated Radar Display Equipment  
(det irske ATM-system)

**CANSO:** The Civil Air Navigation Services Organisation

**COOPANS:** CO-Operation of Air Navigation Service providers

**DATMAS:** Danish Air Traffic Management System

**DMI:** Danmarks Meteorologiske Institut

**EASA:** European Aeronautical Safety Agency

**EPN:** Entry Point North, Nordisk ATS Akademi. Ejet af Naviair, LFV/ANS og Avinor

**EUROCONTROL:** European Organisation for the Safety of Air Navigation

**ICAO:** International Civil Aviation Organization

**IFU:** Intern forretningsudvikling

**IPCC:** Intergovernmental Panel on Climate Change

**ISO:** International Organization for Standardization

**KPI:** Key Performance Indicator (præstationsmål)

**KSF:** Kritisk succesfaktor

**NEAP:** North European ANS Providers

**NEFAB:** Nordeuropæisk FAB

**NORACON:** NORth European and Austrian CONSortium

**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

## 5-årsoversigt

<b>Sikkerhed</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
Antal hændelser pr. 100.000 operationer i kategori A, B og C, hvor Naviair har været direkte årsag til forløbet	2,41	2,62	1,55	1,77	1,17 <sup>1</sup>	
Tilgængelighed – ODS'er i kontrolcentralen	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 % <sup>1</sup>	
Tilgængelighed – Radardækning	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % <sup>1</sup>	
Tilgængelighed – Radio-/nødradiosystemer	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % <sup>1</sup>	
<b>Kapacitet</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
Gennemsnitlig forsinkelse i minutter pr. operation i ACC	0,0	0,3	0,1	2,2	0,0 <sup>1</sup>	
Gennemsnitlig forsinkelse i minutter pr. operation i Tower/Approach	0,0	0,4	0,1	0,9	0,0 <sup>1</sup>	
<b>Effektivitet</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
Disponeringseffektivitet – En-route	7.063	7.142	7.218	6.392	7.260 <sup>1</sup>	
Disponeringseffektivitet - Tower/Approach København	4.674	4.568	4.327	4.360	4.759 <sup>1</sup>	
Administrativ og teknisk produktivitet	2,1	2,1	1,9	1,8	1,9 <sup>2</sup>	
<b>Økonomi</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
Ordinære driftsindtægter (1.000 DKK)	718.732	746.897	785.787	868.798	824.782 <sup>3</sup>	
Personaleomkostninger (1.000 DKK)	415.208	411.785	502.344	536.419	534.994 <sup>3</sup>	
Øvrige driftsomkostninger (1.000 DKK)	194.739	226.822	211.365	249.807	252.207 <sup>3</sup>	
<b>Miljø</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
Støjgener		1	5	1	0	0 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Realiserede tal pr. 30. november 2009

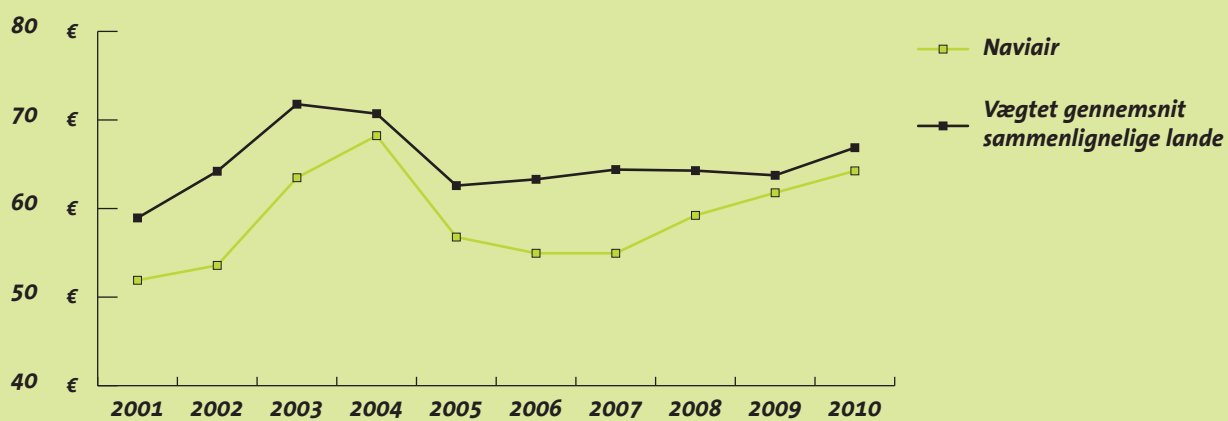
<sup>2</sup> Realiserede tal pr. 30. september 2009

<sup>3</sup> 2009 årsprognose Q3



## En-route-rate

Udviklingen i Naviairs en-route-rate i forhold til et vægtet gennemsnit af raten i sammenlignelige lande



*Naviair  
Naviair Allé 1  
2770 Kastrup*

*T +45 3247 8000  
F +45 3247 8800  
[www.naviair.dk](http://www.naviair.dk)*

**NAVIAIR**

*Air Navigation Services*