



Evaluering av AVINOR AS' organisasjon

Oslo, 15 juni 2006

Booz Allen Hamilton AS
Stranden 1 B, Aker Brygge
P. O. Box 1608, Vika
N-0119 Oslo
NORWAY

Booz | Allen | Hamilton



Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikkerhetstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

Utredningsoppdraget er gjennomført med et internasjonalt arbeidsteam av bransjeksperter og rådgivere

Booz Allens arbeidsteam

Torbjörn Kihlstedt

- ▶ Ansvarlig partner innenfor flytransportsektoren i Booz Allen Hamilton
- ▶ Kundeansvarlig mot Samferdselsdepartementet

Dr Anders Adrem

- ▶ Ansvar for koordinasjon og daglig fremdrift av utredningsarbeidet
- ▶ Operativt ansvar for flytransportsektoren i Booz Allen Hamilton

Stefano Dell'Orto

- ▶ Bred erfaring fra bransjen, særlig på flyplassiden

Lars Otto Wollum

- ▶ Mange års erfaring fra bransjen i Skandinavia

Dr Mike Fairbanks

- ▶ Internasjonal ekspert innenfor ATM

Dr Stephan Bauer

- ▶ Internasjonal ekspert innenfor flytransportsektoren



Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikringstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

Bakgrunn for evalueringen av Avinor og Booz Allens utredning

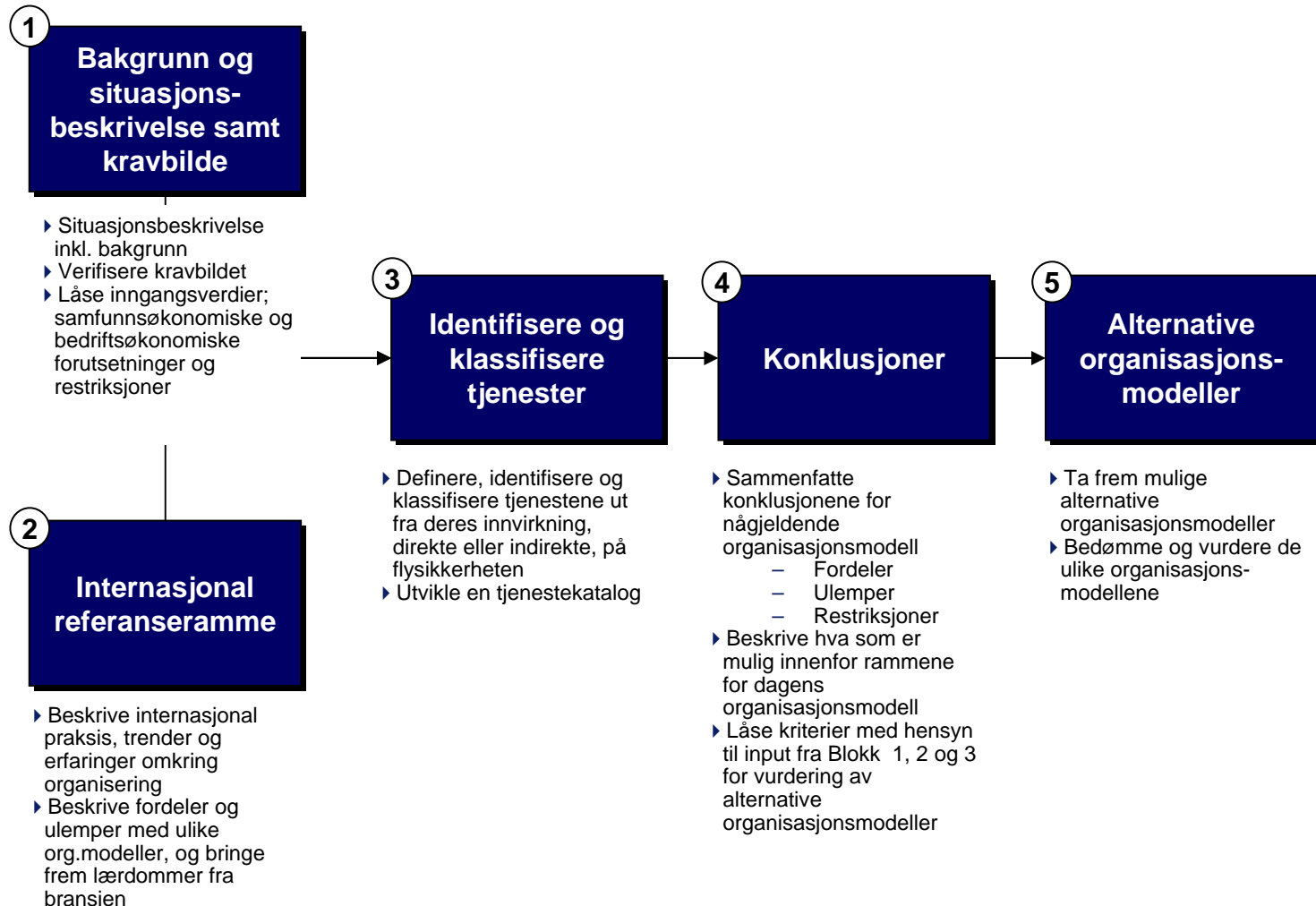
- ▶ Samferdselsdepartementet ba i 2004 Statens Havarikommisjon for sivil luftfart og jernbane (*nå: Statens havarikommisjon for transport - SHT*) om å undersøke om omstillingstakten i luftfarten generelt sett var blitt så høy at det kunne tenkes å påvirke flysikkerheten i norsk luftfart
- ▶ I august 2005 kom havarikommisjonen i en rapport blant annet med 15 tilrådninger til nasjonale forbedringstiltak. Ett av dem var at Samferdselsdepartementet ut fra et helhetlig samfunnsperspektiv og i samråd med flere myndighetsorganer, burde se nærmere på om det er lærdommer å trekke fra eventuelle nye modeller og løsninger som måtte foreligge for statlig eierskap og styring av flysikringstjenester og drift av lufthavner
- ▶ Norsk luftfart og tjenestebrukerne opplevde rundt årsskiftet 2005/06 en unormal driftssituasjon med bl.a. alvorlige regularitetsforstyrrelser som følge av en intern arbeidskonflikt i Avinor og senere også i SAS Braathens. Flykansellinger som følge av konfliktene rammet brukerne; spesielt den alminnelige forbruker/passasjer og fikk høy oppmerksomhet. Debatten reiste bl.a. spørsmål omkring styringen og ledelsen av Avinor og om flysikkerheten i den gitte situasjonen hadde vært godt nok ivaretatt
- ▶ Dette skjedde samtidig som de tre samarbeidspartiene i regjeringen Stoltenberg II etablerte sin politiske plattform. Under avsnittet om Samferdsel skriver regjeringen at den skal *"..i samarbeid med ledelsen og de ansatte evaluere organiseringen av Avinor, med sikte på best mulig ivaretagelse av samfunnshensyn, spesielt flysikkerhet"*

Utredningsoppdraget og avgrensningene

- ▶ **Vurdere hvilke oppgaver** (flysikringstjenesten og eventuelt andre tjenester og funksjoner) i Avinor **som har stor betydning for flysikkerheten**. Vurderingen skal omfatte avgrensning mot andre lufthavntjenester etc., som ikke anses tungtveiende i forhold til sikkerhet på den ene siden og mer kommersiell virksomhet, som eiendomsforvaltning, drift av parkeringsanlegg etc., på den andre siden
- ▶ Beskrivelse av **internasjonale utviklingstrekk** av betydning for organisering av lufthavn- og flysikringstjenester, herunder beskrivelse av ulike praksis og erfaring fra organisering av lufthavn- og flysikringstjenester
- ▶ Beskrivelse av **fordeler og ulemper** ved henholdsvis å beholde flysikringstjenesten og eventuelt andre oppgaver av stor betydning for flysikkerheten innenfor en organisasjon, og å etablere en egen organisasjonsenhet for flysikringstjeneste, m.m
- ▶ Utreder (Booz Allen Hamilton) skal ikke komme med konkrete tilrådinger om organisasjonsmodell, utover å **beskrive forskjellige alternative muligheter å organisere Avinor AS' virksomhet** på

Booz Allen Hamilton har brukt en etablert, systematisk metode i gjennomføringen av utredningsoppdraget – sluttrapporten følger samme struktur som består av 5 blokker

Overgripende angrepsmetode



Et bredt spekter av kilder er brukt i utredningsarbeidet

Hovedkilder og fremgangsmåte

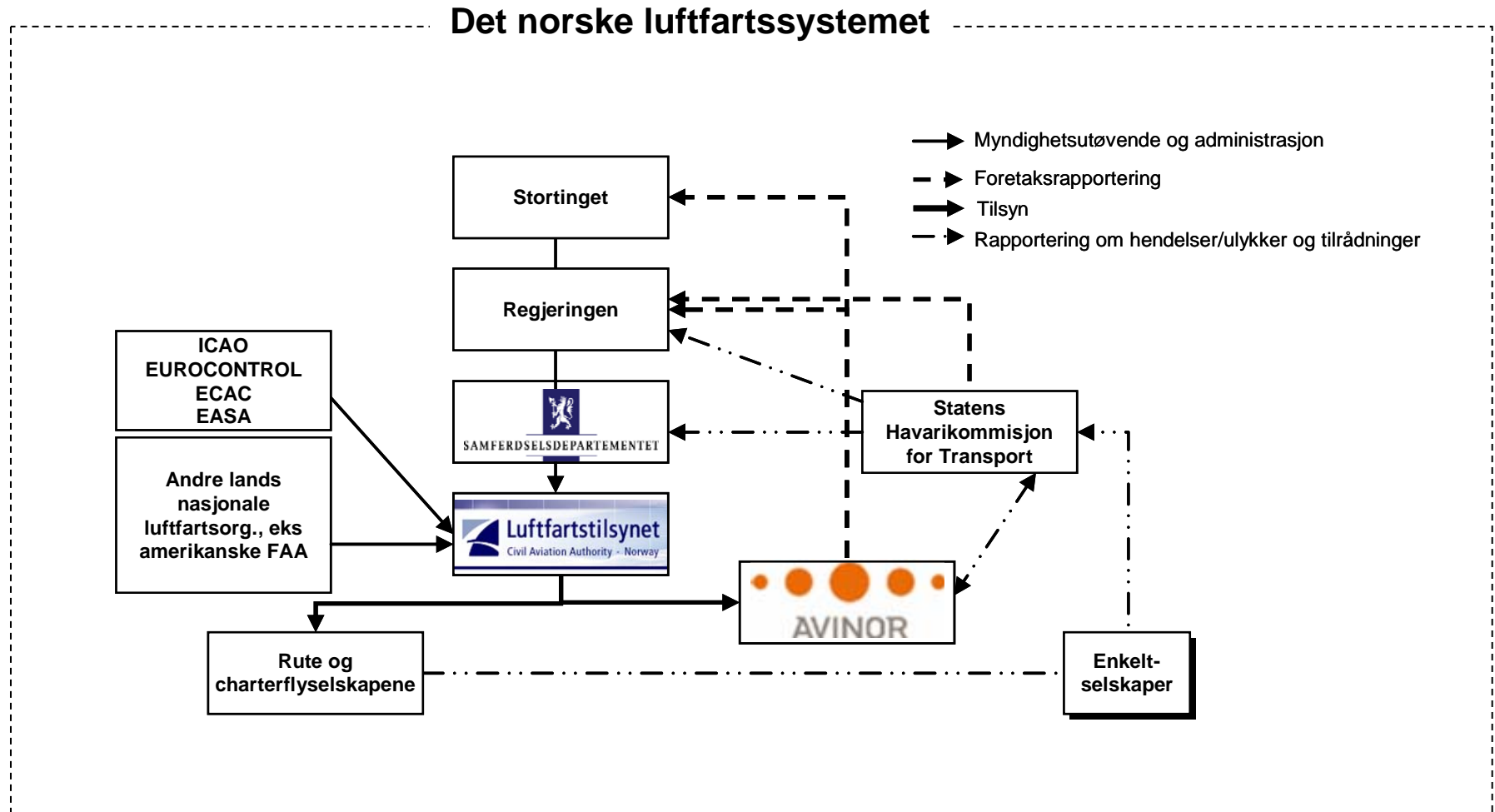
- ▶ Booz Allen har hatt tilgang til et **omfattende skriftlig materiale**, bl.a. fra utredninger som er gjennomført i senere tid omkring Avinors virksomhet og norsk luftfart
- ▶ Utover å granske sekundærkilder og -materiell er det gjennomført **intervjuer og bakgrunnssamtaler med fagekspertene og nøkkelpersoner** i Avinor og Luftfartstilsynet, og dessuten trukket sammenligninger med internasjonal praksis
- ▶ For å sikre mest mulig oppdatert og korrekt informasjon, særlig om økonomi og personell, er det ført **dypere samtaler og diskusjoner med nøkkelpersoner i Avinor**
- ▶ **Totalt er det gjennomført separate møter med over 60 nøkkelpersoner** som representerer eieren staten, Avinors ledelse, ansattes organisasjoner, samt Luftfartstilsynet, SHT, og flyselskapene gjennom NHO Luftfart
 - Samtalene har vært fortrolige og preget av god åpenhet
 - Inntrykket er at alle som har deltatt, har vist samtalene stor interesse, prioritert dem høyt og vært godt forberedt
- ▶ For å få utprøvd og verifisert fremvoksende hypoteser om organisering av Avinors virksomhet, er det underveis i prosessen gjort **tilbakekoblinger til nøkkelpersoner** både innenfor og utenfor Avinor-konsernet



Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikkerhetstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

For å kunne gi det bilde som er mest relevant og objektivt har Booz Allen sett på flysikkerheten i et totalperspektiv som inkluderer alle aktører med direkte eller indirekte innvirkning på flysikkerheten





Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikkerhetstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

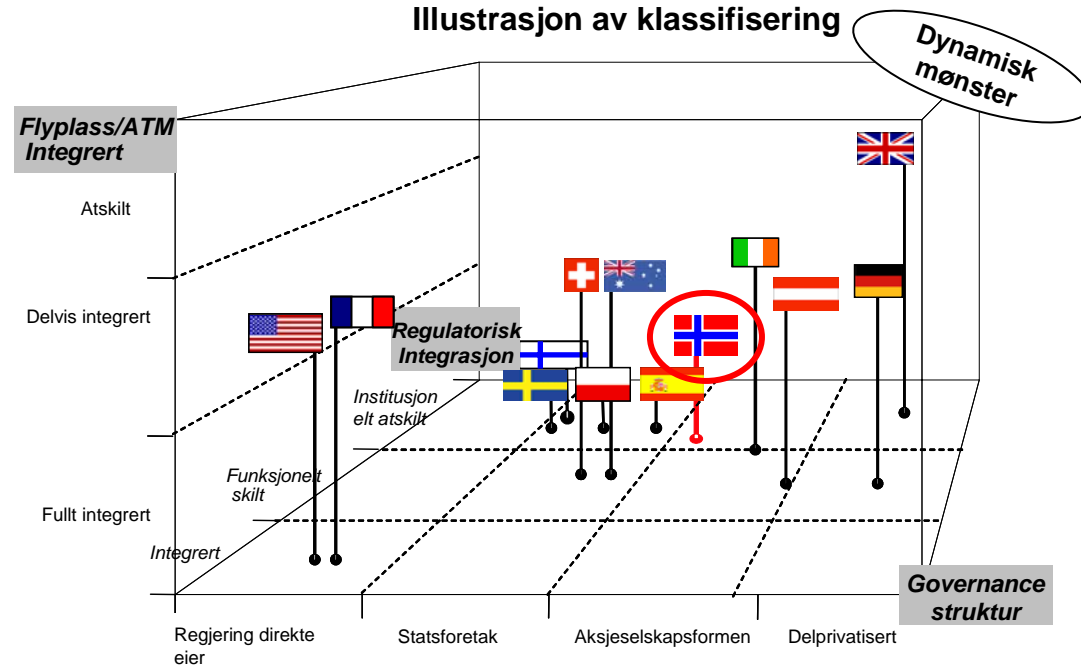
Det finnes mange måter å organisere luftfartstjenester på – valgte nasjonale løsninger er oftest resultat av historikk, kontekstuelle forutsetninger og ambisjoner

Klassifisering og organisering av luftfartstjenester

Hoveddimensjoner

- ▶ **Dimension 1 Integration of regulation and operations**
 - No separation
 - Functional separation
 - Institutional separation
- ▶ **Dimension 2 Integration of airport and ATM**
 - Fully integrated
 - Partially integrated
 - Independent organizations operating ATM and airports
- ▶ **Dimension 3 Governance structure**
 - Government (internal department or subservient agency)
 - State corporation
 - State owned enterprise (normal company law)
 - (part-)privatized

Illustrasjon av klassifisering



Det kan ikke påvises at den ene organisasjonsløsningen ivaretar flysikkerheten bedre enn en annen – viktigere er organisasjonens Risk Management-prosesser, graden av prosessankegang i organisasjonen og hele safety-kulturen

Trendene går tydelig i retning av økende organisering av virksomheten i egne, etablerte forretningselskap (bolagisering) og privatisering av flytrafikkjenesten – særlig i Europa

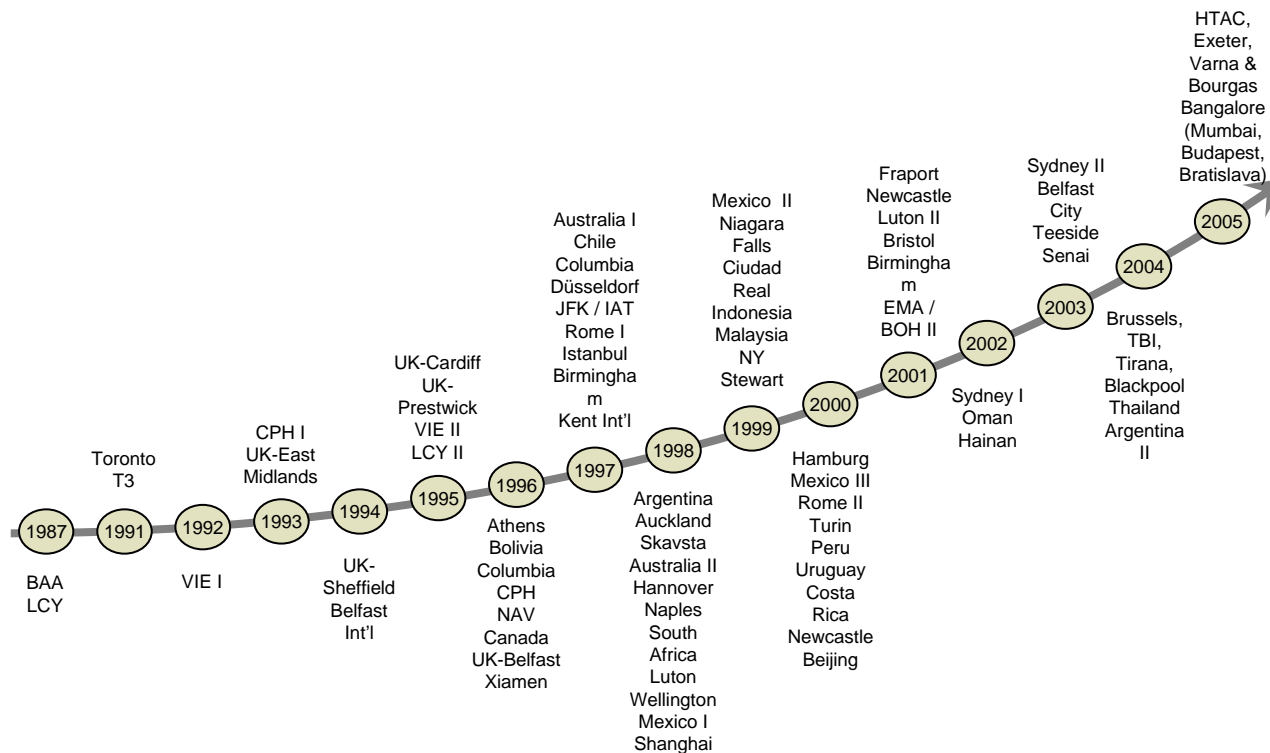
Trender for organisering av Air Traffic Management

1 Government Department	2 Government Agency	3 State Enterprise	4 Corporatized Entity	5 Partly Private Entity
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Developed countries: France, Greece, Japan, Luxembourg ▶ Developing countries: Afghanistan, Algeria, Angola, Armenia, Bahamas, Bahrain, Bangladesh, Barbados, Belarus, Belize, Bolivia, Botswana, Brunei, Chad, Chile, Cook Island, Costa Rica, El Salvador, Ethiopia, Gambia, Ghana, Guatemala, Iran, Iraq, Israel, Jamaica, Jordan, Kenya, Kuwait, Laos, Liberia, China, Brazil, Mexico, Indonesia, Malaysia, South Korea, Syria, UAE 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nigeria (NAMA) ▶ USA (FAA) ▶ Airports Authority of India ▶ EUROCONTROL 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Australia (Airservices Australia) ▶ Belgium (Belgocontrol) ▶ Bulgaria (ATSA) ▶ Czech Republic (ANS CR) ▶ Denmark (Naviair) ▶ Egypt (NANSC) ▶ Finland (Finnish CAA) ▶ Hungary (Hungarocontrol) ▶ Malta (MATS) ▶ Netherlands (LVNL) ▶ Portugal (NAV EP) ▶ Poland (PPL) ▶ Romania (ROMATSA) ▶ Slovakia (LPS) ▶ Spain (AENA) ▶ Sweden (LFV) ▶ Thailand (AEROTHAI) ▶ Ukraine (UKrSATSE) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Austria (Austro Control) ▶ Croatia (Croatia Control) ▶ Estonia (EANS) ▶ Germany (DFS) ▶ Ireland (IAA) ▶ Italy (ENAV) ▶ New Zealand (Airways Corp) ▶ Norway (Avinor) <p style="color: red; text-align: right;">Salg Forventet i 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Serco (provides services at some selected locations globally(100% private) ▶ ATC at selected airports in UK (100% private) ▶ Canada (Nav Canada) (100% private) ▶ Germany (DFS) (75% private) ▶ United Kingdom (NATS) (49% private) ▶ Switzerland (skyguide) (<5% private)

Trend to increasing “corporatization” and part-privatization

Også innenfor flyplassdrift er trenden tydelig – kommersielt bærekraftige flyplasser blir egne selskap og privatiseres mer og mer

Eksempel på privatisering av flyplasser 1987 - 2005



Utvikling i senere tid

- ▶ Ferrovials bud på BAA snart slutført
- ▶ Copenhagen Airport øker eierandelen i ASUR (ni mexikanske flyplasser)
- ▶ TBI kjøper ut fra Alterra de siste 29 prosent av aksjene i Luton – flyplassen (UK)
- ▶ HTA overtar 47% av eierskapet av Tirana Airport og blir partner i den operative driften
- ▶ Abertis og AENA overtar TBI
- ▶ Macquarie overtar som majoritetseier i Copenhagen Airports, betaler 31 prosents premie på aksjene
- ▶ Flughafen Wien kjøper flyplassene Bratislava og Kosice
- ▶ BAA får konsesjon på Budapest flyplass

Det finnes noen klare faktorer som driver endringene og trendene innenfor luftfartssektoren i Europa

Viktigste drivkrefter

- ▶ Tradisjonelt har de viktigste interne endringsdriverne innenfor luftfartsstrukturen vært koblet til **investeringer og effektivitet**
 - Best mulig utnyttelse av knappe nasjonale ressurser - investeringer skulle sikre nødvendige kapasitetsøkninger med minst mulig belastning på offentlige budsjetter
 - Viktige mål har vært økonomisk effektivitet - dreining bort fra rollen som tradisjonell tjenesteleverandør og over til mer forbrukerorientering
- ▶ Den sterke **liberaliseringen av transport- og luftfartssektoren** innenfor EU og EØS-landene en massiv pådriver for vekst og forandring
 - EUs såkalte Tredje luftfartspakke har åpnet opp europeisk luftrom og skapt ett felles konkurrentmarked - for alle flyselskap registrert i EU-land eller i EØS-området
- ▶ Som følge av **Single European Sky** forventes fundamentale endringer i måten å tilby flynavigasjonstjenester på i Europa
- ▶ Nok et viktig delmål i EU som driver utviklingen er **innføring av mer fleksible arbeidsordninger over landegrensene** for å bedre tilgangen på arbeidskraft



Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikringstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

Hensikt med klassifisering av flysikkerhetsrelaterte tjenester innenfor Avinor AS

Formålet med klassifiseringen har vært å få stilt spørsmål og foretatt vurderinger som verifiserer at:

- ▶ Det finnes en **tydelig formell ansvarskjede** for de tjenester/funksjoner som innvirker på flysikkerhet
- ▶ Det finnes en **tydelig separasjon** mellom myndighetsrollen og rollen som utfører av operasjonen/tjenesten
- ▶ Det er klart hvilke aktører som er involvert i den nødvendige **dialogen** som leder fra en anbefaling frem til en implementert ny rutine
- ▶ Avinors organisasjon har/gir et tydelig bilde av hvem som er ansvarlig for hva - at **dialogprosessen** er god og fungerer godt, og at alle aktører som må være med i dialogen, virkelig er med

Resultatet gir på alle vesentlige punkter, sett fra et organisatorisk perspektiv, inntrykk av at flysikkerheten er tilfredsstillende ivaretatt

Oppsummering av hovedfunn

- ▶ Avgrensningene av roller, ansvar og utføring er tydelige, og godt forstått i organisasjonen
- ▶ Luftfartstilsynets myndighetsrolle er klart skilt fra Avinors driftsrolle. De få myndighetsroller som fortsatt ligger i Avinor, holder på å bli flyttet ut til Luftfartstilsynet
- ▶ Det fremgår fra samtlige samtaler og bekreftes fra kvalitetssikringen at organisasjonen har god fellesoppfatning om og forståelse for områder, roller og ansvarsfordelingen. Fra klassifiseringen fremgår videre at Avinors organisasjon i dag dekker og ivaretar alle viktige flysikkerhetsområder
- ▶ Avgrensningen mellom sikkerhetsrelaterte tjenester som lufttrafikkjentesten utfører og de viktige sikkerhetsrelaterte arbeidsoperasjoner som samtidig pågår på selve flyplassene, f. eks brann- og redningstjeneste, brøyting, rullebanetjenester, lyssetting, m.fl., er i samsvar med gjeldene internasjonale praksis
- ▶ Air Traffic Management-virksomheten og flyplassdriften er tydelig separert. Begge har veldefinert safety-ansvar, samt egne Safety Management-strukturer - med det menes systemer for å lede og utvikle det sikkerhetsrelaterte arbeidet
- ▶ Avinors struktur på Air Traffic Management-siden følger vanlig internasjonal praksis og ligger innenfor best practice-anbefalinger



Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikringstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

Det fremtrer et tydelig kravbilde for Avinors fremtidige organisasjons-struktur – som må skape maksimale forutsetninger for å møte:

- 1 Fremtidige krav som vil komme parallelt med at stadig flere av tiltakene i Single European Sky blir satt i verk og gjennomført
- 2 Flyselskapenes krav om å fryse eller senke trafikkavgiftene (brukerbetalingen)
- 3 Eierkrav om å utvikle og drive effektivt en samlet norsk infrastruktur med høyeste sikkerhetsambisjoner, som dessuten skal være selvfinansierende og langsiktig nå opp til eiers avkastningskrav
- 4 Fremtidige krav om en ny, felles teknologiplattform for flynavigasjonstjenester som EUROCONTROL driver frem innenfor rammene av Single European Sky-initiativet
- 5 Behov/ønske internt i en relativt ung Avinor-organisasjon (AS-formen og divisjonsoppdelingen er nokså nye tiltak) om å kunne tilrettelegge for en periode med intern ro, slik at medarbeiderne kan få arbeidsfred, men samtidig slik at organiseringen som måtte bli valgt, oppfattes som tilstrekkelig fremtidsrettet og holdbar over tid

Forventet utvikling og krav etterhvert som stadig flere av tiltakene i Single European Sky blir realisert:

- ▶ Single European Sky påvirker alt i dag utviklingen i landene i EU og ECAA-deltakerne og kommer til å påvirke rammebetingelsene innenfor hele flytransportsektoren stadig mer, etterhvert som implementeringen skjer
- ▶ Krav om tydelig skille mellom myndighetsrolle og driftsrolle, men allerede i dag har Avinor gjennomført dette grensesnittet i tråd med beste praksis
- ▶ Økt finansiell transparens (f.eks rapportering etter den internasjonale regnskapsstandarden IFRS)
- ▶ Harmonisering av utdanning og lisensiering av flygeledere
- ▶ Nye felles teknologistandarder
- ▶ Fellesmarkedet gir på sikt konkurranseutsatt marked for flygeledertjenester, særlig tårntjeneste (APP/ TWR)
- ▶ Større aktører/leverandører med EU-lisens vil søke seg utenfor egne nasjonsgrenser for å vinne skalafordeler og utvikle egen virksomhet/eget selskap

Konklusjon

Etter Booz Allens syn er det på lang sikt avgjørende for Avinors evne til og forutsetninger for å løse oppdraget fra staten, at bedriften organiserer seg slik at den effektivt tilpasser seg til de nye fremtidskrav som kommer gjennom Single European Sky

Forventet utvikling omkring luftfartsavgiftene (brukerbetalingen)

- ▶ Hele flybransjen, og aller mest de tradisjonelle nettverksaktørene, er fortsatt i krevende omstilling som følge av kostnadspress
 - Det finnes derfor ikke rom for økte brukeravgifter. Snarere avføder kostnadspresset gjennom hele verdikjeden i bransjen, nye brukerkrav om avgiftssenkninger
 - Økt transparens har gjort det mer synlig hvor stor andel av billettprisene som går til inndekning av luftfartsavgifter. Andelen i forhold til totalprisen er økt kraftig
 - Flyselskapene uttrykker allerede stor uro over nivået og krever at brukeravgiftene ikke må økes ytterligere
- ▶ Konkurransedyktige trafikkavgifter er en forutsetning hvis Avinor skal kunne konkurrere om å tiltrekke seg mer trafikk fra lavprisselskapene, (og også nettverksselskapene) noe som igjen vil bli nødvendig for å stimulere volumvekst og innfri forventningene fra staten om å drive totalsystemet, samt understøtte den nasjonale norske satsningen på turisme

Konklusjon

Flybransjens gjennomgående svake økonomi og flyselskapenes kostnadssparing og krav til leverandører, utgjør restriksjoner som Avinor må ta hensyn til og ikke kan se bort fra. En ny organisasjonsløsning som eventuelt velges for Avinor må ikke bli for dyr. Den må ikke drive opp kostnadene til et slikt nivå at flyselskapene ser en risiko for at de må dekkes inn gjennom økte brukeravgifter

Krav til Avinor fra eier (staten) om å utvikle og drive effektivt en samlet nasjonal infrastruktur med høyeste sikkerhetsambisjoner

- ▶ Staten har som eier satt opp høye krav og målsetninger for Avinor. Disse er senest oppsummert i St. meld. Nr. 36 (2003 - 2004) *Om virksomheten i Avinor AS*. For egen del har selskapet utledet og formulert målbildet slik:
 - Avinor skal være ledende innenfor sikkerhet og punktlighet i europeisk luftfart
 - Flysikkerheten har alltid høyeste prioritet
 - Hovedoppdraget fra staten er å forvalte, utvikle og sikre et helhetlig system av lufthavner for nasjonen Norge, hvor 46 lufthavner utgjør grunnstrukturen
 - Det norske luftfartssystemet skal være brukerfinansiert og økonomisk selvgående
 - Langsiktig skal Avinor oppnå en gjennomsnittlig avkastning på 10,3 prosent på egenkapitalen
- ▶ Dette gir samlet et komplekst målbilde hvor avveininger vil måtte foretas (men aldri når det gjelder flysikkerheten!) for å kunne optimere systemet og sikre økonomisk avkastning fra forretningsdriften for igjen å sikre regularitet, punktlighet og totaliteten i infrastruktur og trafikksystem

Konklusjon

Det må etableres maksimalt gunstige rammebetingelser for de forretningsmessige deler av virksomheten som har forutsetning for å være kommersielt bærekraftige fremover (store flyplasser og ATM-virksomheten), slik at det skapes økonomisk handlingsrom for å opprettholde og finansiere hele det nasjonale flyrutenettet

Fremtidige krav om en ny, felles teknologiplattform for flynavigasjonstjenester

- ▶ Som del av Single European Sky driver EUROCONTROL et prosjekt - *Overall Concept and Architecture* - som skal konsolidere, harmonisere og standardisere et felles teknisk system for Air Traffic Management i Europa
 - Felles driftskonsept
 - Felles standard /funksjonalitet
 - Felles arkitektur
 - Koordinert implementering i luften og på bakken
- ▶ Avinor har mange utfordringer i arbeidet med å utvikle og implementere et nytt, fleksibelt og tilpasset system for å møte kravene; og noen eksempler er:
 - Omfattende grensesnittkompleksitet, og i stor grad udokumenterte grensesnitt, samt en mengde koder som går på tvers av tjeneste- og divisjonsenheter
 - Flere systemer utfører pr. idag samme funksjoner
 - Ivareta horisontale og vertikale prosesser i hele verdikjeden

Konklusjon

Av fysikkerhetsmessige og tekniske årsaker er det på kort sikt i prinsippet ikke mulig å skille ut IKT-flysikring fra konsernets samlede IKT-plattform. På lang sikt er det avgjørende at Avinor tilpasser systemene til de felles teknologi- og plattformkrav som vokser frem innenfor EU og ECAA-statene. Dette innebærer at teknologiplattformen pr i dag og en tid fremover, er en viktig restriksjon og påvirker valget av organisasjonsstruktur

Behov/ønske internt om å kunne tilrettelegge for en periode med intern ro, men samtidig slik at organiseringen som velges, må kunne oppfattes som tilstrekkelig fremtidsrettet og holdbar over tid

- ▶ Avinor AS har siden etableringen i 2003 gjennomgått flere organisasjonsendringer som har slukt tid og energi hos de ansatte
- ▶ Et flertall initiativ som er gjennomført har vært fremgangsrike og blir i ettertid oppfattet som nødvendige og positive for organisasjonen
- ▶ Ansatte i konsernet signaliserte at de ønsker seg en periode med arbeidsro, slik at de kan få fokusert på den daglige virksomheten og operativ drift
- ▶ Et klart flertall av dem som er intervjuet har uttrykt seg svært positivt om gjeldende organisasjonsstruktur og ikke sett behov for altfor store endringer
- ▶ De har likevel vært svært nøye med å poengtere at Avinor må rette blikket fremover og skape en organisatorisk løsning som både er holdbar over tid og skaper maksimale forutsetninger for å løse kompliserte målbilder og skape ny drivkraft

Konklusjon

For at en ny organisasjonsløsning skal bli akseptert av de ansatte og dermed ha forutsetninger for å bli vellykket, kreves det at Avinor ikke "vender opp-ned" på dagens organisasjon, men tar utgangspunkt i denne og gjør tilpasninger i strukturen uten alt for store innvirkninger på medarbeidernes hverdag



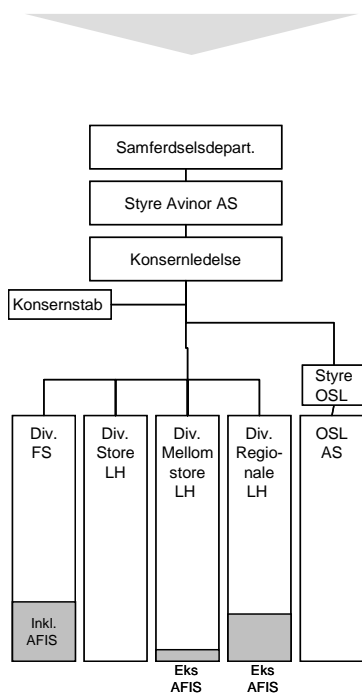
Innholdsfortegnelse

- ▶ Presentasjon av Booz Allens team
- ▶ Bakgrunn, hensikt og metode
- ▶ Booz Allens perspektiv på flysikkerhet
- ▶ Internasjonale utviklingstrekk
- ▶ Klassifisering av flysikringstjenester
- ▶ Krav til fremtidig organisasjon
- ▶ Alternative organisasjonsstrukturer

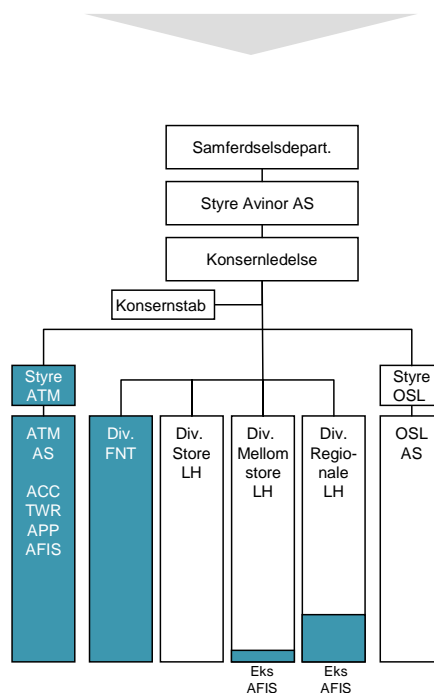
Tre ulike muligheter å organisere Avinors virksomhet på – tilpasset fremtidens kravbilde – er tatt frem og utredet

Tre alternative organisasjonsstrukturer

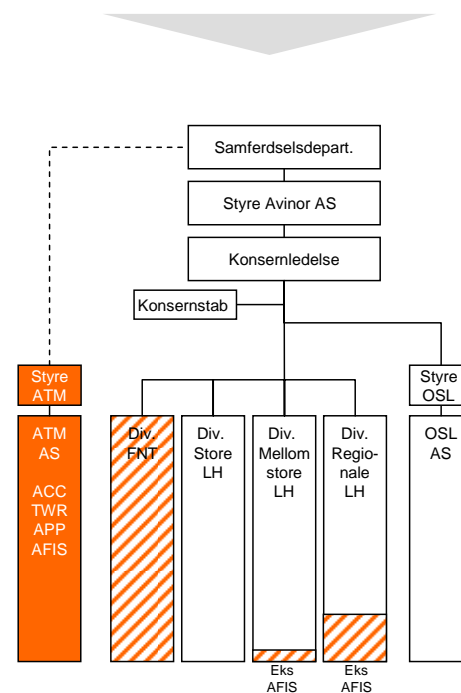
A AFIS inkluderes i Divisjon flysikring, alt det øvrige som idag



B ATM etableres som datterselskap innenfor Avinor-konsernet



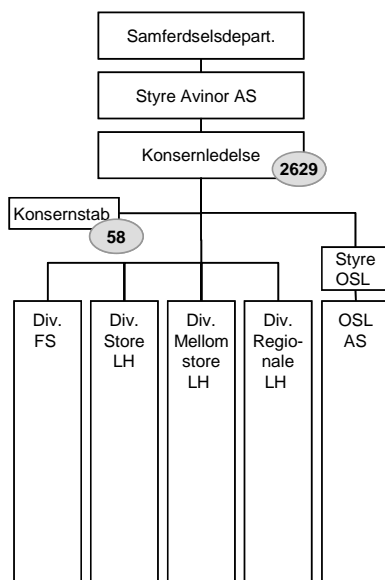
C ATM etableres som eget selvstendig selskap utenfor Avinor-konsernet



Oversikt Alternativ A – flyinformasjonstjenestene (AFIS) inkluderes i Divisjon flysikring

Dagens modell vs. Alternative A

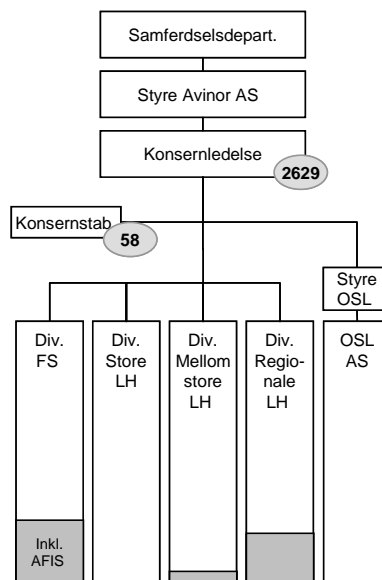
Nuvarande organisasjon



940 395 358 399 479

Drifts-	1133	1547	458	137	2677
inntekter					
Drifts-	983	775	555	506	1103
kost-					
nader					
EBIT	18	586	-231	-515	1041

A Divisjon flysikring inkl. AFIS, alt det øvrige som idag



1062 395 347 288 479

Drifts-	1214	1547	459	135	2677
inntekter					
Drifts-	1065	775	555	505	1103
kost-					
nader					
EBIT	18	586	-231	-515	1041

Fordeler og ulemper

Fordeler

- ▶ Gir nåværende organisasjon som er relativt ung, (etablert 2004) en sjanse til å "sette seg" skikkelig – i stort fungerer den godt
- ▶ Kun en mindre forandring som bare berører et lite antall medarbeidere kan oppfattes som positivt i en organisasjon med mange pågående forandringer de siste årene
- ▶ Alle flytrafikkrelaterte tjenester samles i en og samme divisjon. Gir bedre overblikk og helhetssyn

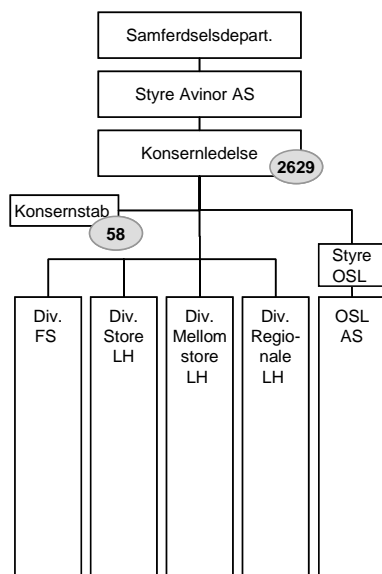
Ulemper

- ▶ Skaper ikke maksimale strukturelle forutsetninger for å møte fremtidig kravbilde, som primært drives fram av SES-initiativet
- ▶ En "as is" løsning kan oppfattes som utilstrekkelig i og med at det ikke tas et tydelig og langt nok skritt for å tilpasse til fremtidig kravbilde

Oversikt Alternativ B – ATM (eks. FNT) etableres som heleid datterselskap innenfor Avinor-konsernet

Dagens modell vs. Alternativ B

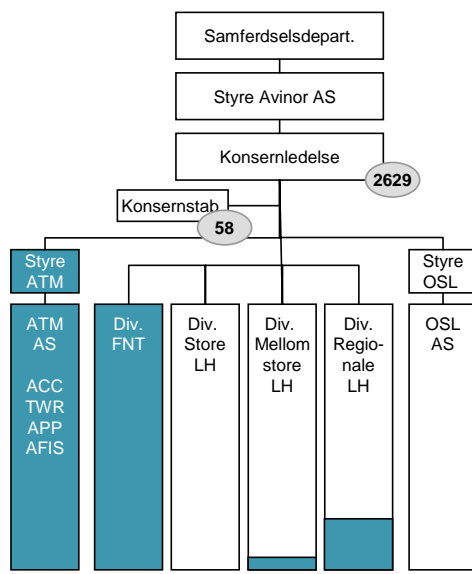
Nuvarande organisasjon



940 395 358 399 479

Drifts- inntekter	1133	1547	458	137	2677
Drifts- kost- nader	983	775	555	506	1103
EBIT	18	586	-231	-515	1041

B ATM etableres som datterselskap innenfor Avinor-konsernet



+872 190 395 347 288 479

Drifts- inntekter	1214	116	1547	459	135	2677
Drifts- kost- nader	1070 ¹⁾	224	775	555	505	1103
EBIT	13	-137	586	-231	-515	1041

Fordeler og ulemper

Fordeler

- ▶ Klart signal om at bedriften tar et tydelig skritt mot fremtiden for å møte behov og krav som kommer for ATM, FNT og flyplassdriften
- ▶ Gir Avinor forutsetninger til å møte en framtidig konkurranseutsetting av ATM
- ▶ Samler totalansvaret for ATM i eget selskap under eget styre
- ▶ Skaper bedre forutsetninger for å styring av ATM-virksomheten med tydeligere målsetninger og styremekanismer
- ▶ Støtter et samlet totalgrep om IT-infrastrukturen i konsernet for å møte framtidskrav
- ▶ Gir økt transparens mellom ATM, FNT og flyplassdrift
- ▶ Gir lettere adgang til benchmarking av performance av ATM-virksomheten

Ulemper

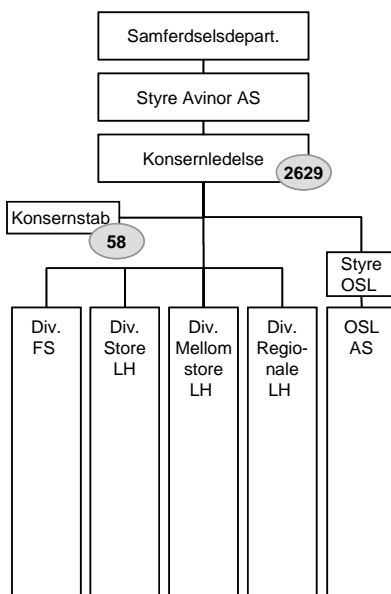
- ▶ Årlige driftskostnader øker noe
- ▶ Visse transaksjonskostnader ved stiftelse og etablering av nytt AS for ATM
- ▶ Helhetsperspektivet på ANS kan svekkes
- ▶ Risk for sammenblanding av roller (Avinor både kunde av og leverandør til ATM)

OBS: Sifrene over gjelder respektive divisjon. Ingen konsernelimineringer av interne transaksjoner er inkludert. Etter eliminering av interne transaksjoner, anslås **merkostnaden for Alternativ B**, holdt opp mot dagens modell, til **ca 4-5 MNOK**, som ikke er noen stor økning i sammenhengen.

Oversikt Alternativ C – ATM (eks FNT) etableres som selvstendig selskap utenfor Avinor-konsernet

Dagens modell vs. Alternativ C

Nuvarande organisasjon



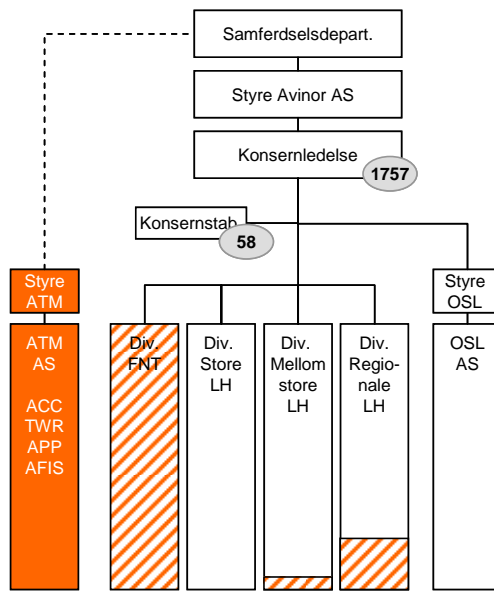
940 395 358 399 479

Drifts-
inntekter 1133 1547 458 137 2677

Drifts-
kost-
nader 983 775 555 506 1103

EBIT 18 586 -231 -515 1041

ATM etableres som eget selvstendig selskap utenfor Avinor-konsernet



>872 190 395 347 288 479

Drifts-
inntekter 1214 116 1547 459 135 2677

Drifts-
kost-
nader +1070 224 775 555 505 1103

EBIT <13 -137 586 -231 -515 1041

Fordeler og ulemper

Fordeler

- ▶ Skaper full frihet for det selvstendige ATM-selskapet til å utvikle virksomheten på egne premisser
- ▶ Muliggjør for Avinor-konsernet å bruke anbudsutsetting ved kommende kjøp av ATM-tjenester
- ▶ Se i tillegg fordeler og ulemper med en separasjon av ATM og FNT (Alt.B)

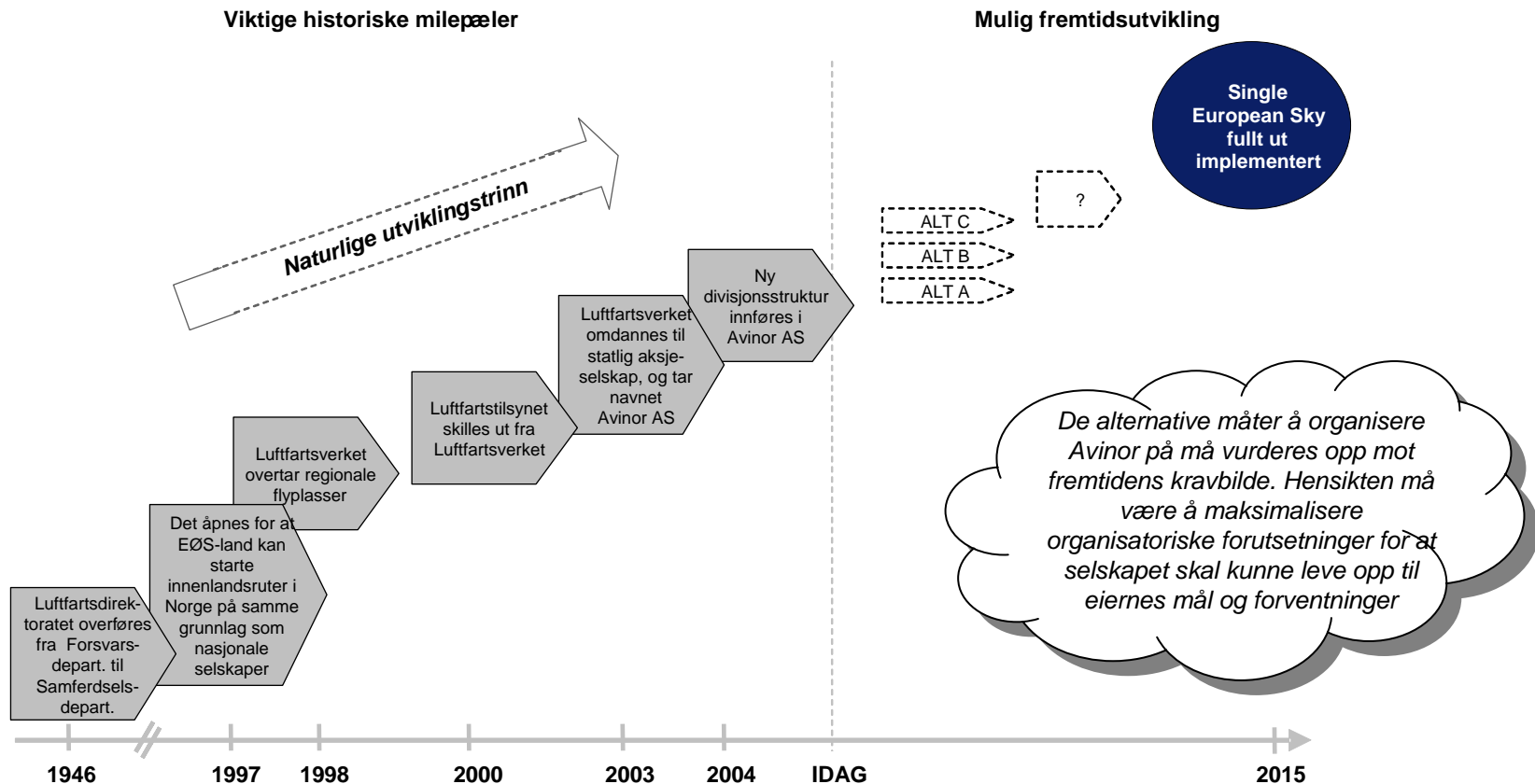
Ulemper

- ▶ Signifikante transaksjonskostnader
- ▶ Betydelig økte driftskostnader
- ▶ Betydelig risiko for at Avinor er "for tidlig ute", ettersom det foreløpig ikke finnes noe velfungerende marked for ATM-tjenester i Norge

OBS: Ingen vurdering er gjort av merkostnadene for Alternativ C, hverken for driftskostnader eller transaksjonskostnader. En vurdering av slike kostnader har ligget utenfor utredningsoppdragets mandat. Sifrene over gjenspeiler anslagene for Alternativ B og ingen konsernelimineringer av interne transaksjoner er inkludert. Det kan likevel sies at merkostnaden kommer til å være signifikant for Alternativ C.

Organisasjonsalternativene som beskrives i utredningen kan sees som naturlige skritt i Avinor AS' utvikling

Viktige milestolper og mulig utvikling for Avinors organisasjon





Booz | Allen | Hamilton

delivering results that endure