

Samferdselsdepartementet  
Postboks 8010 Dep  
0030 OSLO  
Norge

Vår ref.  
18/01716-14

Vår dato:  
07.06.2019

Deres ref.  
17/2061-8

Deres dato:  
10.01.2019

Vår saksbehandler:  
Jon Inge Lian

---

## Nasjonal Transportplan 2022-2033: Oppdrag 1 – milepælsrapport fra Avinor 10. juni 2019

### Innledning

Avinor har sin egen eierstyringskanal. Samferdselsministeren er Generalforsamling og oppnevner et styret som har ansvar for å styre / kontrollere virksomheten. Styrets følger opp driften og behandler alle investeringer over 300 millioner kr. Styret er opptatt av stabil og sikker drift, samtidig som man oppnår kostnadseffektive løsninger og tilfredse passasjerer og flyselskaper. Avinor har i hovedsak sin egen finansiering og får bare unntaksvis midler gjennom NTP. Denne redegjørelsen til NTP er dermed relativt generell og i hovedsak av orienterende art.

### Effektivisering i fokus i moderniseringsprogrammet 2015-2018

Avinor er et statlig AS uten tilskudd med krav til selvfinansiering av investeringer og til avkasting. Dette stiller krav til effektiv drift og selskapet har hatt 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 er 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). Mere treffsikker bestilling av 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 spare 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.

### Utvikling av lufthavnkonsepter

Avinor har utviklet fem ulike konsept med tanke på tjenesteleveranser og servicenivå på grupper av lufthavner 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 kriterier for inndeling i lufthavngrupper. Lufthavnene er gruppert i konsepter fra A til E fra OSL, de tre store, nasjonale, regionale og lokale lufthavner. Implementering av konseptene er godt i gang og har vært en vesentlig forutsetning for det videre arbeidet med kostnadseffektivisering.

### **Igangsatt arbeid i 2019**

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 400-600 mill kr ift 2018-regnskapet innen 2021.

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

### **Eksempler på gjennomførte tiltak i driften**

I forbindelse med overtakelse av Bodø lufthavn fra Forsvaret besluttet Avinor å konkurransenutsette plass, brann og redning. Dette har gitt en betydelig kostnadsreduksjon ift egen drift. Det arbeides videre med modeller for involvering av andre aktører for å oppnå kostnadsmodeller.

For å kunne tilby bedre og mer kostnadseffektive løsninger har Avinor i flere år arbeidet fjernstyrte tårn. Fjernstyrte tårn 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 øvingssesongen 2019 er ferdig. Videre vil en ikke investere i nye brannøvingsfelt i Bergen eller Oslo. VR-teknologi er testet som et mulig alternativ på lengre sikt. Med dette kan en etablere et realistisk treningsregime og dermed oppnå store miljø- og effektivitetsgevinster.

### **Investeringer**

#### System for kvalitetssikring av prosjekter

Avinor er ikke forpliktet til å følge statens kvalitetssikringsregime, men Avinor har gjennom en konsernpolicy for prosjekter 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. Denne alternativvurderingen men 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 kostnads kalkyle 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.

### Reduserte kostnader Oslo lufthavn

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 blir ca 10% billigere enn tidligere antatt. For å få en løsning som ikke forstyrrer løpende trafikk, tilrettelegges for take-off på taxebanen til en merkostnad på 8,5 millioner kr.

### Terminalutvidelse Trondheim lufthavn

Prosjektet var 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. Reduksjonen er på anslagsvis 1 mrd kr av 4,25 mrd i første estimeringsgrunnlag.

### Kostnadseffektive løsninger for infrastruktur andre lufthavner

i Kristiansund ble prosjektet for nytt driftsbygg revidert. En enklere løsning gav sparte kostnader. Tilsvarende har skjedd i Alta. Baneforlengelse i Tromsø utføres til lavere kostnader enn først beregnet. Rimeligere reasfaltering er oppnådd på Røros.

### Investeringer som er stanset

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.

### **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 lufthavnsløsning i Hammerfest. KVV-rapporten vil bli levert 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.

Når det gjelder Bodø lufthavn arbeides det med nye teknologiske løsninger for en effektiv og moderne lufthavn. Planleggingen skjer i samspill med kommunen som skal utvikle en ny by og med Forsvaret som grunneier.

### **Med vennlig hilsen**

Avinor AS

Dag Falk-Petersen  
Konsernsjef

Dokumentet er godkjent elektronisk.