

Samferdselsdepartementet
Postboks 8010 Dep
0030 OSLO
Norge

Vår ref.
18/01716-23

Deres ref.
17/2061-8

Vår dato:
11.10.2019

Deres dato:
11.01.2019

Vår saksbehandler:
Jon Inge Lian

Endring i Avinors svar til NTP - Oppdrag 1

Avinor har dessverre funnet at det var en feil på side 3 i tidligere innsendte svar på oppdrag 1 og oversender med dette en korrigert versjon.

Med vennlig hilsen

Avinor AS

Margrethe Snekkerbakken
Konserndirektør
Strategi, sikkerhet og ytre miljø

Dokumentet er godkjent elektronisk.

Vedlegg

Vedlegg: Nasjonal Transportplan 2022-2033: Oppdrag 1, svar fra Avinor

Svaret tar utgangspunkt i de syv punktene i oppsummeringen i departementets brev av 11.1.201 og kommentarer fra møtet 14.8.2019 i departementet.

1 Innledning – generelt om Avinors arbeid med kostnadseffektivisering

I NTP 2022-2033 oppdrag 1 er det tydelig signalisert at man ønsker mer samferdsel for pengene. Dette innebærer å utvikle kosteffektive løsninger med størst mulig nytte. Avinor har også merket seg konklusjonene i den tyske GAP-rapporten og Riksrevisjonens rapport fra 2018. Som et statlig AS uten tilskudd og med krav til selvfinansiering av investeringer og krav til avkasting, har Avinor lenge vært stilt ovenfor krav til effektiv drift. Styret er opptatt av kostnadseffektive løsninger samtidig som man oppnår stabil og sikker drift, og tilfredse passasjerer og flyselskaper. Selskapet har gjennomført flere runder med kostnadseffektiviseringsprogram. Alle investeringer undergis en grundig prosess i flere ledd. Styret følger opp driften og behandler f. eks. alle enkeltinvesteringer over 300 millioner kr.

I det følgende beskrives Avinors arbeid med økt kostnadseffektivisering på de ulike områder med vekt på å beskrive prosesser og framtidige planer. Samtidig bør det nevnes at Avinor har sin egen eierstyringskanal og mottar kun unntaksvis midler gjennom NTP. Beskrivelsen ser i hovedsak framover, samtidig som kontinuiteten i Avinors arbeid med kostnadsreduksjon framkommer.

2 Kostnadseffektiv drift og vedlikehold

Avinor konsernet har gjennomført flere kostnadskuttprogram siden oppstarten. I 2014 initierte selskapet et moderniseringsprogram med mål om å kutte kostnader med 1,5 mrd kr over perioden 2015-2018 ift konsernets tidligere finansielle langtidsplan (2013 baseline). Gjennom effektivisert drift og økt produktivitet var målet å bedre konkurransekraften og bidra aktivt til å møte bransjens og eiers forventninger til omstilling i Avinor. Effektivisering er også nødvendig for å sikre selskapets evne til å løse samfunnsoppdraget innenfor en selvfinansierende ramme. Fra 2018 og utover var målet 600 mill. kr i reduserte årlige driftskostnader.

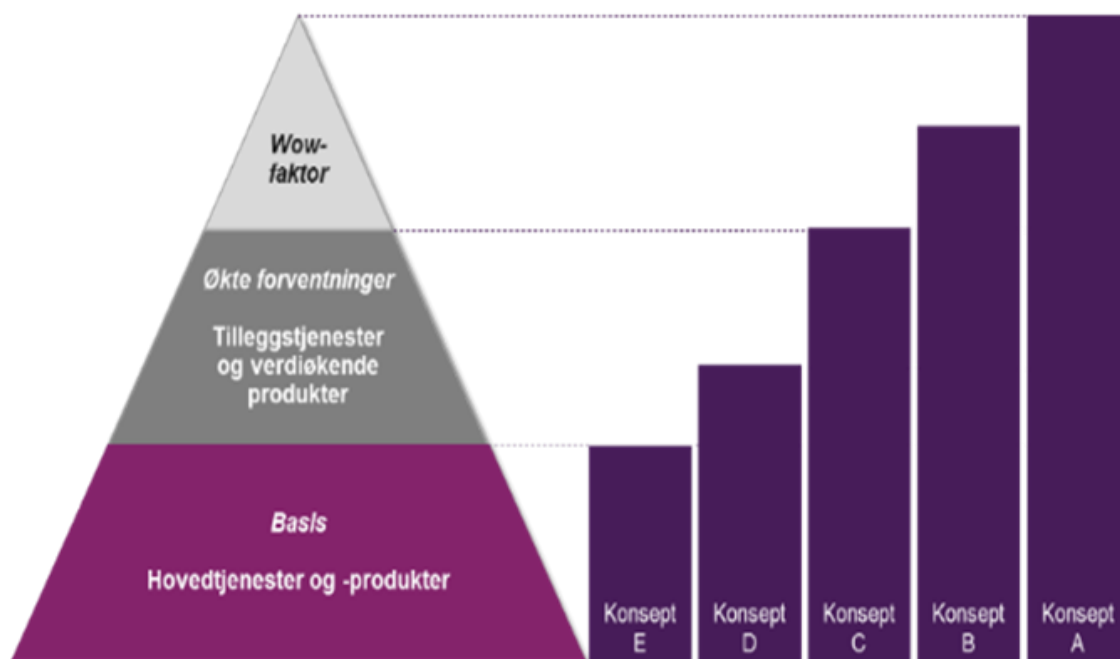
I implementeringen av programmet er det gjennomført reduksjoner i stab- og støttefunksjoner og ulike modeller for lufthavndrift er vurdert. Gjennom innovative driftskonsepter og bruk av ny teknologi vil en rekke oppgaver i større grad automatiseres. Eksempler på dette er utvikling og implementering av fjernstyrte tårn, automatisering av tjenester til passasjerene og innføring av ny overvåkingsteknologi (ADS-B). Bedre trafikktilpasset bemanning i sikkerhetskontrollen har gitt betydelige besparelser. Andre effekter av programmet har vært redusert overtidsbruk, lavere innleie av konsulenter, reduserte reisekostnader og unngått oppbemanning etter åpning av nye terminaler i Oslo og Bergen. Reduserte kostnader i investeringsprosjektene inngår også programmet. Avinor har i samarbeid med de ansattes organisasjoner besluttet å gå ut av Statens pensjonskasse for å redusere kostnader. Dette vil skje i 2019.

Programmet har blitt overoppfylt. For 2015 var målet 150 mill. kr, mens resultatet ble 194 mill. kr. For 2018 var målet 600 mill. kr i varige besparelser, resultatet ble 678 mill.

Moderniseringsprogrammet var ledd i en kontinuerlig prosess hvor økt produktivitet og effektivitet får tydelig fokus i alle deler av virksomheten. Programmet er i 2019 fulgt opp av et nytt program med mål om varige kostnadsreduksjoner på minimum 400mill kr ift 2018-regnskapet innen 2021.

Alle pågående prosjekter og tiltak for effektivisering samordnes gjennom et overordnet program og skal levere samtidig. Det inkluderer en ny umiddelbar gjennomgang av stab og støtte (bemanning, konsulentbruk og andre kostnader). Det vil bli gjennomført en gjennomgang av prosjektporteføljen for å vurdere hva som kan gjøres rimeligere, mindre omfattende og hva som kan stanses helt. Mål for Kostnadsreduksjonsprogrammet ble vedtatt av styret 11. juni 2019.

Et eksempel er økt standardisering for å kunne dra nytte av å være et system med stordriftsfordeler. Avinor har utviklet fem ulike lufthavnkonsept med tanke på tjenesteleveranser og servicenivå som skal anvendes på lufthavngrupper av ulike størrelse. Formålet er å bidra til et tilpasset servicenivå, kostnadseffektiv og standardisert drift og infrastruktur i Avinor. Ved å standardisere kvalitetsnivå og prosesser, og gjennom å lære av de beste innen hver gruppe, kan gevinster hentes ut. Konseptene omfatter alle relasjoner til passasjer, flyselskap og tredjeparter på lufthavnene. Rullebanelengde, trafikkvolum, innslag av helikopter- og utenlandstrafikk er hovedkriterier for inndeling i lufthavngrupper. Lufthavnene er gruppert i konsepter fra A til E fra OSL (A), de tre store (B), nasjonale (C), regionale (D) og lokale lufthavner (E). Implementering av konseptene er godt i gang og har vært en vesentlig forutsetning for det videre arbeidet med kostnadseffektivisering.



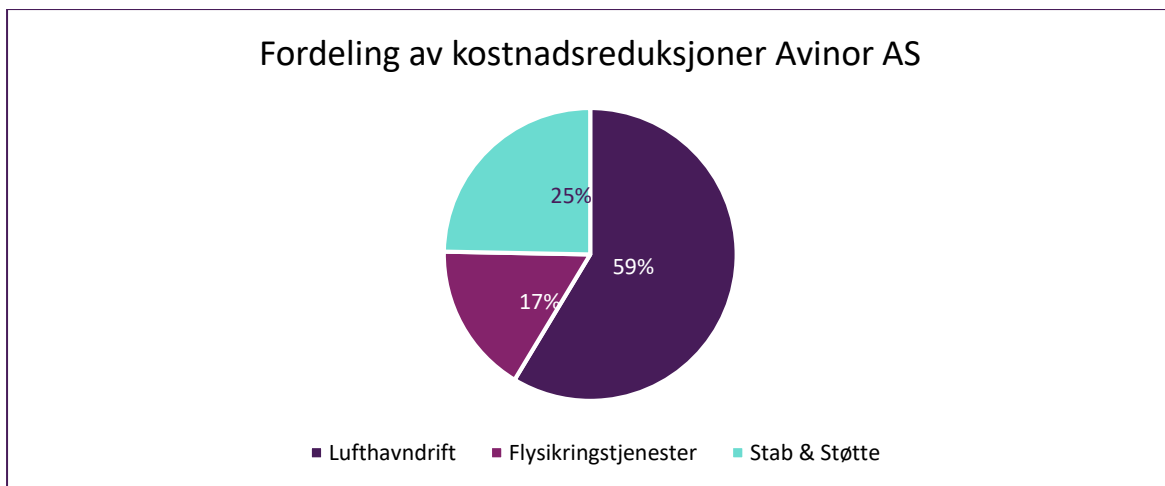
Figur 1: Lufthavnkonseptene A- E

Det er videre arbeidet med å forbedre innkjøpsfunksjonen. Strategisk arbeid med utvikling av leverandørmarkedet for å sikre både stordriftsfordeler og aktiv konkurranse på tilbydersiden har vært viktig. Videre er det utviklet bonus- og malusavtaler på tjenestekområder hvor rett kvalitet er viktig, f. eks. gjennomstrømming i sikkerhetskontrollen. Kostnadsbesparelser må her veies mot samfunnsoppgaven (effektiv infrastruktur), passasjeropplevelsen og mulighetene for kommersiell inntjening.

For å kunne tilby bedre og mer kostnadseffektive løsninger har Avinor i flere år arbeidet med å utvikle og ta i bruk fjernstyrte tårn. Prosjektet er noe forsinket, men målet er å kunne oppnå betydelige kostnadsbesparelser gjennom fjernstyrt drift, hvor en operatør kan betjene flere tårn.

Avinor vil redusere antall brannøvingsfelt. Det er besluttet å stenge feltene i Alta, Ålesund og Tromsø etter at øvings sesongen 2019 er ferdig. Videre vil en ikke investere i nye brannøvingsfelt i Bergen eller Oslo. VR-teknologi (virtual reality) er testet som et mulig alternativ på lengre sikt. Med dette kan en etablere et realistisk treningsregime og dermed oppnå store miljø- og effektivitetsgevinster.

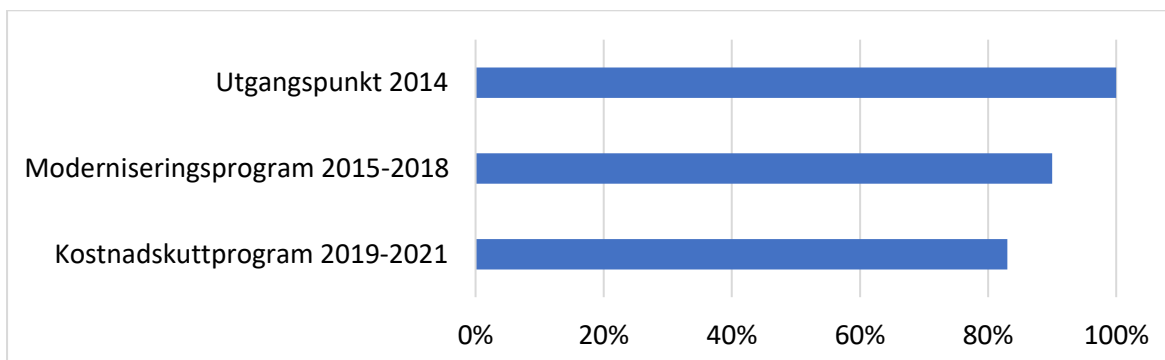
Arbeidet med detaljert utforming av Kostnadsreduksjonsprogrammet pågår. Ikke alt er klart eller kommunisert i organisasjonen. Følgende figur kan antyde hvor gevinstene er å hente:



Figur 2. Fordeling av kostnadsreduksjoner 2019-2021.

Kostnadsreduksjonene er planlagt å komme gjennom effektivisering av arbeidsprosessene, strammere prioriteringer og sterkere fokus på oppgaver som det er strategisk viktig å utføre med egne ansatte mens andre oppgaver i større grad kan utføres av leverandører.

Ser man disse to kostnadsuttprogrammene i sammenheng, gir de til sammen anslagsvis 16-18 % reduksjon i driftskostnader (figur 1) målt mot 2014 tall. Med det nylig vedtatte kostnadsreduksjonsprogrammet, vil driftskostnadene i lufthavnvirksomheten og i stabs-/støttefunksjoner reduseres med minimum 400 millioner kroner over perioden 2018 – 2021, det vil si en realreduksjon på 400 millioner kroner målt mot 2018-kostnadsnivå. I tillegg bør det bemerkes at i kostnadsbasen på 6,3 mrd kr inngår store kontrakter som i lengre tid allerede har vært satt ut på anbud, f eks securitykontrakten på 0,8-1,0 mrd kr.



Figur 3. Utvikling i driftskostnader etter gjentatte kostnadsutt program.

Gjennom Kostnadsreduksjonsprogrammet vil det realiseres betydelige kostnadsreduksjoner som vil gi effekt i 2021. Like viktig som Kostnadsreduksjonsprogrammet er utviklingen av organisasjonen i forhold til å drive kontinuerlig forbedringsarbeid som skal sikre at kostnadsutviklingen fremover også holdes på et konkurransedyktig nivå. Avinor arbeider derfor videre med alternative modeller for involvering av andre aktører innenfor noen tjenesteområder for å oppnå økt kostnadseffektivitet. I forbindelse med overtakelse av Bodø lufthavn fra Forsvaret besluttet Avinor å konkurranseutsette plass-, brann- og redningstjenesten. Dette har gitt en kostnadsreduksjon ift egen drift. Fortsatt utvikling i denne retningen vil også bli vurdert i lys behovet for å ivareta Avinors proaktive samfunnsrolle og selskapets samfunnsoppgaver.

Konsernet har etablert et styringssystem for å sikre at krav i sertifikater og tillatelser etterleves, og for å sikre standardiserte og effektive arbeidsprosesser. Det er i 2019 satt i gang et arbeid for å forenkle systemet, forenkle prosessene på overordnet nivå og på operativt nivå. Digitalisering vil være viktig for å effektivisere mange av våre arbeidsprosesser. Dette er en del av den kontinuerlige forbedringen som konsernet jobber systematisk med.

3 Optimalisering av investeringspakker/ strekninger – adressere utfordringer

Avinor har i hovedsak punktvis investeringer som i liten grad avhenger av hverandre. Videre benyttes ikke samfunnsøkonomiske analyser med mindre prosjektet er NTP-finansiert eller skal behandles i NTP. Det er bedriftsøkonomiske analyser som vanligvis legges til grunn.

På den annen side etterstrebtes enhetlig standard (jfr beskrivelsen av lufthavnkonsept over) f. eks. anvendes kriterier for kvm / passasjer. Dermed vurderes prosjektene likevel ift hverandre i en langsiktig investeringsplan som rulleres årlig. Systemet for dette beskrives nærmere i punkt 5.

Videre er det på kortbanenettet en viss avhengighet mellom lufthavnene. Dersom en lufthavn har 900 m rullebane, mens de øvrige tilgrensende har 1199 m, kan den ene lufthavnen være et hinder for et godt ruteopplegg med 50-seters fly som krever 1199 m rullebane. Videre, dersom den flytypen som i dag benyttes på kortbanenettet må fases ut, kan dette stille krav til lengre rullebaner, hvis ikke elfly kan fases inn som erstatning. En må da se lufthavn- og veginvesteringer i sammenheng. Dette er typiske NTP-problemstillinger. Avhengig av utvikling mht elfly, kan dette være en aktuell problemstilling for NTP-planen etter 2022-2033-planen.

I lys av bl a dette har Avinor tatt initiativ til å se på utvikling av lufthavner og vegnettet i Lofoten/ Vesterålen / Ofoten i sammenheng. Arbeidet skjer i samarbeid med SVV og ble godkjent av den «gamle» styringsgruppa for NTP. Et utkast til rapport vil foreligge i oktober 2019 og vil bli oversendt departementet i slutten av januar 2020 etter at en lokal høring er gjennomført. En vil bl a se på mulighetene for en ny storflyplass i området, og hvilken rolle Evenes kan spille i lys av ulike alternative vegutbygginger og gjøre samfunnsøkonomiske vurderinger av dette.

4 Dynamisk arbeid med prosjektoptimalisering i planlegging og gjennomføring

For å sikre best mulig kvalitet, styring og kontroll i alle faser av prosjektprosessen, er det etablert en overordnet styringsmodell for godkjenning og gjennomføring av prosjekter. Til å understøtte modellen er det utarbeidet ulike typer prosedyrer og maler som samlet utgjør det overordnede rammeverket for hvordan prosjekter skal gjennomføres og styres i konsernet.

Prosjektstyringsmodellen setter krav til et felles sett av faser og formelle beslutningspunkter ved fasenes utløp. Til hvert beslutningspunkt er det etablert et minimumskrav til dokumenter og leveranser og Avinor opererer med en gradert fullmaktsstruktur hvor prosjektets ramme avgjør hvilket på nivå de konseptuelle og økonomiske vurderingene besluttes. Dette gjelder alle prosjekter uansett størrelse.

Administrerende direktør OSL, divisjonsdirektør, konserndirektør eller styrene i øvrige datterselskaper har myndighet til å vedta et beslutningspunkt for et prosjekt med en forventet kostnadsramme innenfor en ramme på 20 mill. kr (50 mil.kr for OSL).

Prosjekter med en forventet kostnadsramme utover resultatenheterens fullmakter og opp til 300 millioner kroner skal forelegges og vedtas av Prosjektkomiteen. I Prosjektkomiteen deltar flere av medlemmene fra konsernets ledelse samt andre nøkkelroller innenfor prosjekt og -porteføljestyring. Ved de ulike beslutningsportene legger resultatenheterne frem prosjektdokumentene i henhold til kravet i prosjektmodellen og dette vurderes av prosjektkomiteen.

For alle prosjekter med forventet kostnadsramme over 20 millioner kroner skal det ved investeringsbeslutning (B2) utarbeides et ferdig Business Case. Dette skal redegjøre for det konseptvalg som er foretatt, milepæler og planlagte leveranser, prosjektorganisasjon og kritiske suksessfaktorer.

Det skal videre gjennomføres kost/nytteanalyse og en usikkerhetsanalyse inkludert beregning av usikkerhet i kostnadsanslagene. I de tilfeller hvor det ikke er hensiktsmessig å gjennomføre en full kost/nytteanalyse på grunn av prosjektets natur, skal det minimum foreligge en kostnadskalkyle inkludert effekter på drifts- og vedlikeholdskostnader etter prosjektets realisering.

Alle prosjekter over 300 millioner kr skal styrebehandles. Avinor er ikke forpliktet til å følge statens kvalitetssikringsregime, men Avinor har gjennom en konsernpolicy stilt krav til at alle prosjekter med en kostnadsramme over 300 millioner kroner, samt prosjekter som finansieres over statsbudsjettet eller som det kreves konsesjon fra eier for å gjennomføre, skal gjennom en ekstern kvalitetssikring før beslutning om konseptvalg og før investeringsbeslutning. Hovedformålet med kvalitetssikringen er å gi konsernledelsen en uavhengig analyse av kvaliteten på beslutningsunderlaget, før dette legges fram for konsernstyret.

Avinor har valgt å basere sin kvalitetssikring på regimet til Finansdepartementet og har også inngått rammeavtale med eksterne kvalitetssikrere som også Finansdepartementet bruker i sin kvalitetssikring. Krav til beslutningsgrunnlaget for konseptvalg er en alternativvurdering. Det stilles ikke krav om samfunnsøkonomisk analyse, men bedriftsøkonomisk analyse er et krav. I praksis har kvalitetssikringen av konsepter så langt dreiet seg om ulike utforminger av investeringsprosjektene.

Tilsvarende er krav til beslutningsunderlag for investeringsbeslutning minimum Business Case, med kostnadskalkyle og usikkerhetsanalyse ved investeringsbeslutning. Dette gjelder alle prosjekter. Prosjekter som er faller innenfor krav til KS2 må i tillegg utarbeide et Sentralt styringsdokument. Frem til i dag er det hovedsakelig KS2, ekstern kvalitetssikring av kostnadene, som er utført, men det finnes også 3-4 eksempler på KS1 av konsepter. KS1 har fått større fokus i det siste, ettersom viktigheten av tidligfase blir tydeligere og tydeligere.

Eksempler på reduserte kostnader

- Ved *Oslo lufthavn* har planene for utvidelse av non-Schengen mot øst, først blitt utsatt og så revidert mhp reduserte kostnader. Prosjektet ble vedtatt igangsatt av Avinors styre høsten 2018. Kostnadene blir betydelig lavere enn T2 (48 000 kr/kvm vs 72 800 kr/kvm). Bygget blir nøkternt, men legger til rette for god funksjonalitet og effektive prosesser mht turnaround og passasjerstrømmer.
- Reasfaltering av østre rullebane. Prosjektet er etter justeringer og anbudsprosess blitt ca 10 % billigere enn tidligere antatt. For å få en løsning som ikke forstyrrer løpende trafikk ble det midlertidig tilrettelagt for take-off på en taxebane, noe som gjorde det mulig å avvikle sommertrafikken uten komplikasjoner for de reisende.
- Ved *Trondheim lufthavn* ble terminalutvidelse opprinnelig planlagt i to faser med slutføring i 2032. Nytt justert skisseprosjekt bidrar til at løsninger som var planlagt i fase 2 kan løses i første fase og med langt lavere investeringskostnad. Nytt anslag er 1 mrd kr mot 4,25 mrd i første estimeringsgrunnlag.
- I *Kristiansund* ble prosjektet for nytt driftsbygg revidert. En enklere løsning ga sparte kostnader. Tilsvarende har skjedd i *Alta*.
- Baneforlengelse i *Tromsø* utføres til lavere kostnader enn først beregnet. Rimeligere reasfaltering er oppnådd på *Røros*.

Eksempel på stansede prosjekt

- Et planlagt nytt driftsbygg med vaskehall på *Røros* ble stanset etter gjennomført skisseprosjekt pga høye kostnader (50 mill kr).
- Lavsiktsprosedyrer (CAT II) ble ikke innført i *Trondheim* og *Tromsø* ut fra en kostnytte-vurdering. I *Trondheim* ville CAT II i praksis ha marginal positiv nytte for flyselskapene. I *Tromsø* ble investeringskostnadene svært høye og ville medføre utfordringer for operasjonene på bakken.

5 Strategisk planlegging av investeringsporteføljen

Avinor gjennomfører en rekke prosjekter som krever betydelige ressurser. For å kunne prioritere prosjekter innenfor begrensede økonomiske rammer, utarbeides det langsiktig prosjektplaner og årlige prosjektbudsjett.

Gjennom plan- og budsjettprosessene vurderer resultatenehetene behovet for prosjekter innenfor sine respektive ansvarsområder på kort og lang sikt. Prosjektene vurderes dernest samlet, i forhold til hverandre og for Avinor som helhet.

Porteføljestyling i Avinor handler om å velge ut eller prioritere de prosjekter som best og mest effektivt understøtter realisering av de mål og krav som er definert for virksomheten.

Finansiell virksomhetsplan

Finansiell virksomhetsplan (FVP) er en vurdering av konsernets finansielle fremtidsutsikter, handlingsrom og risiko. Gjennom FVP kan endringer i de viktigste parameterne for konsernets økonomiske utvikling simuleres, og planen kan således benyttes i etablering av konsernets strategier og beredskapstiltak på kort og lang sikt. FVP bygger på en rekke forutsetninger som monitoreres løpende og som ved vesentlige endringer krever en ajourføring av prognosene for framtid og trafikk og inntekter. FVP og langsiktig prosjektplan er således levende verktøy som oppdateres ved behov, minimum en gang per år.

Langsiktig prosjektplanlegging

FVP setter ramme for konsernets langsiktige prosjektplan innenfor konsernets antatte finansielle handlingsrom. Langsiktig prosjektplan bygges nedenfra og opp, hvor virksomhetsområdene avstemmer sine innspill med egne strategier, business cases og andre plandokumenter. Langsiktig prosjektplan utarbeides med utgangspunkt i prosjektadministrative opplysninger og beslutningsrelaterte kriterier. Prosjektplanen har et 15 år perspektiv, med spesiell vekt på første femårsperiode. Alle kjente og planlagte prosjekter, samt enkeltanskaffelser som balanseføres og aktiveres, skal inngå i langsiktig prosjektplan. Prosjektene estimeres til forventet kostnad og periodiseres etter planlagt fremdrift.

Det vil være behov for prosjekter som ikke kan spesifiseres enkeltvis på analysetidspunktet. Det opereres derfor med sekkeposter for noen kategorier.

Hver resultatenehet er ansvarlig for å utarbeide langsiktig prosjektplan for sitt ansvarsområde i lys av de føringer som er gitt. Gjennom prosessen vurderes og prioriteres de ulike prosjektene innenfor ulike virksomhets-/fagområder.

I vurdering av hvilke prosjekter som skal planlegges gjennomført, er det mange hensyn som skal ivaretas og veies mot hverandre. Flere av prosjektene Avinor gjennomfører er store og strekker seg over flere år. Langsiktig prosjektplan er et viktig verktøy i forhold til å vurdere blant annet "fasing" av større prosjekter tidsmessig, splitting eller gruppering av prosjekter størrelsesmessig, samt å sikre koordinering og helhetstenkning.

Prosjektbudsjett

Prosjektbudsjettet utarbeides som en del av den årlige budsjettprosessen i Avinor. Det er det første året av FVP og langsiktig prosjektplan som danner rammer for budsjettarbeidet. Omprioritering mellom satsingsområder og prosjekter vil være gjenstand for diskusjon i budsjettprosessen.

Budsjettinnspill utarbeides i resultatenehetene. Budsjettinnspill for prosjekter skal inkludere alle nye planlagte prosjekter og anskaffelser, samt alle pågående prosjekter. For etablerte prosjekter skal periodisert prognose legges til grunn for budsjettet, for nye planlagte prosjekter skal forventede kostnader (styringsmål) benyttes. Prosjektbudsjettet skal ta høyde for alle kostnader i prosjektet,

uavhengig av om kostnadene skal kostnadsføres eller balanseføres. Intern tid og reisekostnader som gjelder prosjekt skal være inkludert.

Konsernledelsen diskuterer og vedtar den samlede prosjektporteføljen, som deretter forelegges konsernstyret som del av det årlige drifts- og prosjektbudsjettet for formell godkjenning.

6 Utbedring vs nyinvestering, konsept og standardvalg

Som ledd i moderniseringsprogrammet har Avinor utarbeidet fem lufthavnkonsepter fra helt enkle, lokale E- lufthavner, via de mer krevende regionale og nasjonale D og C lufthavnene, til de store og kompliserte A og B lufthavnene (OSL, Bergen, Stavanger, Trondheim). Tanken bak dette er å ikke ha høyere standard og tjenestekvalitet enn det som er det reelle behovet (se del 2). Konseptene gjelder ikke bare drift, men også infrastruktur og investeringer i bygg, anlegg og rullende materiell.

På flysiden er utbedring hovedregelen når det gjelder rullebane, oppstillingsplasser mv.

For terminaler er ofte nybygg / påbygg normen framfor rehabilitering. I en sektor hvor trafikken vokser raskt blir eksisterende bygningsmasse «relativt fort» for liten. Videre er rehabilitering ofte ikke hensiktsmessig pga nye krav til inneklima/ sikkerhetsforskrifter, men også som følge av innføring av ny teknisk infrastruktur.

Spørsmålet om «timing» av investeringer er viktig. En utsettelse av nyinvesteringer vil som regel være lønnsomt, men må veies mot hensynet til passasjerenes komfort (trengsel) og punktlighet i trafikkavviklingen. I tillegg eksisterer internasjonale guidelines for pax/kvm og sikkerhetsforskrifter mht brann og rømning som Avinor retter seg etter når nødvendigheten av terminalutvidelser vurderes.

I lys av lavere trafikkvekst innland har man gått over fra å planlegge et prosjektene i en kø med et gitt investeringsår, til å formulere hvordan lufthavna må se ut ved trafikkmengde x eller y. Med svakere trafikkvekst framskytes dermed investeringstidspunktene.

På mindre, lokale lufthavner hvor trafikken ikke vokser særlig, er hovedregel gjerne utbedringer framfor nybygg. Selv om mange av terminalene er rundt 50 år gamle, er som regel vedlikeholdet likevel godt. Dersom det er endringer i trafikkbildet (f.eks økning i helikoptertrafikk eller ambulansefly) som krever spesielle tiltak til oppstillingsplasser eller egen terminal, kan dette utløse et investeringsbehov. Ellers kan nye forskrifter, hensyn til arbeidsmiljø ol også utløse tiltak.

Et eksempel på en mellomstor lufthavn er Kristiansund lufthavn hvor det var planlagt en ny terminal til 500 mill kr. Etter ny behandling og nye prognoser ble det besluttet å rehabilitere den eksisterende terminalen framfor å bygge nytt. Kostnadene ble da redusert til 45 mill kr.

Et annet eksempler er den gamle terminalen på Bergen lufthavn. Det vurderes i arbeidet med ny Masterplan å rehabilitere denne til nye standarder (teknisk, inneklima mv) framfor å rive og bygge nytt. Beslutningene er ikke fattet og investeringen ligger 10-15 år fram.

På Oslo lufthavn vil Avinor gjennomføre en rekke tiltak for økt kapasitet både på flyside (flere hurtigavkjøringer mm) og terminalutvidelser (non-Schengen utvidelse mm) før en vurderer å bygge ny rullebane med tilhørende terminal. En vil søke å utnytte eksisterende infrastruktur så langt det er mulig for å utsette behovet så langt råd er. Dette er også bedriftsøkonomisk lønnsomt.

I Tromsø revurderes den planlagte terminalutvidelsen med tanke på å utvikle mer kostnadseffektive konsept tilpasset trafikkgrunnlaget.

7 Ny teknologi for mer kostnadseffektive løsninger, myndighetskrav

Luftfarten har strenge myndighetskrav som ofte kan gi økte kostnader. Noen år tilbake ble teknisk infrastruktur på kortbanenettet oppgradert som følge av nye EASA-krav til en betydelig kostnad for Avinor. Dette gjaldt sikkerhetsområder og lyanlegg (innflyings- og banelys). Tilsvarende kan endrede krav til utstyr i sikkerhetkontroll medføre betydelige ekstra kostnader.

På den annen side har Avinor selv tatt initiativ til utvikling av et satellittbasert innflyingssystem på kortbanenettet, SCAT1. Dette har bidratt til vesentlig økt sikkerhet.

Avinor arbeider aktivt internasjonalt i utforming av nye regelverk for at de skal ta hensyn til vår situasjon og dermed unngå unødvendige fordyrende påbud, samtidig som sikkerheten ivaretas. F eks ble det internasjonale regelverket for rapportering av rullebanefriksjon utformet slik at en kan rapportere god friksjon selv om rullebanen ikke er «svart» men er behandlet på annen friksjonsøkende måte (varm sand). Uten Avinors påtrykk og utredninger ville regulariteten blitt dårligere på mange lufthavner om ICAO sitt utkast til friksjonsrapportering skulle bli tatt inn uendret.

Avinor har som mål å utnytte ny teknologi for å oppnå kostnadseffektivisering. Eksempler på dette er:

- Sensorer
- Droner
- Fjernstyrte brøytebiler
- Fjernstyrte tårn

Dette er et kontinuerlig arbeid i Avinor hvor økt kostnadseffektivitet er målet, og hvor en vurderer om egenutvikling eller å ta bruk eksisterende teknologi er mest hensiktsmessig.

8 NTP-prosjekt

Avinor finansierer som hovedregel sine investeringer selv. Avinor arbeider for tiden med tre NTP-utredninger hvor staten er tenkt å bidra med finansiering.

1. KVV lufthavnløsning i Hammerfest. KVV-rapporten ble oversendt til SD i juni 2019.
2. Fly- og vegtransportløsninger og Lofoten Vesterålen, ferdig oktober 2019.
3. Ny Bodø lufthavn

De to første prosjektene er kun på skissestadiet. Det for tidlig å konkretisere kostnadsbesparende utforminger, men nøktern utforming er lagt til grunn. Hvis prosjektene er aktuelle for politisk prioritering, vil en gå videre med konkret planlegging. Prosjektet i Lofoten / Vesterålen er omtalt under punkt 3.

Når det gjelder Bodø lufthavn er det stilt krav om en effektiv og moderne lufthavn med høy grad av automasjon og robotisering. Prosjektet er kostnadsdrevet, dvs at det styres innenfor en gitt ramme. Det er stilt klare resultatmål mht kapasitet, punktlighet, passasjer tilfredshet, men også krav om reduserte driftskostnader og positivt driftsresultat i første driftsår. Det er gjennom et skisseprosjekt utviklet fem ulike utbyggingsalternativ for den nye lufthavna. Det anbefalte alternativ er et kompromiss som er ivaretar operative hensyn i et langsiktig perspektiv samtidig som det er innenfor kostnadsrammen. Planleggingen skjer i samspill med kommunen som skal utvikle en ny by og med Forsvaret som grunneier. Samferdselsdepartementet vil i dialog med Avinor og Bodø kommune gjennomføre en tilpasset ekstern kvalitetssikring av de ulike utbyggingsalternativene.

Ny lufthavn i Mo i Rana styres av Polarsirkelen lufthavn AS. Avinor har gitt teknisk bistand til prosjektering og anbudsutlysning som nå er igangsatt.

9 Avslutning

Som et statlig AS med krav til selvfinansiering og avkasting, er Avinor opptatt av kostnadseffektiv drift. Et nytt kostnadskuttprogram er som nevnt vedtatt av Avinors styre. Kontinuerlig forbedring av våre egne arbeidsprosesser, og økt bruk av konkurranseutsetting og samarbeid med andre, er også blant tiltak som vurderes. Selskapets mål er at samfunnsoppdraget skal utføres så effektivt som mulig.