

Plan for virksomheten 2020-2021 (§10-plan)



28. oktober 2020

Innhold

1	Innledning	3
2	Resultater for 2019	4
2.1	Flysikkerhet	4
2.2	Trafikkutvikling.....	4
2.3	Punktlighet og regularitet	4
2.4	Klima og miljø.....	5
2.5	Økonomi og finans	6
3	Koronakrisen	6
3.1	Trafikkprognoser og scenarier	7
3.2	Økonomiske konsekvenser	8
3.3	Konsekvenser i internasjonal luftfart.....	10
4	Avinors mål og strategier	11
4.1	Strategisk styring i en turbulent tid	11
4.2	Utvikling i flytrafikken	12
4.2.1	Avinors muligheter i et nytt landskap.....	12
4.3	Lønnsomt Avinor	13
4.3.1	Innledning	13
4.3.2	Tiltak i programmet.....	14
4.4	Bærekraftig verdiskaping	16
4.4.1	Innledning	16
4.4.2	Avinors arbeid med klima og miljø	17
4.4.3	Teknologi og innovasjon for en mer bærekraftig luftfart	21
5	Avinor Flysikring AS.....	23
5.1	Lønnsomt Flysikring	24
5.2	Internasjonal satsing	24
5.3	Regelverksutvikling - nye regulatoriske krav	24
5.3.1	Endringer i Single European Sky-regelverket (SES).....	24
5.3.2	Underveistjenestens rammevilkår i Referanseperiode 3 (RP3).....	24
5.3.3	Forsvarets tilpasning til regelverksendringer i SES	25
5.4	Teknologiutvikling og myndighetspålagte krav	25
5.5	Satsing på fjernstyrte tårn	25
5.6	Satsing på droner	25

1 Innledning

Norge er på grunn av lange avstander, spredt bosetting og en lokalisering i utkanten av Europa mer avhengig av flytransport enn andre land. Gode luftfartsforbindelse er avgjørende for landets konkurranseevne og for folks velferd. Næringsliv, reiseliv, kultur, Forsvaret og helse- og utdanningssektoren er avhengig av velfungerende flytransport. Det er i mange deler av landet ingen reelle og effektive alternativer. Fly dominerer som transportform på lange reiser mellom landsdelene og er også svært viktig internt i Nord-Norge, Trøndelag og på Vestlandet.

Avinors samfunnsoppdrag er å eie, drive og utvikle et landsomfattende nett av lufthavner for sivil sektor, og en samlet flysikringstjeneste for sivil og militær sektor. Virksomheten skal drives på en sikker, effektiv og miljøvennlig måte og sikre god tilgang for alle grupper reisende.

Avinor eier 43 lufthavner, inklusive datterselskapet Svalbard lufthavn AS og Værøy heliport. Haugesund lufthavn er leid ut og Fagernes lufthavn ble lagt ut for salg i 2020. Avinor Flysikring AS er heleid datterselskap i konsernet. Avinor har også 5 såkalte Single Purpose selskaper - 4 hotelleinedommer og et kontorbygg. I tillegg til samfunnsoppdraget skal selskapet utføre samfunnsplagte oppgaver slik de er fastlagt av eier.

Sikker og stabil drift er grunnlaget for Avinors virksomhet. Selskapet skal i størst mulig grad være selvfinansierende gjennom inntektene fra lufthavn- og flysikringsvirksomheten og kommersielle inntekter, og har det siste tiåret før landet ble rammet av Covid-19 ikke mottatt støtte. Lufthavnvirksomheten drives som én økonomisk enhet der de store bedriftsøkonomisk lønnsomme lufthavnene finansierer det øvrige lufthavnnettet. Selskapet forvalter en samfunnskritisk infrastruktur og spiller derfor en viktig rolle i Totalforsvaret.

Styret i Avinor AS skal i henhold til vedtektene §10 andre ledd hvert år legge frem for samferdselsministeren en plan for virksomheten med datterselskaper (§10-planen). Styrets siste §10-plan ble sendt Samferdselsdepartementet 17. desember 2019. Avinor er kjent med at det ikke lenger vil bli fremlagt Eiermelding for Stortinget, men at det legges opp til en tettere Eierdialog. Foreliggende §10-plan har hovedfokus på perioden 2020-2023, men viser et lengre perspektiv på flere områder.

Den pågående koronapandemien preger denne §10-planen sterkt og planen har derfor en annen innretning enn tidligere. Flytrafikken falt dramatisk over natten da pandemien traff Norge for fullt i mars i år og hele luftfartsbransjen er svært hardt rammet nasjonalt og globalt. Avinor har mistet mer enn halvparten av inntektene i forhold til samme tid i 2019 og er avhengig av driftstilskudd. Selskapets hovedmål er å gjenopprette en sunn økonomi i selskapet. Dette krever ekstraordinære tiltak.

Styret vil med denne planen gi en kort redegjørelse for resultater for 2019 og synliggjøre den svært alvorlige situasjonen konsernet står i på grunn av pandemien. Videre gis en overordnet redegjørelse for de tiltak som skal gjennomføres for å gjenskape selskapets lønnsomhet på kort sikt og Avinors mål og strategier i et lengre perspektiv. Styret har valgt å sette søkelys på Avinors mål og strategier for å løse samfunnsoppdraget innenfor et grønt skifte. Styret ser det som avgjørende at Avinor etablerer seg som en ledende pådriver for luftfartens bidrag til langsiktig bærekraftig verdiskaping.

2 Resultater for 2019

Nedenfor omtales kort resultater fra 2019 innenfor de viktigste målområdene for Avinors kjernevirksomhet. For mer detaljert omtale vises til Avinors Års- og samfunnsansvarsrapport for 2019.

2.1 Flysikkerhet

Sikker og stabil drift har alltid høyeste prioritet i Avinor.

Det var i 2019 ingen luftfartsulykker, men én alvorlig luftfartshendelse der Avinor Flysikring AS ble vurdert til å ha medvirket til årsaken. Læring etter denne undersøkelsen er distribuert internasjonalt og har interessante funn, blant annet for internasjonale myndigheter relatert til Samvirkeforordningen som ivaretar at tekniske systemer samvirker på tvers av grensene mellom Flysikringsaktørene.

Rapporteringsgraden har vært svært god selv under koronapandemien, og graden av alvorlighet i luftfartshendelsene har vært lavere. Oppfølging av avvik har høyt fokus i alle deler av konsernet.

2.2 Trafikkutvikling

I 2019 reiste det 54,3 millioner passasjerer over Avinors lufthavner. Dette er 138 000 færre enn i 2018. På innlandsrutene var det 30,9 millioner passasjerer, på utenlandsrutene 22,8 millioner og på helikopterrutene offshore 0,6 millioner. Innlandspassasjerene er talt to ganger da de både er avreisende og ankommende på Avinors flyplasser (gjelder ikke der reisen skjer til eller fra Torp, Haugesund, Stord eller Offshore). Antall reiser innenlands er derfor 15,5 millioner og totalt 38,9 millioner.

Antall kommersielle flybevegelser var 679 000, som er ned 1,6 % fra 690 000. I tillegg var det 125 000 ikke-kommersielle flybevegelser på Avinors flyplasser, fordelt på 103 000 sivile og 23 000 militære flybevegelser. Av de sivile flybevegelsene utgjorde ambulanseflyginger 32 500.

Oslo lufthavn hadde 28,6 millioner passasjerer, Bergen hadde 6,4, Trondheim 4,4 og Stavanger 4,3 millioner.

SAS var største selskap på innlandsrutene med 7,1 millioner passasjerer, Norwegian hadde 5,7 millioner og Widerøe 2,5 millioner. Air Leap, Lufttransport og Airwing hadde til sammen 38 000 passasjerer.

Norwegian var største selskap på internasjonale flyginger med 8,4 millioner passasjerer, mens SAS hadde 6,0 millioner. Største utenlandske selskap var KLM med 1,5 millioner passasjerer. Wizz Air økte med 25 % fra 849 000 til 1,1 million og var fjerde største selskap.

I 2019 ble det sendt 216 000 tonn frakt og post over Avinors lufthavner, av dette utgjorde frakt 195 000 tonn og post 21 000 tonn. Hovedmengden av frakten var på internasjonale flyginger, og eksport av norsk sjømat var ca. 90 000 tonn.

2.3 Punktlighet og regularitet

Avinors punktlighets- og regularitetsmål er på hhv 88 prosent innenfor 15 min og 98 prosent. I tillegg til værmessige forhold, avhenger måloppnåelsen av samspillet mellom lufthavner, flyselskaper og ytere av lufthavnrelaterte tjenester. Resultatet for årene 2012 – 2019 fremgår av tabellen nedenfor.

Tabell 1. Punktlighet og regularitet 2012-2020.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 Q3 (rullende 12 mnd)
Punktligheit	86 %	90 %	88 %	87 %	85%	85 %	84 %	85 %
Regularitet	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %	98 %	98 %	98 %

Avinor Flysikring er utpekt til å levere underveistjenesten frem til 2024. Tjenesten reguleres gjennom EUs Single European Sky (SES-regelverket) der tjenestens effektivitet, kapasitet og punktlighetsmål settes fra EU og inkorporeres som forskrift i Nasjonal Ytelsesplan. Kravet til forsinkelse er satt til 0,08 min/pr flight. Kapasitet og effektivitet i leveransene fra Avinor Flysikring har vært godt innenfor kravene i referanseperiode 1 og 2, som inkluderer driftsåret 2019. Inngangen til 2020 og starten for referanseperiode 3, preges av kapasitetsbortfall og stor usikkerhet for hele bransjen knyttet til Covid19-krisen.

2.4 Klima og miljø

Avinor har konkrete og langsiktige mål for de fire største miljøutfordringene ved lufthavndrift; klima, energi, støy og utslipp til vann og grunn. Driften av samtlige lufthavner inngår i et felles ISO 14001-sertifikat og Avinor jobber systematisk med å være i henhold til alle relevante miljøkrav og med en rekke tiltak for å nå målene. Blant annet fases det inn bærekraftig biodiesel på flere lufthavner det jobbes med å håndtere grunnforurensninger med fluoriserte forbindelser tidligere brukt i brannslukningsmidler (PFAS), og det innføres kurvede innflyvningsprosedyrer for å redusere fly- og helikopterstøy på utsatte lufthavner. Videre hadde alle Avinors lufthavner i 2018 innført energiledelse og energioppfølgingsystem. Det er gjort en rekke oppgraderinger i viktig infrastruktur som tankanlegg og vann- og avløpsanlegg for å redusere risikoen for forurensning. I 2019 var Avinors egne, kontrollerbare klimagassutslipp fra lufthavndrift på omkring 13 530 tonn CO₂-ekvivalenter, en reduksjon på ca. 14 prosent sammenlignet med 2012. Avinor har siden 2008 kompensert for kontrollerbare klimagassutslipp fra egen virksomhet ved kjøp av FN-godkjente utslippsrettigheter (klimakvoter).

Avinor Flysikring, flyselskapene og Luftfartstilsynet jobber kontinuerlig med tiltak i luftrommet som reduserer flyenes drivstofforbruk og klimagassutslipp. De siste 5-6 årene har blant annet luftrommet over hele Sør-Norge blitt modernisert med en rutestruktur tilpasset dagens trafikkmønster. Elektroniske hjelpemidler for effektiv trafikkavvikling og deling av informasjon (Collaborative Decision Making – CDM) er viktige verktøy og utvikles stadig. Inn- og utflygingsprosedyrer har blitt tilrettelagt for kontinuerlig utklating og nedstigning. Overgangen fra bakkebasert navigasjon til bruk av satellitt (Performance Based Navigation – PBN) gir kortere og mer direkte ruteføringer samt mer energieffektive inn- og utflyginger. Norge, Sverige, Danmark, Finland, Latvia og Estland innførte «Free Route Airspace» i 2016. Dette er en luftromsorganisering som gjør at flyselskapene ikke lenger trenger å følge forhåndsdefinerte traséer, men kan fly den mest optimale ruten (trajektorier i tre dimensjoner). Slik reduseres både drivstofforbruk og klimagassutslipp.

Klimagassutslippene fra sivil norsk innenriks luftfart har vært relativt stabile de siste årene, mens utslippene fra utenriks trafikken har økt. Klimagassutslippene fra all innenriks sivil luftfart tilsvarte ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB) i 2018 (siste offisielle tall) 2,3 prosent av samlede innenriks utslipp (1,2 av totalt 52 millioner tonn CO₂-ekvivalenter). Samlede klimagassutslipp fra jetdrivstoff solgt på norske lufthavner i 2018 tilsvarer i overkant av 5,5 prosent av Norges samlede utslipp, i størrelsesorden 2,85 millioner tonn CO₂-ekvivalenter. De viktigste utslippsreducerende tiltakene for flytrafikken er knyttet til flåteutskifting, effektivisering av luftrommet, bærekraftig biodrivstoff og fremtidig introduksjon av ny teknologi, herunder elektriske og hybrid elektriske fly, samt hydrogen som energibærer. Norsk luftfart ligger langt fremme i denne utviklingen og Avinor har sammen med

flyselskaper og andre interessenter synliggjort hva som er mulig gjennom innfasing av bærekraftig jet drivstoff, hydrogen som energibærer og elektrifisering av luftfarten. Målsettingen er at norsk luftfart skal være fossilfri innen 2050.

2.5 Økonomi og finans

Konsernets resultat etter skatt ble redusert fra 1170 millioner kroner i 2018 til 702 millioner kroner i 2019. Resultatendringen skyldes i hovedsak økte avsetninger til estimerte oppryddingskostnader knyttet til miljøforurensninger (PFAS fra tidligere tider) ved Avinors lufthavner.

Antall passasjerer gikk ned med 0,5 prosent i 2019. Konsernets driftsinntekter økte til 11785 millioner kroner mot 11724 millioner kroner i 2018. Inntektene fordelte seg på 5379 millioner kroner i avgiftsbaserte inntekter og 6407 millioner kroner i salgs- og leieinntekter. Innenfor lufthavnvirksomheten økte driftsinntektene år til år med 0,5 prosent i 2019 drevet av økte salgs- og leieinntekter. Innenfor flysikringstjenesten ble samlede driftsinntekter redusert med 0,4 prosent som følge av redusert trafikkvolum.

Driftskostnader i 2019 utgjorde 8 151 millioner kroner, mot 7 523 millioner kroner i 2018, dette innebærer år til år økning på 8,3 prosent. Økningen skyldtes i hovedsak økte avsetninger til estimerte oppryddingskostnader knyttet til miljøforurensninger ved Avinors brannøvingsfelt. Uten disse avsetningene er det en reduksjon på 3,2 prosent i kostnadene som følge av pågående arbeid med å redusere kostnadene og effektivisere virksomheten.

Samlede av- og nedskrivninger i 2019 utgjorde 2 171 millioner kroner, mot 2 103 millioner kroner i 2018.

Kontantstrøm før endringer i gjeld ble redusert med 551 millioner kroner fra 843 millioner kroner i 2018 til 292 millioner kroner i 2019, hovedsakelig grunnet økning i utbytte til eier med 335 millioner kroner.

Egenkapitalandelen (jf. vedtektsdefinisjon) ble styrket fra 44 prosent per 31.12.2018 til 45,9 prosent per 31.12.2019.

Avkastning på investert kapital etter skatt for 2019 utgjorde 3,2 prosent. Kravet fra eier var 5,1 prosent.

3 Koronakrisen

Sikker, stabil og effektiv drift har alltid høyeste prioritet i alle deler av konsernet, også i en krisesituasjon. Avinor etablerte i 2013 en egen døgnbemannet kriseorganisasjon som er innrettet for å ivareta ulike krisesituasjoner. Kriseorganisasjonen fulgte den globale utviklingen av pandemien fra januar og etablerte krisetiltak fortløpende. I februar ble enheten «Corona Task Force» etablert med utvidede fullmakter. Det ble særlig fokusert på informasjonsarbeid og smittevern, tett samarbeid med nasjonale og lokale helsemyndigheter, kontinuitetsplanlegging og nødvendig tilpasning av eksisterende planverk. Driften ble raskt tilpasset redusert trafikkvolum for å minimere egne ansattes eksponering for smitte og for å ha reserver som kan erstatte ansatte som får smitte eller blir satt i karantene. Selskapet har hele veien hatt god kontroll over egen smittesituasjon, løpende drift og beredskap og de ansatte har vist stor vilje til å bidra til å finne sikre og gode løsninger.

Regjeringen innførte fra 12. mars en rekke tiltak for å begrense spredning av Covid-19 i befolkningen, herunder reiserestriksjoner. På grunn av redusert etterspørsel etter nasjonale og internasjonale flyreiser, reduserte flyselskapene produksjonen og iverksatt permitteringer. For å avhjelpe flyselskapene finansielt, suspenderte regjeringen Avinors lufthavnavgifter i en periode fra og med 13. mars til og med 30. juni 2020. Suspensjon av startavgiften er senere videreført til 31. oktober 2020. For flysikringstjenesten har EUROCONTROL utsatt flyselskapenes betalingsfrist for underveisavgiften for perioden februar til mai 2020, til 2021.

Gjennom bortfall av trafikkvolum, suspensjon av lufthavngifter og reduserte kommersielle inntekter, er Avinors resultat og finansielle soliditet sterkt påvirket. For konsernets styre og ledelse er det særdeles viktig å sikre selskapets likviditet og finansielle handlingsevne.

Konsernet har en tett og konstruktiv dialog med eier gjennom krisen og et meget godt samarbeid med flyselskapene og viktige aktører som nasjonale og lokale helsemyndigheter, politi, toll og Forsvaret. Modellen med en samlet lufthavn- og flysikringstjeneste har i denne situasjonen vist seg å være svært effektiv da myndigheter, flyselskaper og øvrige aktører har hatt et «single point of contact» å forholde seg til.

3.1 Trafikkprognoser og scenarier

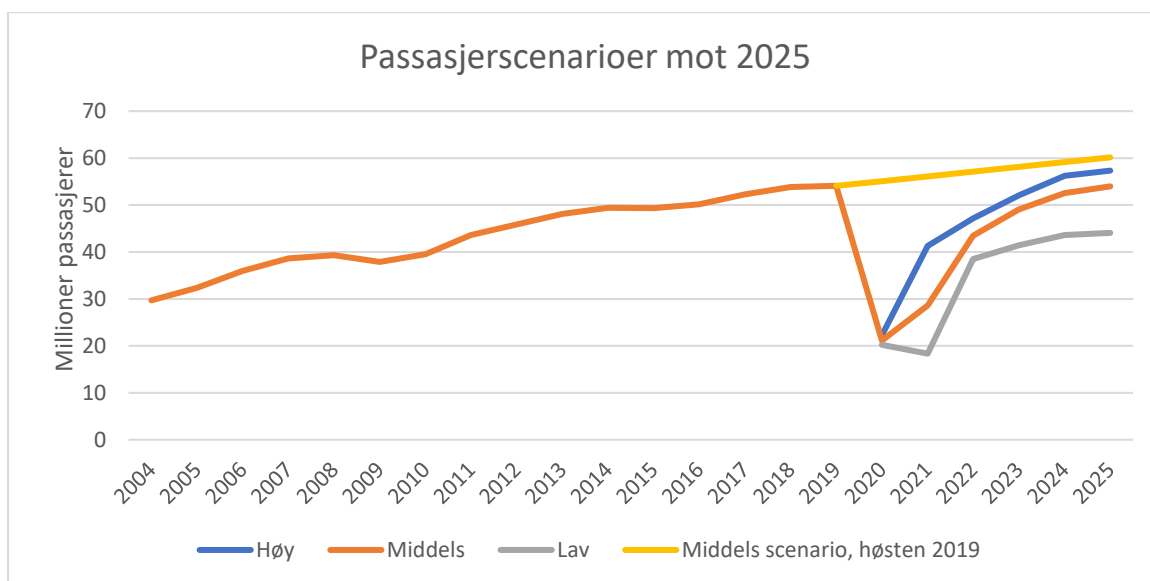
Utbruddet av Covid-19 førte til strenge smittevernregler og medfølgende karantene ved blant annet internasjonale reiser og anbefalinger om redusert bruk av kollektive transportmidler. Konsekvensen var at størsteparten av flypassasjerene forsvant over natten.

Innlandstrafikken var på sitt laveste i uke 15 med 51 000 passasjerer, som er kun 8 % av tilsvarende uke i 2019. På internasjonale flyginger reiste det i uke 16 kun 3 500 passasjerer mot 395 000 i 2019.

Selv om samfunnet gradvis har blitt noe åpnet og noen av restriksjonene ble fjernet i sommer, er mange restriksjoner gjeninnført, og det er fortsatt karantene for internasjonale reiser fra svært mange land. I uke 37 var det 151 000 innlandspassasjerer, som er 54 prosent ned fra siste år. Det var i samme uke 40 000 utenlandspassasjerer, som er 92 prosent lavere enn i 2019.

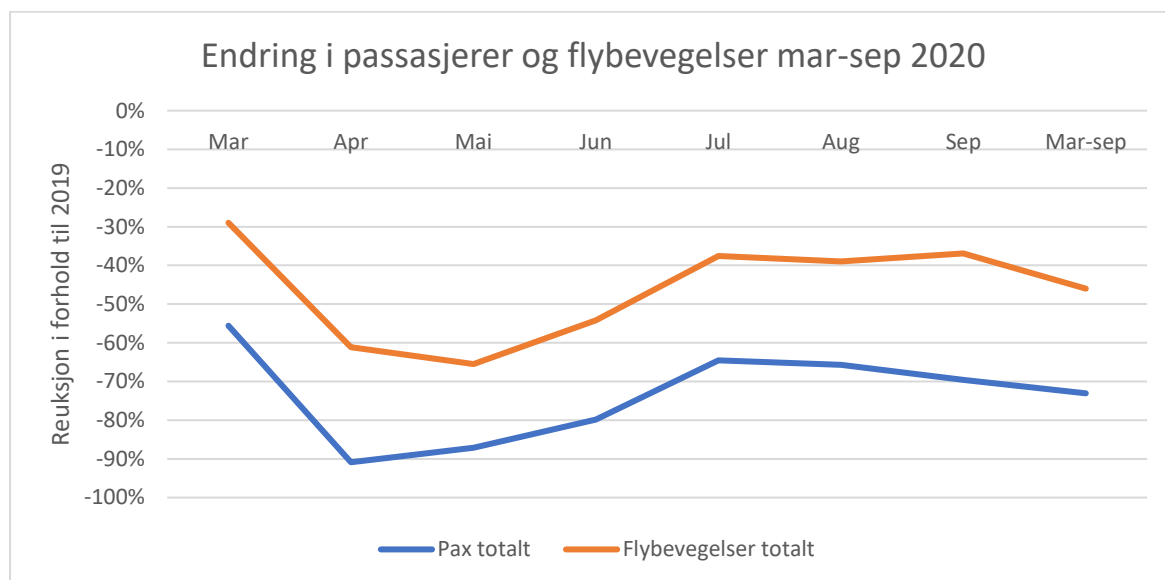
Det er stor usikkerhet omkring utviklingen på lengre sikt. Usikkerheten gjelder både når trafikken igjen tar seg opp, men også om det har skjedd varige endringer i reisemønster som gjør at et nytt «normalvolum» ikke vil være det man hadde før korona. Avinor har laget tre ulike scenarier for passasjertall for perioden 2021 – 2025, disse er vist i figuren under.

Det er flere faktorer som vil påvirke passasjervolumene i denne perioden. En effektiv og distribuert vaksine er en forutsetning for at reisefrykt og reiserestriksjoner skal forsvinne. Erfaringen tilsier at det store bortfallet av passasjerer vil føre til en konsolidering blant flyselskapene og det må forventes at tilbudet i en overgangsperiode vil bli mindre. Dette vil føre til høyere priser og lavere passasjervolumer før tilbudssiden igjen er godt nok utviklet.



Fra 2004 til 2019 økte antall passasjerer med 82 prosent, mens antall flybevegelser økte kun 10 prosent. Årsaken er at flyselskapene gradvis har gått over til større fly og de fyller større andel av setene. Dette har hatt en positiv klimaeffekt sammen med overgangen til nyere motorteknologi.

Etter at koronakrisen satte inn, har man sett at antall flybevegelser ikke er blitt redusert i samme grad som antall passasjerer. Mens antall passasjerer i perioden mars – september er redusert med 73 prosent, gikk antall flybevegelser kun ned med 46 prosent.



Dette har flere årsaker. Aktiviteten offshore opprettholdes i stor grad, men grunnet smittevernforhold er det nå færre passasjerer pr helikopter og antall flybevegelser er kun redusert med 2 prosent i perioden.

I starten av krisen var reiseaktiviteten nesten helt borte. Staten valgte derfor å kjøpe kapasitet på deler av rutenettet av hensyn til sikkerhet, helse og beredskap. Derfor er det i hele perioden gjennomført flyvninger med svært lavt belegg og antall flybevegelser på innland er bare 36 prosent lavere enn tilsvarende periode i 2019.

Det kan ikke forventes at flyselskapene kan operere med dagens lave seteutnyttelse på lang sikt. Det forventes at en ny normalsituasjon hvor en restrukturert næring igjen kan drives på kommersiell basis, er etablert i 2023 – 2025. Mens det forventes en vekst på 149 prosent i antall passasjerer fra 2020 til 2024, vil økningen i antall flybevegelser kun være 52 prosent. Utviklingen i antall flybevegelser vil være avhengig av flyselskapsstruktur og det er enda større usikkerhet knyttet til antall bevegelser enn til antall passasjerer framover.

3.2 Økonomiske konsekvenser

Konsernets resultat og soliditet er og vil bli vesentlig påvirket av koronakrisen i 2020. Avinor har løpende dialog med eier om tiltak for å styrke konsernets likviditet og egenkapital. Den 19. juni 2020 ble det vedtatt i Stortinget å gi Avinor tilskudd på opptil 4 270 millioner kroner, samt å gi ett års utsettelse av avdragene på selskapets statsgjeld. 2 170 millioner kroner ble utbetalt 30. juni 2020, hvorav 2 100 millioner kroner som driftstilskudd og 59 millioner kroner som tilskudd til drift av Haugesund Lufthavn.

Innenfor lufthavndriften var det akkumulert for første halvår en reduksjon i antall passasjerer på 55,2 prosent sammenliknet med tilsvarende periode i 2019. I andre kvartal isolert var nedgangen

85,4 prosent. Samlet ble driftsinntektene i første halvår redusert med 55,8 prosent til 2 174 millioner kroner, sammenliknet med tilsvarende rapporteringsperiode i 2019.

Samlede driftskostnader innenfor lufthavndriften ble i første halvår redusert med 17,8 prosent til 2 485 millioner kroner sammenliknet med tilsvarende rapporteringsperiode i 2019.

Innenfor flysikringsvirksomheten er trafikkvolumet i antall service units (tjenesteenheter) i underveistjenesten redusert med 43,8 prosent og antall flybevegelser på lufthavnene redusert med 35,6 prosent. Trafikkinntektene innenfor underveistjenesten er redusert med 31,9 prosent. Inntektene fra tårntjenesten er redusert med 23,8 prosent. Samlet sett ble driftsinntektene i flysikringstjenesten redusert med 25,9 prosent til 752 millioner kroner i første halvår sammenliknet med tilsvarende rapporteringsperiode i 2019. I flysikringstjenesten ble samlede driftskostnader i første halvår redusert med 7,2 prosent til 883 millioner kroner.

Konsernet hadde i perioden et resultat etter skatt på minus 107 millioner kroner sammenliknet med minus 406 millioner kroner for tilsvarende periode i 2019. Dette inkluderer inntektsført driftstilskudd på 2170 millioner kroner første halvår 2020, og avsetninger i 2019-resultatet på nivå 900 millioner kroner.

Oppdaterte finansielle prognoser per medio september 2020 viser at et driftstilskudd på 4 270 millioner kroner trolig er tilstrekkelig til at konsernet går ut av 2020 med en egenkapitalandel på over 40 prosent slik vedtektene krever. Med gjeldende trafikkscenarier for 2021 vil konsernet være avhengig av ytterligere tilskudd for å holde seg innenfor dette målet også i 2021.

Kostnadseffektivisering har vært på dagsordenen i konsernet i lang tid før koronapandemien. «Moderniseringsprogrammet» ble igangsatt i 2013 med mål om å redusere årlige driftskostnader med 600 mill. kr. fra og med 2018 målt mot «baseline» (finansiell prognose i 2013 – 2018). Målet ble innfridd gjennom effektivisering av lufthavndriften og flysikringstjenesten (tilpasning av dimensjonering innenfor regulatoriske rammer), standardisering av tjenesteleveransene innen lufthavner i samme kategori, reduksjon i antall ansatte herunder kostnader relatert til overtid/variable tillegg, reduserte sikkerhets-kontrollkostnader gjennom mer presise passasjerprognoser, reforhandlede renholdsavtaler, redusert reiseaktivitet med mer.

Oslo Lufthavn AS ble fusjonert med Avinor AS 1. januar 2016 for å etablere «ett Avinor» og legge til rette for ytterligere samordning og effektivisering mellom to tidligere parallelle driftsorganisasjoner.

Konsernets tjenestepensjonsordning i Statens Pensjonskasse ble lukket med virkning fra 1. januar 2019.

I juni 2019 vedtok konsernstyret et nytt kostnadsreduksjonsprogram med mål om å redusere årlige drifts-kostnader i nivå 400 – 600 mill. kr. fra og med 2021 målt mot «baseline» (faktiske driftskostnader i 2018). Målbildet ble fordelt på konkurransedyktig lufthavndrift, flysikringstjenester og stabs-/støtte-funksjoner.

Sett bort fra regnskapsmessige engangsposter (pensjon-planendringer, avsetninger til miljøopprydding, verdiendringer på finansielle sikringsinstrumenter og refunderbare kostnader), økte konsernets drifts-kostnader fra 6,98 milliarder kroner i 2015 til 7,19 milliarder kroner i 2019. Dette inkluderer forprosjektkostnader (for eksempel ny lufthavn Bodø) og andre ikke balanseførte prosjektkostnader. Dette er en gjennomsnittlig årlig nominell vekst på 0,7 prosent i perioden. Flytrafikken i samme periode økte med 2,0 prosent i gjennomsnitt per år, slik at driftskostnad per passasjer nominelt ble redusert med 1,2 prosent i gjennomsnitt per år. Tatt hensyn til lønns- og prisvekst, er den reelle kostnadsreduksjonen høyere enn ovennevnte tall.

3.3 Konsekvenser i internasjonal luftfart

De internasjonale utviklingstrekk man så i 2019 for luftfartsbransjen er ikke lenger aktuelle. Koronapandemien har rammet internasjonal luftfart hardt og globalt anslår IATA at bransjen vil tape 419 milliarder USD i 2020^[1] og tapene vil fortsette i 2021. Det er liten tro på at passasjertallene vil komme tilbake til 2019-nivå før tidligst i 2024. Prognoser for flybevegelser utarbeidet av EUROCONTROL i september 2020^[2] viser at trafikknedgangen i 2020 vil være på 55% i forhold til 2019. Det er vanskelig å spå hvordan bransjen vil se ut etter å ha vært igjennom enorme økonomiske tap, restrukturering og nedbemanning. I tillegg vet en lite om hvilke nye reisevaner vi vil se både i forretnings- og fritidsmarkedet. Mye vil avhenge av smittefrykt, reisebegrensninger, tilgjengelig vaksine og økonomiutvikling.

Blant flyselskapene vil en trolig se konsolidering, men også at enkelte lavkostselskaper vil klare seg og evne å utnytte nye muligheter med nye forretningsmodeller. Den omfattende statsstøtten som er gitt til enkelte store flyselskap kan forrykke balansen i det indre luftfartsmarkedet i EU. For å begrense de negative virkningene på konkurransevilkårene har EU-kommisjonen innført noen krav i det midlertidige lovverket for statsstøtte under Covid-19. For tilfeller av rekapitalisering stilles det nå krav om en begrunnet redegjørelse for behovet for støtte og størrelsen av den, en plan for avslutning av tiltaket etter maksimalt 6-7 år, krav til styringsprinsipper og begrensninger knyttet til oppkjøp. Noen land har satt krav til utslippsreduksjoner (Nederland og Frankrike ovenfor Air France/KLM). Kravene om å nå klimamålene ser ut til å ligge fast. Selv om EU arbeider med flere initiativ for å få fart på omstillingen innen luftfarten vil presset være på bransjen til å finne løsninger som sikrer at klimamålene nås.

Europeiske lufthavner mistet 932 millioner passasjerer mellom 1. januar og 26. juli. ACI EUROPE har utarbeidet prognoser i samarbeide med sine medlemmer og estimert tapene for europeisk luftfart i 2020 til - 1.57 milliarder passasjerer (-64prosent) og - €32.4 milliarder i inntekter (-67prosent). EU kommisjonen arbeider med å revidere retningslinjene for statsstøtte til lufthavner. Hensikten er å muliggjøre driftsstøtte til lufthavner med flere enn 700 000 passasjerer per år utover 2024 og investeringsstøtte til lufthavner med flere enn 5 millioner passasjerer per år etter 2024.

For å tilrettelegge for at flyreiser kan skje på en helsemessig trygg måte har de europeiske byråene for smittevern (ECDC) og flysikkerhet (EASA) utarbeidet en protokoll med retningslinjer for smittevern i luftfarten. Protokollen dekker flyselskap, lufthavner og andre luftfartsvirksomheter som er i direkte kontakt med reisende. Avinor er enige i at felles retningslinjer i hele EU vil gjøre reiseopplevelsen bedre for passasjerene, men har ennå ikke sluttet seg til protokollen da det i dagens situasjon er enkelte vesentlige avvik mellom EASA/ECDC-protokollen og anbefalingene fra norske helsemyndigheter. ICAO, IATA og ACI World har også laget tilsvarende protokoller på globalt nivå, men harmonisert implementering utfordres også her av varierende nasjonale retningslinjer.

EU-kommisjonen fremmet i september 2020 forslag om samordning av kriterier for fastsettelse av restriksjoner, samt innføring av en protokoll for testing av ankomende passasjerer som kan bidra til å redusere karantenetid. Ifølge kommisjonen vil slik samordning åpne muligheten for bedre mobilitet mellom landene uten at det bidrar til mer spredning av smitte. Mange land er negative, herunder Norge så lenge EU-kriteriene for smittespredning er mindre strenge enn de nasjonale/norske og testkapasiteten er forholdsvis begrenset.

^[1] IATA tall

^[2] <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-09/eurocontrol-draft-traffic-scenarios-14092020.pdf>

4 Avinors mål og strategier

4.1 Strategisk styring i en turbulent tid

Avinor har over mange år levert godt på samfunnsoppdraget og samfunnsansvaret, og har også levert i henhold til interessentenes og eiers forventninger under pandemien. Den pågående koronakrisen og usikkerheten knyttet til de endelige konsekvensene, gjør langsiktig planlegging krevende. På den ene siden er det avgjørende at Avinor evner å bli selvfinansiert igjen så raskt som mulig med et utgangspunkt i et trafikknivå som kan bli betydelig lavere enn i 2019. På den annen side krever Avinors samfunnskritiske rolle at selskapet samtidig setter retning gjennom og forbi krisen. Luftfartsbransjens klimautfordring og storsamfunnets krav til det grønne skiftet er verken svekket eller forandret på grunn av koronakrisen. Men krisen har gitt helt andre rammebetingelser. Skal bransjen evne å bidra til å få tilbake verdiskapingen i landet, må passasjerene og flytrafikken – og dessverre også utslippene, i stor grad komme tilbake inntil ny teknologi gjør det grønne skiftet i bransjen mulig. Samtidig ser vi at flyselskapene faser ut eldre fly nå i krisetider, slik at noe forbedring vil vi oppleve. Også Avinors fremtid vil skapes gjennom investeringer i ny teknologi og innovasjon. Derfor er det viktig å forsøke å forstå fremtidens muligheter slik at Avinor kan ta de rette beslutningene i tide for å nå selskapets langsiktige mål.

Det er mange forskjellige kryssende mål som må håndteres. Som et verktøy for å skape best mulig innsikt i pandemiens mulige langsiktige konsekvenser, kravene til et grønt skifte og en teknologisk omstilling, har Avinor basert seg på analyser av mulige framtidsscenarioer. Gjennom beregning av ulike trafikkscenarier og økonomiske prognoser, nasjonale og internasjonale forhold, politisk utvikling og mulige risikobilder, har det vært mulig å danne seg et klarere bilde av hvilke konsekvenser pandemien kan få for norsk luftfart. Med dette som bakteppe har vi etablert et kortsiktig og et mer langsiktig målbilde, hvor det kortsiktige målbildet frem mot 2023 har sikker, stabil og effektiv drift tilpasset etterspørsel og det å bringe selskapet til økonomisk uavhengighet, høyest prioritet. Det er svært viktig å reetablere Avinor som et selvfinansiert selskap igjen. Gjennomføring av programmet «Lønnsomt Avinor» skal sikre nødvendig omstilling for å nå dette målet. Programmet omtales nærmere i kapittel 3.3.

I et lengre tidsperspektiv må Avinor evne å sette retning i en ny normalsituasjon etter Covid-19. Meld. St 8 (2019-2020) om statens direkte eierskap i selskaper (Eierskapsmeldingen) er særlig tydelig på hvilke forventninger staten som eier har til selskapenes overordnede plan for bærekraftig verdiskaping. Avinors fire hovedmål danner grunnlaget for selskapets overordnede prioriteringer for hvordan samfunnsoppdraget best løses:

Bærekraftig vekst for landet og regionene
Verdifulle opplevelser for passasjerer og besøkende
Et konkurransedyktig selskap
En sikker og endringsdyktig bedriftskultur

Målene bekrefter selskapets viktige samfunnsrolle, ansvaret for de reisende og besøkende på lufthavner over hele landet, kravet til kostnadseffektivitet og konkurransekraft og betydningen av en sterk bedriftskultur. Hovedmålene er operasjonalisert og brutt ned i delmål, og gjennom strategisk virksomhetsstyring sikres en kontinuerlig målstyring og oppfølging. I selskapets langsiktige målbilde ligger tydelige ambisjoner om at ny og eksisterende teknologi, innovasjon, samarbeid og strategiske partnerskap med næringsliv, regioner og FoU-partnere skal sikre at Avinor bidrar aktivt til bærekraftig verdiskaping. Selskapets tydelige engasjement som pådriver på klimaområdet

videreføres med samme styrke. Avinors bidrag til bærekraftig vekst og verdiskaping omtales nærmere under kapittel 3.4.

4.2 Utvikling i flytrafikken

Aldri har det vært større usikkerhet omkring passasjerutviklingen framover. Variasjoner i smitteomfang og nye bølger med smitte gjør det svært vanskelig å planlegge virksomheten for flyselskaper og flyplasser. På kort sikt er det utviklingen av en effektiv og tilgjengelig vaksine som har størst betydning.

Pandemien er helt ulikt alt annet som har skjedd luftfarten tidligere, og det er i større grad skapt usikkerhet rundt den langsiktige effekten ved mulige endringer i samfunnet generelt.

Den viktigste driveren for passasjerutviklingen er den underliggende økonomiske utviklingen. I Norge er det spesielt servicenæringen og reiselivet som er rammet. Dersom det skjer en reduksjon i disse næringene, vil det også ramme flytrafikken. I de siste årene har mye av veksten i antall passasjerer vært utlendinger på privatreiser, dette gjelder både på internasjonale flyginger og på innlandsrutene, spesielt til/fra Oslo. Derfor blir den økonomiske utviklingen utenfor Norge også viktig for Avinors passasjertall.

Koronapandemien har ført til en sterk økning i bruken av elektroniske hjelpemidler i næringslivet til møtevirkosomhet. Når en vaksine blir tilgjengelig, er det derfor en mulighet for at spesielt korte arbeidsreiser erstattes med elektroniske møter. Spesielt vil dette ramme innlandsrutene med høy andel forretningsreiser tur/retur på dagen. Flyselskapenes inntekter vil dermed synke, og kapasiteten vil på sikt bli trukket ned. På den annen side er tillit og relasjonsbygging som man oppnår ved fysisk møte, et viktig sideaspekt ved de fleste forretningsreiser. Videre krever mange reiser fysisk oppmøte (pendling, oljereiser, serviceoppdrag, salg/forhandlinger). For internasjonale reiser er det en lavere andel arbeidsreiser, og effekten av bortfall vil være mindre.

4.2.1 Avinors muligheter i et nytt landskap

Utviklingen før Covid-19 viste noen positive utviklingstrekk for norsk luftfart. Norwegian valgte å opprettholde deler av sin langrutesatsing i Norden i Oslo, mens de valgte å legge ned tilsvarende i Stockholm og København. Det har gitt nordmenn nye muligheter til å reise direkte til sitt bestemmelsessted, spesielt til USA. Fra Avinors reisevaneundersøkelse i 2019 ser man at antall reiser mellom Norge og USA hadde økt 59 prosent. Nordmenns reiser hadde økt 2 prosent mot utlendingenes 153 prosent. Nordmenn reiste i langt større grad direkte fra Oslo i stedet for den lengre reiseveien via mellomlanding i Europa. Nordmenns klimaavtrykk ble derfor redusert i perioden. Samtidig førte den store økningen i besøkende til Norge til økt verdiskaping i turistnæringen. Det er potensial for tilsvarende gode effekter om det kommer flere direkteruter til Asia. Dette forutsetter at Norge får liberale luftfartsavtaler med landene i Asia og at det kan gjennomføres direkteflyginger over Russland.

Oslo lufthavn Gardermoen er et viktig internasjonalt knutepunkt i Norge. Hvorvidt Avinor lykkes i å etablere direkte flyforbindelser fra Oslo lufthavn til landets største handelspartnere i Asia, vil være avhengig av om SAS velger å benytte sine rettigheter til Sibirkorridoren fra Oslo, om asiatiske selskap som har rettigheter etablerer ruter eller om andre norske selskap får tilgang til å fly gjennom den russiske Sibirkorridoren til de asiatiske markedene.

Direkteruter med godt belegg fra Oslo Lufthavn hvor passasjerene slipper å fly via andre internasjonale lufthavner, vil være mer attraktive på grunn av kortere reisevei og gi redusert utslipp for både passasjerer og flyfrakt.

Når passasjerene vender tilbake etter pandemien vil det mest sannsynlig være til et annet luftfartslandskap, trolig med en endret struktur av flyselskaper. Når det skal tegnes et nytt kart med fremtidige ruter og passasjer- og fraktstrømmer, vil de sterkeste aktørene være i stand til å ta nye

posisjoner. Da er det viktig at Avinor og Norge fremstår som en attraktiv lufthavnpartner for disse selskapene og at det finnes handlingsrom for å skape godt samarbeid. Avinor har med Oslo Lufthavn posisjonert seg som et av de ledende fraktnavnene i Nord-Europa, noe som også har vært tydelig gjennom koronakrisen, der flyselskapene har valgt å prioritere kapasitet fra Norge. Sjømat som flyfrakt representerer en vesentlig del av flyselskapenes lønnsomhet ved å operere interkontinentale ruteflyvninger fra Norge. Ved å legge til rette for å kombinere frakt og passasjertransport sikres god ressursutnyttelse for flyselskapene og av Avinors infrastruktur. Alternativet til å fly sjømat fra Oslo er ofte landtransport til en annen flyplass i Europa og videre med fly derfra. Dette medfører økt belastning på vei og bane, lengre tidsbruk for ferskvarer og i mange tilfeller lengre flydistanser og dermed mer utslipp.

Det finnes ingen gode alternativer til flyet for lange reiser, og i Norge er man mer avhengig av flyet enn i andre land. Dersom flytrafikken reduseres, vil det ha store negative effekter for målet om å opprettholde bosettingen i hele landet og spesielt for reiselivsnæringen, som har mange ansatte i distriktene og står for en stor del av verdiskapningen der.

4.3 Lønnsomt Avinor

4.3.1 Innledning

Avinor har som mål å være selvfinansierende og gi eier en akseptabel avkastning på investert kapital, samtidig som avgiftsnivået holdes på et konkurransedyktig nivå. Gjennom bortfall av trafikkvolum, suspensjon av luftfartsgifter og reduserte kommersielle inntekter, vil konsernets resultat og finansielle soliditet bli sterkt negativt påvirket i 2020 og i årene fremover. Det hersker stor usikkerhet rundt den videre utviklingen av pandemien, og hvilke følger dette får for reisevaner og forbrukeradferd i årene fremover. Mer pessimistiske trafikkprognoser gjør at Avinor ikke forventer at flytrafikken i perioden 2020 til 2024 vil komme tilbake til 2019-nivå.

Avinor legger til grunn i sin planlegging at selskapet etter koronapandemien må kunne operere selvfinansiert med inntekter på et nivå 20% lavere enn i 2019. Dette innebærer at vi er tilbake på 2011-nivå målt i antall passasjerer. Avinor har etablert kostnadsreduksjonsprogrammet «Lønnsomt Avinor» med en kombinasjon av tiltak med midlertidig og varig effekt. Det overordnede målet for konsernet er raskest mulig å komme tilbake til en finansielt forsvarlig drift der konsernets kostnader og investeringer er tilpasset det trafikkvolumet og inntektsnivået som vi ser etablere seg etter koronakrisen. Dette krever ekstraordinære tiltak. Utviklingen i koronaepidemien med påfølgende konsekvenser for annen samfunnsutvikling, herunder flytrafikken, endrer seg kontinuerlig. Avinor ajourfører derfor løpende prognoser for trafikkvolum og konsernets finansielle utvikling.

Utarbeidelsen av budsjett for 2021 og langsiktig virksomhetsplan gjøres på grunnlag av målsettinger i Lønnsomt Avinor. Dette innebærer kostnadsutt i størrelsesorden en milliard kroner innen utløpet av 2022, fra 2019 samt et betydelig lavere investeringsnivå enn opprinnelig planlagt. Avinor har satt ambisiøse måltall for alle enheter for å oppnå nødvendige kostnadsreduksjoner. Innenfor flysikringstjenesten er målbildet en årlig kostnadsreduksjon i nivå 375 millioner kroner fra og med 2024 målt mot «baseline» (faktiske driftskostnader i 2019). De to målbildene kan ikke uten videre summeres da enn del av kostnadsreduksjonene i lufthavnvirksomheten er reduserte konserninterne kjøp av tårntjenester fra flysikringstjenesten. Dette kostnadsuttet kommer i tillegg til den kontinuerligere effektivisering som har vært gjennomført siden 2014.

Beslutninger og iverksetting av tiltak skjer fortløpende og prosessen foregår i tett dialog med tillitsvalgte og verneombud, både sentralt og lokalt. Konsernstyret følger programmet, med rapportering på hvert styremøte.

4.3.2 Tiltak i programmet

Alternative driftsmodeller

Innenfor Avinors tjenesteområder, er driftsmodellen i dag slik at jo større lufthavnen er, jo flere tjenester er satt ut eksternt (for eksempel security, assistansetjeneste, renhold, vintervedlikehold med mer). Dette er også en naturlig funksjon av at de større lufthavnene tilbyr flere tjenester og har infrastruktur som krever mer vedlikehold. Avinor har god erfaring med denne kombinerte driftsformen, da det enklere kan skaleres i henhold til produksjonsbehov og gir gode priser gjennom konkurranser i markedet. Avinor har hatt god effekt av konkurranseutsetting i senere tid, for eksempel gjennom konkurranseutsettingen av tårntjenesten ved Kristiansand og Ålesund lufthavn som spanske Saerco vant, og den kontinuerlige forbedringen i priser gjennom konkurranse om security-kontraktene. Interne analyser viser at Avinorspesifikke ordninger og avtaler kan bidra til en høyere kostnad enn dersom man ikke har disse ordningene.

For å imøtekomme et langvarig bortfall av inntekter, vil Avinor videreføre arbeidet med å utforske hva konkurranseutsetting og alternative driftsmodeller kan bidra til på kostnadssiden, i tråd med Meld. St. 30 (2016-2017) Verksemda til Avinor (Eiermeldingen). Dette innebærer å arbeide videre med analyser som vurderer potensial, risiko og effekt. Det vil være en fortsatt tett dialog med fagforeningene og vernetjenesten. Alternative løsninger vil vurderes i forhold til selskapets gjeldende vedtekter i dialog med eier, andre relevante myndigheter og interessenter. Styret vil evaluere resultatet av konkurranseutsettingen av tårntjenestene på Kristiansand og Ålesund lufthavn før ny konkurranseutsetting iverksettes. Avinor har merket seg Prop. 1 S (2020 – 2021), Samferdselsdepartementets forslag til samferdselsbudsjett for 2021 og omtale av konkurranseutsetting.

Forenklet samfunnsoppdrag og samfunnspålagte oppgaver

Avinor mener det er potensiale for vesentlige kostnadsbesparelser dersom Avinor tillates å redusere åpningstider og beredskapsnivå uten å vesentlig forringe flytilbudet i regionene og uten å gå på kompromiss med sikkerheten i våre operasjoner. I samråd med eier vil konsernet ta opp særlig kostnadsdrivende konsesjonsvilkår til diskusjon. Det arbeides med konkrete forslag til justert tjenestetilbud ved Avinors lufthavner, blant annet med tanke på åpningstider og ambulanseberedskap. Dette vil skje i dialog med Samferdselsdepartementet, fylkeskommuner, helsemyndigheter og flyoperatører. Avinor har beregnet at samfunnspålagte oppgaver alene har ført til merkostnader på nivå 5-600 millioner kroner i 2019. Avinor anbefaler at relevante kostnadene til andre statlige virksomheter legges til disse, slik at man ikke oppfatter at noe er gratis tjenester.

Investeringer og porteføljestyring

Avinor har over en lengre periode iverksatt en rekke tiltak for å utvikle porteføljestyringen i selskapet. Porteføljestyringen skal sikre at Avinor velger ut de rette prosjektene til rett tid for å levere på selskapets målsettinger. Investeringer og prosjekter vil bli redusert gjennom ytterligere krav til analyse av behov og aktuelle tiltak. Reinvesteringer (vedlikeholdsinvesteringer) i gjeldende infrastruktur vil bli redusert til et minimum der behovet for flysikkerhet (liv og helse) vil få førsteprioritet, mens andre prosjekter som kan ha konsekvenser for driftsstabilitet, oppetid og forsinkelser vil få lavere prioritet. Tidskritiske myndighetspålegg vil bli prioritert.

Det er igangsatt store prosjekter tidligere år og i 2020. Eier har gitt oppdrag om å gjennomføre planlegging av ny lufthavn Bodø og ta over prosjektet ny lufthavn Mo i Rana fra Rana kommune/Polarsirkelen Lufthavnutvikling (PLU). Avinor vil fortsette arbeidet med ny terminal Tromsø lufthavn. Dagens terminal mot syd oppfyller ikke dagens krav, verken i forhold til HMS eller kapasitet. Utskifting av den eldste delen av bagasjeanlegget på Oslo lufthavn forseses fordi det er meget god lønnsomhet i å bytte nå når trafikken er så lav som den er. Årlige reinvesteringer er redusert med mer enn 50 prosent sammenlignet med tidligere år (fra 1.2 milliarder kroner til 600 millioner kroner), med den konsekvensen at et vedlikeholdsetterslep vil bygges opp. For å redusere

investeringsnivået til et minimum, er det et mål om å ikke igangsette noen nye, strategiske investeringer i 2021. Oppdraget med å planlegge for ny lufthavn i Bodø, må også sees i sammenheng med at rullebanen må totalrenoveres i nær fremtid. Dette er et byutviklingsprosjekt hvor Avinor skal bidra med tilsvarende hva det ville ha kostet med oppgradering og å vedlikeholde dagens rullebane fra 1950. Mo i Rana er fremskynding av ny lufthavn planlagt i NTP for perioden 2024 og fremover.

Kommersielle inntekter

Prognoser for kommersielle inntekter er svært usikre både med tanke på trafikkutvikling, volum og mix innland/utland, men også som følge av usikkerhet rundt passasjerenes kjøpsadferd. Videre er det usikkerhet knyttet til mulig avvikling av eksisterende kontrakter grunnet eventuelle konkurser, betalingsproblemer og betalingsvilje for nye kontrakter etc. Tiltak for å sikre og utvikle våre inntekter bygger på to hovedområder; Å *ivareta dagens forretning*, herunder risikokartlegging og identifisering av tiltak knyttet til eksisterende kategorier / forretningsområder og *nye inntekter* og måten selskapet jobber på, herunder innovasjon og kapasitet knyttet til nye inntektsområder.

I forhold til dagens forretning er det identifisert fire hovedrisikoer som representerer majoriteten av den estimerte nedsiden knyttet til inntektsutvikling i lys av koronapandemien. Disse er 1) lavere etterspørsel fra forbruker på grunn av endret passasjer-mix og endret kjøpsadferd, 2) svakere etterspørsel fra såkalte B2B kunder (Business til business) grunnet forventet «konsolidering» i luftfart/reiseliv samt generelt lavere aktivitetsnivå, 3) lavere vederlag på nye kontrakter grunnet økonomisk usikkerhet og generelt usikre fremtidsprognoser i reiselivet, og 4) kontraktlempinger/ettergivelser som gir lavere inntekter.

Det er videre identifisert avbøtende tiltak for å redusere risiko og sikre eksisterende inntekter. Dette inkluderer 1) styrket forretningsutvikling mot partnere, 2) skape økt konkurranseintensitet ved tilbudskonkurranser for å motvirke fall i vederlag, og 3) koordinerende tiltak mellom fagmiljøer (pakkeløsninger) for å beskytte dagens inntektsstrømmer. Dette er tiltak som kommer i tillegg til allerede ambisiøse planer for kontinuerlig forbedring i eksisterende kategorier, herunder organisasjonstilpasninger.

Avinor vil parallelt jobbe med å skape inntekter innen produktområdene tjenester, eiendom på eller i umiddelbar tilknytning til lufthavnene og andre varer og tjenester. Videre skal det jobbes med nye forretningsmodeller gjennom strukturert og målrettet innovasjon, herunder tiltak knyttet til utvikling av mer passasjeruavhengige inntekter.

Volumreduksjoner

Resultatene fra andre kvartal i år viser at Avinor allerede har redusert driftskostnadene betraktelig, blant annet som følge av trafikkbortfallet. Investeringssporteføljen er redusert til de vi mener er et forsvarlig minimum, også tatt i betraktning kostnadene ved avbrudd. Driftskostnadene er tatt ned så langt som mulig på kort sikt. Nå adresseres alle områdene for permanente løsninger med lavest mulig kostnad både for 2021, men også i et mer langsiktig perspektiv.

Standardisering, rasjonalisering, fjernstyring og automatisering

Arbeidet med å standardisere og effektivisere prosesser innen drift og vedlikehold har pågått i flere år, og vil bidra til å legge til rette for mer effektiv og produktiv drift. Risikobasert tilnærming og godt dokumentert og analysert beslutningsgrunnlag og involvering av ansatte og tillitsvalgte skal sikre gode løsninger. I tillegg er gode prosesser for kontinuerlig forbedring for å identifisere og realisere ytterligere kostnadsbesparelser de neste årene.

Avinor jobber også videre med utvalgte, mer langsiktige teknologispør for å oppnå ytterligere besparelser. Det antas at det er et særlig potensial innen fjernstyring for å ta ut nettverks- og skalaeffekter på tvers av lufthavner, samt automatisering av prosesser. Flere viktige investeringer innen teknologi er under utredning og implementering og et av de viktigste er tårnsenteret i Bodø for fjernstyring av særlig mindre tårn. Operasjonene ved de ulike tårnene blir standardisert og

danner grunnlaget for å operere flere tårn samtidig, enten sekvensielt eller som multi-site. I dag er det besluttet å fjernstyre 15 tårn, mens det er prosess for å kunne utløse opsjon på ytterligere inntil 21 tårn. Vi ønsker også å kapitalisere på teknologien for eventuelt å bruke teknologien på andre områder. Videre vil anskaffelse av autonome brøytekjøretøy, og videreutvikling av konsepter for bruk av autonomi på flyside, innen f.eks. inspeksjoner og gressklipping gi store innsparinger.

Teknologi og IT

Sentrale virkemidler for å styrke Avinors produktivitet i årene fremover vil være ytterligere standardisering på tvers av lufthavner og bruk av teknologi til økt fjernstyring og automatisering. IT/Teknologi-området i Avinor har stort fokus, både for å redusere kostnader og øke gevinstrealiseringen. I første del av planperioden vil kun kritiske reinvesteringer av vår infrastruktur bli foretatt med den risiko som finnes av etterslep mot 2023. Stabil og sikker drift er hovedprioriteringen. I første del av planperioden pågår det blant annet et større arbeid rundt standardisering av arbeidsprosesser på lufthavner som understøttes av modernisering av vår ERP-plattform (Enterprise Resource Planning) som gir effektiviseringsgevinster på drift.

Samlet sett med et helhetlig nettverk av lufthavner, er det mulig å se for seg en teknologisk plattform som kan bidra til ytterligere kostnadsreduksjoner og varige forbedringer senere år, med fjernstyrte og automatiserte operasjoner av lufthavnene. Det vises til utdypende omtale av området teknologi og IT under kapittel 3.4.

Effektivisering flysikringstjenester

Avinor Flysikring AS (AFAS) arbeider i parallell med programmet «Lønnsomt Flysikring». Basert på forventet inntektsbortfall, samt usikkerhet rundt rammebetingelsene for underveistjenesten, er det nødvendig å gjennomgå måten selskapet opererer på, slik at kostnader og investeringer er i tråd med inntektsnivået og rammene satt i vedtektene av Samferdselsdepartementet.

Kostnadsreduksjonene vil innebære et redusert behov for årsverk i den operative leveransen, samt i staber og støttefunksjoner. Gjennom disse endringene vil det kunne bety økt regulering av trafikken som medfører noe forsinkelse ut over det som er i dag, dog innenfor kvalitetskravene som stilles.

Det er også egne arbeidsstrømmer med konkrete hypoteser for å øke topplinjen gjennom nye veksttiltak, samt en helhetlig gjennomgang av investeringsporteføljen. Som følge av tiltakene i Lønnsomt Flysikring, forventes det lavere kostnad for Avinors lufthavner innen kjøp av flysikringstjenester. Det kartlegges også eventuell overlappende kompetanse og/eller kapasitet innen enkelte fagområder i Avinor og AFAS, for å vurdere om det er synergieffekter ved å samle disse. Avinor vil vurdere effekt av å tilbakeføre AFAS til en divisjon, for ytterligere å redusere kostnadene.

Endrede regulatoriske forhold

Avinor mener det er utviklingspotensial i hvordan man opererer innenfor et sertifikatbasert system gitt av EASA-regelverket, kontra hvordan man tidligere opererte innenfor «Bestemmelser for sivil luftfart» (BSL). Det er etablert en prosess mellom Luftfartstilsynet og Avinor hvor dette adresseres og behandles.

4.4 Bærekraftig verdiskaping

4.4.1 Innledning

Gjennom FNs bærekraftsmål og Paris-avtalen er det satt globale mål for en bærekraftig utvikling. I Eierskapsmeldingen har staten tydeliggjort krav og forventninger til samtlige selskapskategorier. Avinor skal som et kategori-3 selskap måles på en effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dette innebærer at selskapet må evne å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping. Avinor tolker dette som en naturlig del av samfunnsoppdraget, men at Samferdselsdepartementet ønsker at bærekraftsdimensjonen skal ytterligere tydeliggjøres og forsterkes i Avinors mål, strategier og gjennom virksomhetsstyringen.

Selskapet oppfatter at eiers forsterkede søkelys på bærekraftig verdiskaping vil hjelpe selskapet i en nødvendig omstilling.

Avinor har et viktig samfunnsoppdrag med et krav til samfinansiering. Konsernet er underlagt strenge sikkerhets- og miljøkrav, finansielle krav og andre myndighetskrav som definerer hensynet til blant annet HMS og sosiale forhold. Avinors styringssystem er rigget for etterlevelse av disse.

Avinor har i mange år jobbet systematisk med bærekraft og samfunnsansvar basert på OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv og sluttet seg i 2014 til UN Global Compact. Selskapet rapporterer på samfunnsansvar i henhold til GRI, Global Reporting Initiative og er medlem av Transparency International Norge. Avinors egne definerte mål for samfunnsansvar er i stor grad i tråd med FNs bærekraftsmål.

Avinor har valgt å styre selskapet strategisk gjennom et balansert målstyringssystem som skal sikre en ivaretagelse av blant annet sosiale hensyn, miljø/klimaperspektivene og langsiktig sunn økonomi for selskapet. Vår strategiske plan setter mål og definerer strategier og tiltak som følges opp gjennom vår virksomhetsstyring. Avinors helhetlige styringssystem, som beskriver overordnede strategiske prosesser til detaljerte arbeidsprosesser i administrativ og daglig drift, er basert på ISO-standarder og definerer hvordan selskapet kontinuerlig forbedrer virksomheten gjennom planlegging, drift, kontroll og evaluering. Det brukes risikostyring som grunnlag for både strategiske og operative beslutninger. Implementering av premisser sikres gjennom krav i kontrakter med leverandører i driften og i bygg- og anleggskontrakter, i feste- og leiekontrakter og i andre avtaler. Dette er et kontinuerlig forbedringsarbeid som følger styringssystemets metodikk.

I Avinors langsiktige porteføljestyring vil selskapet legge vekt på å balansere behovet for reinvesteringer med behovet for strategiske prosjekter for å fremme effektivisering gjennom digitalisering og automatisering, klima, miljø og bærekraft. Arbeidet mot fremtidsrettet luftfart vil bli prioritert gjennom å investere i utvikling av Avinors teknologiplattformer og tilrettelegge for mer klimavennlige løsninger i luftfarten. Fortløpende vurdering av hvilke prosjekter som skal iverksettes vil bli gjennomført, for å sikre at prosjektporteføljen ivaretar samfunnsoppdraget og behovene for å skape langsiktig lønnsomhet i selskapet.

Avinor skal bygge opp under kravet om bærekraftig verdiskaping fra eier, og vil i 2021 gå igjennom selskapets overordnede styrende dokumenter og styringssystem for å sikre tydelighet og oppfølging av eiers søkelys på bærekraft. Arbeidet og målsettinger i selskapets bærekraftssatsing skal synliggjøres tydeligere for våre interessenter.

Nedenfor settes søkelys på FNs bærekraftsmål nummer 13 om å stoppe klimaendringene og nummer 9 om innovasjon og infrastruktur. Det er særlig under disse bærekraftsmålene at Avinors innsats skal bidra til den nødvendige transformasjon mot en fremtidsrettet og bærekraftig bransje.

4.4.2 Avinors arbeid med klima og miljø

Egen miljøprestasjon

Driften av Avinors lufthavner er sertifisert etter ISO 14001. Tilsvarende sertifisering er under arbeid i Avinor Flysikring AS.

Over 95 prosent av klimagassutslippene fra luftfartsbransjen kommer fra flytrafikken. De øvrige utslippene kommer fra reiser til og fra lufthavnene og fra bygging, drift og vedlikehold av lufthavnene. Her er Avinor en av mange aktører. Den største kilde til Avinors egne klimagassutslipp er tyngre kjøretøy som blant annet brukes til brøyting. Dernest følger utslipp på Svalbard på grunn av oppvarming og elektrisitet med kullkraft, egne tjenestereiser og utslipp fra baneavising. Det viktigste klimatiltaket i konsernet er å fase inn bærekraftig biodiesel, noe som allerede har gitt gode resultater. Avinor krever at biodieselen skal oppfylle EUs bærekraftkriterier og ikke inneholde

palmeolje eller palmeoljeprodukter. I 2020 ble det levert åtte elektriske busser som skal brukes på flyside på Oslo lufthavn. Avinor jobber også langsiktig for å etablere fremtidig fornybar energiforsyning på Svalbard, løsninger for baneavisingkjemikalier som ikke er basert på fossile petroleumsprodukter og tiltak for egne tjenestereiser. Målsettingen er at klimagassutslippene fra egen drift skal halveres i 2022 sammenliknet med 2012, og at Avinors egen drift er fossilfri innen 2030.

Avinor har siden årtusenskiftet jobbet med klimatilpasning av egen virksomhet og har gjennomført en rekke tiltak for å gjøre infrastrukturen mer robust. Men endringer i vær og klima gjør det utfordrende å drifte lufthavnene på vinterstid. Forbruket av både fly- og baneavising har økt merkbart de siste årene. Dersom denne utviklingen fortsetter kan det føre til forurensning utover utslippstillatelsene og at det blir utfordrende å avvikle planlagt flytrafikk i perioder med krevende vintervær. Avinor har stort fokus på å finne løsninger, som skal sikre at utslipp av kjemikalier ikke gir skade på naturmiljøet ved lufthavnene. Det er samarbeid med forskningsmiljøer, flyselskaper og handlingselskaper for å finne innovative og miljøvennlige løsninger.

Naturressursene er under økt press. Det er derfor avgjørende for klimaet, naturen og miljøet at ressursene innenfor alle sektorer brukes langt mer effektivt, slik at vi reduserer behovet for nye ressurser. Avinor vil å jobbe for sirkulærøkonomi der det legges opp til at produktene skal gi så lav miljøpåvirkning som mulig, vare lenge, repareres, oppgraderes og brukes om igjen. Når produktene ikke kan brukes om igjen i sin opprinnelige form, skal avfallet materialgjenvinnes og brukes som råvarer inn i ny produksjon. Dette skal også bidra til å redusere Avinors driftskostnader.

Det er behov for å videreutvikle eksisterende lufthavner og det pågår planlegging av nye lufthavner som medfører fysiske inngrep i verdifull natur. I prosjekter søkes det å minimere påvirkningene av naturverdiene i planlegging og ved å gjennomføre spesielle tiltak i anleggsfasen.

Arbeidet med å rydde opp etter forurensninger av fluorbaserte stoffer fra tidligere brannøvingsaktiviteter fortsetter. Det er tett dialog med Miljødirektoratet om planlegging og beslutning av videre oppryddingsomfang. For å kunne gjøre oppryddingen så kostnadseffektiv som mulig, har Avinor utfordret leverandører og forskningsmiljøet til å komme opp med alternative metoder, kjente og utprøvde eller ideer som grunnlag for oppstart av et innovasjonsprosjekt.

Den forventede elektrifiseringen av lufthavnene vil bidra til at samlet forbruk av elektrisitet på lufthavnene vil øke. Energi er en begrenset ressurs og Avinor vil fortsette arbeidet med å redusere forbruk av energi til bygg og anlegg. Avinor har et mål om at det skal redusere innkjøpt energi til bygg og anlegg fra 261 GWh i 2019 ned til 225 GWh innen utgangen av 2025.

Verdens helseorganisasjon (WHO) har kommet med en rapport som viser at støy fra samferdsel har store negative konsekvenser for mange mennesker i Europa og mener at kravene til hva som kan tillates av støybelastning må strammes inn. Det er fortsatt usikkert hva dette kan bety for Avinor, men på sikt må det forventes innstramming i grenseverdiene. Avinor fortsetter arbeidet med å endre inn- og utflygningsprosedyrene for de mest støyutsatte lufthavnene slik at fly- og helikoptertrafikken styres mest mulig utenom bebodde områder. Samarbeid med kommunene rundt lufthavnene er viktig for å sikre gode løsninger i støyutsatte områder. Avinor vil også vurdere hvilke virkemidler som kan benyttes for innfasing av mindre støyende helikopter.

Konsernets strategi for nordområdene er revidert i 2019 og konsernet har vært i tett dialog med kommuner, fylkeskommuner og næringsliv. Dette har gitt et godt grunnlag for å forstå regionens behov for kapasitetsutvidelser og initiativ.

[Klimagassutslipp fra flytrafikken](#)

Klimakrisen er vår tids største utfordring. Hele verdenssamfunnet - inkludert luftfart - må redusere klimagassutslippene dersom irreversible klimaendringer skal forhindres. Et økt rutetilbud stimulerer

til økt flytrafikk og medfører dermed også økte klimagassutslipp hvis nye tiltak og virkemidler ikke implementeres. For at Norge skal ha et godt tilbud også i fremtiden, er det avgjørende at norsk og internasjonal luftfartsbransje lykkes med å redusere utslippene.

Avinor har en målsetting om å være blant de internasjonalt ledende i klimaarbeidet i luftfarten, og gjennomfører en rekke nødvendige klimatiltak innenfor egen virksomhet. Avinor vil med bakgrunn i samfunnsoppdraget fortsatt ta en aktiv rolle i å redusere utslippene fra flytrafikken for å sikre landet bærekraftig luftfart. Selskapets Klimaprogram koordinerer disse aktivitetene.

Norsk luftfart er opptatt av å bidra til at målene som er satt i Paris-avtalen og i Klimaloven nås. Avinor, Norwegian, SAS, Widerøe, NHO Luftfart og LO har i fellesskap satt et mål om at norsk luftfart skal være fossilfri innen 2050. Det betyr at fra 2050 skal det ikke benyttes fossilt drivstoff på passasjerflygninger i og fra Norge. Dette er en svært ambisiøs målsetting. Et veikart for å nå målet er presentert i «Bærekraftig og samfunnsnyttig luftfart. Rapport 4», som ble lagt frem i oktober 2020.

Klimagassutslippene fra flytrafikken står for om lag 2,5 prosent av de globale klimagassutslippene. I Norge tilsvarer klimagassutslippene fra innenriks- og utenrikstrafikken samlet om lag 5,5 prosent av de norske klimagassutslippene. Dersom det ikke iverksettes større tiltak vil utslippene på sikt øke på grunn av trafikkvekst. Det er ventet særlig sterk trafikkvekst i Asia, Afrika og Sør-Amerika. Samtidig har IPCC¹ slått fast at dersom økningen i den globale middeltemperaturen ikke skal overstige 1,5 grader må de globale klimagassutslippene halveres innen 2030.

Siden 2012 har sivil luftfart vært del av EUs kvotehandelssystem, på linje med energi og industri. Om lag 75 prosent av flygningene og 90 prosent av utslippene fra flytrafikk i og fra Norge er omfattet av EUs kvotehandelssystem (ETS). ETS er EUs viktigste virkemiddel for å redusere utslippene av CO₂, og omfatter om lag halvparten av EUs samlede klimagassutslipp. EUs mål er at utslippene i kvotepliktig sektor skal være 43 prosent lavere i 2030 enn de var i 2005, og det diskuteres om målet skal skjerpes til 55%. I tillegg er innenriks luftfart i Norge, som et av få land i verden, ilagt CO₂-avgift. I 2020 utgjorde denne 1,39 kroner per liter jetdrivstoff, eller 545 kroner per tonn CO₂, og det er signalisert at den skal økes. I henhold til internasjonale avtaler er det ikke anledning til å legge CO₂-avgift på utenrikstrafikken. 1. juni 2016 ble det innført en passasjeravgift på alle avreiste flygninger fra norske lufthavner. Fra 1. april 2020 er denne på 204 kroner for reiser utenfor Europa og 76,50 kroner for reiser i Europa, men denne er i 2020 i stor grad suspendert på grunn av koronapandemien.

Når det gjelder flytrafikken er utslippene per passasjerkilometer halvert de siste 20 årene. Flyselskapenes investeringer i nye mer drivstoffeffektive fly har gitt gode resultater, men på grunn av trafikkveksten har de samlede utslippene økt. Før Covid-19 var det en forventning at trenden ville fortsette dersom det ikke blir iverksatt ytterligere tiltak. Trafikkutviklingen og klimagassutslippene vil for en periode være redusert. Avinor vil likevel sammen med bransjen jobbe med innfasing av bærekraftig jet biodrivstoff i norsk luftfart slik vi har gjort i mer enn ti år. Styret ga administrasjonen fullmakt til å benytte inntil 100 millioner kroner til jet biodrivstoff i perioden 2013 – 2022. Frem til nå har administrasjonen brukt om lag 25 millioner kroner på FoU- og demonstrasjonsprosjekter. For eksempel ble Oslo lufthavn i 2016 verdens første internasjonale hub som blandet inn bærekraftig jet biodrivstoff i det ordinære drivstoffanlegget og kunne tilby jet biodrivstoff til alle flyselskap som tanket der. 1. januar 2020 trådte omsetningskravet for luftfart på 0,5 prosent avansert jet biodrivstoff i kraft (etter modell fra vegtrafikken). Norge er først i verden med et slikt krav. Det er en politisk målsetting at det skal trappes opp til 30 % i 2030. Produksjon av bærekraftig jet drivstoff er i dag svært begrenset. Men mye tyder på at både etterspørsel og produksjon vil øke de nærmeste årene. Flere europeiske land vurderer å innføre omsetningskrav slik Norge har gjort, og det

¹ The Intergovernmental Panel on Climate Change (FNs klimapanel)

diskuteres også å innføre omsetningskrav på EU-nivå. Prisen på jet biodrivstoff er flere ganger høyere enn prisen på fossilt drivstoff, så det er knyttet betydelige kostnader til økende innfasing. Avinor vil i det videre bidra til at det også produseres jet biodrivstoff i Norge, basert på norsk biomasse. Avinor bidrar til FoU-prosjekter på området, og har blant annet inngått avtale med Quantafuel om kjøp av jet biodrivstoff fra et utviklingsprosjekt. Avinor har høsten 2020 tatt initiativ til at det utarbeides et «Forslag til program for innfasing av bærekraftig drivstoff». Et slikt dokument vil se på hva som skal til for å lykkes med en økende innfasing av bærekraftig jet drivstoff i luftfarten, og vil blant annet gå nærmere inn på hvordan norsk produksjon av bærekraftig drivstoff kan økes, samt hvordan økende innfasing kan gjøres på en måte som både er miljømessig og økonomisk bærekraftig. Med en rask igangsetting vil rapport fra prosjektet kunne leveres i slutten av andre kvartal 2021. Videre er det viktig for Avinor å sikre konkurranse og transparente priser på både fossilt og bærekraftig drivstoff på selskapets lufthavner. Dette vil bli omtalt i nevnte program, men vil også bli behandlet i parallelle prosesser.

Mange aktører jobber nå med å utvikle elektrifiserte passasjerfly², og det er anerkjent at Norge er et veldig interessant første marked for flere av disse. Det gjennomføres svært mange korte flygninger med få passasjerer hver dag på kortbanenettet, og mange av rutene har statlige kjøp (FOT-ruter). Avinor etablerte høsten 2015 et prosjekt sammen med blant annet Norges Luftsportforbund (NLF) med overordnet målsetting å fase inn elektrifiserte fly i norsk sivil rutetraffikk. Arbeidet har blant annet bestått i dokumentasjons- og kommunikasjonsaktiviteter (inkludert demonstrasjon av batterielektriske fly). I mars 2020 overleverte Avinor og Luftfartstilsynet «Forslag til program for elektrifiserte fly i kommersiell luftfart» til Samferdselsdepartementet, der mulige insentiver og politiske virkemidler ble foreslått. Avinor vil frem til 2025 gi all elektrifisert småflytrafikk (GA) avgiftsfritak og gratis lading på alle Avinor-lufthavner. Når de første elektrifiserte passasjerflyene kommer i drift, skal det være adekvat ladeinfrastruktur på Avinors lufthavner. Dersom hydrogen blir foretrukket løsning, vil det bli tilrettelagt for det. Å bidra til elektrifisering av luftfarten er en av Avinors målsettinger. Avinors visjon er at innen 2040 skal all innenrikstrafikk i Norge være elektrifisert. Elektrifisering av innenrikstrafikken i Norge kan bidra til norsk luftfartsbransjes overordnede mål om fossilfri luftfart innen 2050. Avinor skal tilrettelegge på best mulig måte for en slik utvikling.

Oppmerksomheten rundt hydrogen som energibærer og mulig bruk av hydrogen i luftfarten har vært økende de siste årene. Hydrogen kan produseres ved elektrolyse eller reformering av for eksempel naturgass. Dersom elektrisiteten som benyttes i elektrolysen kommer fra fornybar energi, har produksjon og forbrenning av hydrogen ingen direkte klimagassutslipp. Hydrogen er en anvendelig energibærer, og kan bidra til å redusere klimagassutslippene fra luftfart på flere måter:

- I forbindelse med produksjon av biodrivstoff (hydrogenering)
- Som innsatsfaktor ved produksjon av e-fuels
- Ved direkte forbrenning i tilpassede jetmotorer
- I et system med brenselceller og elektriske motorer

Videre kan hydrogen i fremtiden spille en viktig rolle på lufthavnene, for eksempel i applikasjoner for reservekraft, eller som energibærer i tyngre kjøretøy.

Airbus presenterte i september 2020 sitt prosjekt Airbus ZEROe, der målet er å ha et nullutslippsfly på markedet innen 2035, i et konsept der hydrogen skal være energibærer. Planene er svært ambisiøse, og det signaliseres at de første testflygningene skal finne sted allerede i 2023. Dette er

² Et elektrifisert fly defineres som et fly som har en eller flere elektriske motorer til fremdrift i luften. Elektrisiteten til de elektriske motorene kan komme fra batterier, hydride løsninger eller en brenselcelle (hydrogen el. l).

svært lovende og et viktig steg for utvikling av null- og lavutslippsløsninger for luftfarten. Avinor har fulgt denne utviklingen over flere år, vil fortsatt følge godt med. Avinor skal være godt forberedt for å kunne legge til rette for hydrogenleveranser på lufthavnene når det skulle være aktuelt.

4.4.3 Teknologi og innovasjon for en mer bærekraftig luftfart

Avinor har sterk tro på at samarbeid og forpliktende partnerskap med næringsliv, regioner og FoU-miljøer er avgjørende for å nyttiggjøre samlet styrke innenfor teknologi og innovasjon. Avinors lufthavnnett gir åpenbare fordeler når ny teknologi tas i bruk.

Digitalisering, automatisering og teknologiutnyttelse

Som tidligere beskrevet er det viktig at selskapet kutter kostnader nå, men samtidig evner å igangsette strategiske IT/teknologiprojekter som kan transformere oss inn i en ny og bærekraftig fremtid. Den nettverksløsningen Avinor skal eie, drifte og utvikle gir åpenbare fordeler når ny teknologi tas i bruk.

Innenfor internasjonal luftfart er Avinor blant de ledende selskap på automatisering/teknologibruk i bransjen. Dette som et resultat av den teknologiske adopsjon Norge/Norden er i det internasjonale landskapet. Vi må forvente at en stadig digital/teknologisk transformasjon vil føre til at disse kostnadene vil stå for en stadig større del av driftskostnadene fremover, og at denne dimensjonen må bevisst styres.

Det er et paradoks at luftfart som bransje gjennomgår en krise, mens markedet rundt oss som styrer teknologiutviklingen ikke er påvirket av Covid19 i samme grad. Faren for å bygge opp et teknisk etterslep i luftfart og frata muligheter for effektivisering er overhengende om Avinor som selskap ikke følger med i teknologiutviklingen i samfunnet ellers. Med tilgang på infrastruktur, domenekunnskap og en sterk merkevare, fremstår Avinor som en attraktiv samarbeidspartner for eksterne aktører. Avinor ønsker i økende grad å benytte mulige virkemiddel-/ tilskuddsordninger nasjonalt eller internasjonalt for å finansiere teknologisk utvikling.

Mot 2030 forbereder Avinor for følgende trender som luftfart blir en del av. Økosystemet (interessenter, partnere, reisende etc.) i den digitale verden og rundt Avinor blir stadig større. Ny teknologi utfordrer fysiske grenser og aktørene forventer at Avinor åpner sin infrastruktur for digital utvikling. Når mer og mer blir digitalt vil også andre aktører gå inn på Avinors domener. Muligheter og trusler krever at selskapet må bli sterkere på forretningsmodeller, samarbeidsformer med andre og ta strategiske satsningsvalg i større grad enn tidligere.

Den teknologiske utviklingen innenfor Avinors kjerneområder vil på samme måte utfordre tjenesteproduksjonen og ansvarsforholdet på en lufthavn. Et eksempel er handling-prosesser knyttet til håndtering av bagasje og gods. Dette er prosesser som i liten grad har endret seg siden 1960-tallet med begrenset teknologibruk og aktører som opererer med manuell arbeidskraft i sin forretningsmodell. Det forventes at neste generasjons bagasjeanlegg vil innføre automatikk som indirekte fjerner elementer i et forretningsområde håndtert av ekstern part på flyplassen.

Teknologier som står foran en industrialisering mot 2030 og som Avinor må følge for å utnytte automatiseringsgrad er:

Biometri som benyttes for sømløs validering med mange treff i luftfarten med automatiseringsmuligheter for å redusere kostnader. Teknologien finnes, anvendelsesområdet vi ser utbredelsen av i luftfart utenfor Norge, men lovverket/reguleringer stiller p.t adekvate spørsmål om personvern.

5G med sin enorme båndbredde kommer til å få stor innvirkning på vår infrastruktur og nedslagsfelt på teknologibruk. Dagens posisjon til Avinor som styrer aktørene gjennom et kontrollert og sikkert nettverk kan endres. Avinor, sammen med industrielle partnere, har engasjert seg i høringsuttalelser på kommende frekvenstildelinger.

Droner, elektriske fly og autonome kjøretøy er teknologier som er underveis i transportsektoren fra andre aktører enn Avinor. Vår kunnskap om flåtestyring i domenet må implementeres i teknologiløsninger vi selv besitter og har kunnskap om, for å styre det operasjonelle effektivt og sikkert. I tillegg vil for eksempel pågående prosjekt Elnett21 på Sola gi verdifull informasjon om hvilke kapabiliteter vår infrastruktur må inneha i et fremtidig landskap som reflekterer i høyere grad fossilfrie- og autonome transportmidler.

Datadrevet tilnærming på ovennevnte. Sammenkoblede systemer og data vil gi en totaloversikt over driftshistorikk, sanntidsbilde og predikasjoner på vår operasjon. Innsikt, analyse og beslutninger gir bedre operasjonelle muligheter på løpende effektiviseringspotensialer og nye forretningsmuligheter.

Innovasjon i Avinor

Avinors innovasjonsstrategi skal bidra til at selskapet oppnår vedvarende konkurransemessige og strategiske fordeler, og bidra til å nå selskapets strategiske mål. Nye former for konnektivitet og mobilitet, kan medføre store endringer og gi nye muligheter for Avinor. Det er igangsatt et arbeid for å definere hvilken posisjon og ansvar Avinor bør ta innen forskjellige områder. I den økonomiske situasjonen konsernet befinner seg i kreves det en tydelig og prioritert retning for innovasjon og utvikling.

En stor del av pågående prosjekter hvor Avinor er innenfor mer bærekraftig drivstoff og energieffektive løsninger for lufthavndrift (ref. klima, biojetfuel og Elnett21).

Digitalisering av luftfarten og nye former for mobilitetsløsninger gir nye muligheter. Avinor Flysikrings tjeneste for fjernstyrte tårn er satt i drift, og konsernet ser på videre utvikling av flere fjernstyrte og autonome tjenester. Konkrete pågående prosjekter omfatter både autonome brøytebiler, digitalisering av luftfartsdata og støyberegninger, prosesser for forvaltning, drift og vedlikehold samt deling av data mellom ulike aktører. Avinor Flysikring har anskaffet et system for overvåking og kontroll av droner. Systemet testes for tiden på Kristiansund og Bodø lufthavner. Vi omtaler droner spesifikt senere i dokumentet.

Flere pågående prosjekt gjennomføres i stor grad i et åpent samarbeid både med flere offentlige og private interessenter. Et eksempel på dette er prosjektet «smartere transport i Bodø». Innovative anskaffelser er nå også tatt i bruk, for eksempel i forbindelse med å finne nye løsninger for deler av bagasjehåndteringen på Oslo lufthavn. Dette prosjektet ser på mer autonome løsninger, og har også fått tilskudd av Innovasjon Norge.

Avinor bidrar til FoU-aktiviteter både på nasjonale og europeiske arenaer, og er blant annet bidragsyter i SESAR³-programmet. Det er inngått samarbeidsavtaler med Norges største uavhengige forskningsinstitusjon Sintef, og en avtale med Startup-lab gir muligheter for gründere til å teste nye innovative løsninger. Avinor deltar også i nettverk knyttet til NTNU, fakultet for informasjonsteknologi og elektronikk.

Innovasjonsarbeidet i Avinor vil være under kontinuerlig utvikling og skal i stor grad baseres på samarbeid og partnerskap med aktører i relevante miljøer.

Utviklingen på droneområdet

Droner er et eksempel på en teknologi i rask utvikling, som vil kunne påvirke mobilitet i Norge, og hvor Avinor vil ta en posisjon.

³ EUs Single European Sky Air Traffic management Research programme

Dronebransjen internasjonalt og nasjonalt er fremdeles fragmentert og delvis i en utviklingsfase. Markedene for samfunnsnyttige tjenester som frakt av medisiner, nødhjelp, frakt av gods, og persontransport er under utvikling.

Avinor har fulgt utviklingen i dronebransjen tett. I Norge er det først og fremst interessen for droner til fritidsbruk, til industriell bruk (inspeksjoner, overvåking og lignende), og som støtte til nødetatene, som har dominert utviklingen. Fokuset har derfor vært å utvikle et funksjonelt og godt regelverk for å ivareta sikkerheten og samtidig imøtekomme behovene i bransjen så langt det lar seg gjøre. Det vises til regjerings dronestrategi fra 2018. På europeisk hold arbeides det med et nytt og funksjonelt regelverk for droner og EASA planlegger å få dette godkjent tidlig i 2021. Intensjonen er at dette regelverket vil støtte opp om en akselerert utvikling i bransjen, spesielt når det gjelder droner for frakt av gods og personer.

I Avinor AS har fokus vært på sikkerheten i forbindelse med droner på og nær lufthavnene og på effektivisering av egne driftsoppgaver på lufthavnsiden. I datterselskapet Avinor Flysikring AS har ressurser og fokus hittil vært innrettet mot utviklingen av et nytt kontroll- og overvåkingsverktøy, et såkalt Unmanned Traffic Management (UTM) system. Foreløpig vil systemets operasjoner begrense seg til lufthavner, hvorav flere allerede har systemet på test, men det kan lett utvides og designes for hvilken som helst del av luftrommet.

Det er i ferd med å utvikle seg markeder for samfunnsnyttige tjenester og frakt av gods. Slike markeder kan utvikle seg raskt hvis det legges til rette for det. Dette er også under utvikling et marked for persontransport med droner, men dette vil ligge noe lenger frem i tid.

Norges topografi og store avhengighet av broer, ferger, tunneler og lufthavner har potensiale som et fremtidig interessant marked for utvikling av gods- og persontransport med droner. Avinors samfunnsoppdrag i dag er å eie og drive et nett av lufthavner og en samlet flysikringstjeneste. Selskapet er unikt posisjonert til å bidra med infrastruktur og tjenester dersom markedene for dronetransport av gods og mennesker skal utvikles i Norge.

Utvikling av infrastruktur, rutenett, og relaterte tjenester kan være forretningsmessig interessant og samtidig falle inn under Avinors samfunnsoppdrag. Dette krever at selskapet avklarer både rolle og posisjon i forhold til aktørenes og samfunnets behov og forventninger i et fremtidig dronemarked. Samferdselsdepartementets utredning av en luftromstrategi for Norge som skal fullføres i løpet av 2020, kan gi viktige føringer i denne prosessen.

5 Avinor Flysikring AS

Sikker og stabil drift har høyeste prioritet. Avinor Flysikring jobber målrettet innenfor sikkerhet- og securityområdet og med oppfølging av risiko gjennom sikkerhetsfremmende tiltak.

I likhet med morselskapet jobber Avinor Flysikring aktivt med klima- og miljøtiltak. Det vises til nærmere omtale i kapittel 1.4. og 3.

Selskapets resultater er preget av konsekvensene Covid-19 har for luftfarten. Inntektene fra underveisavgiftene har i 2020 vært sterkt redusert som følge av at trafikken i norsk luftrom er redusert med opp mot 50%. Inntektene fra lufthavnkunder er redusert som følge av lavere behov for tårntjenester. Inntektsbortfallet er delvis kompensert ved kostnadsreduksjoner og reduserte investeringer. Driftsresultatet vil likevel ende negativt med ca. 300 millioner kroner i 2020.

Selskapets egenkapital er negativ med 400 millioner kroner per første halvår. Dette skyldes en kombinasjon av økte pensjonsforpliktelser og negative driftsresultater. Likviditeten er negativ, og selskapet har tatt opp et konserninternt lån på 600 millioner kroner. Kombinasjonen av negativ

egenkapital, negativ likviditet og stor usikkerhet om utviklingen fremover gjorde det nødvendig at Avinor AS utstedte en garanti for fortsatt drift. Driftsgarantien utløper i april 2021.

5.1 Lønnsomt Flysikring

Covid-19 har medført en markant reduksjon i flytrafikken. Inntektsbortfallet for Flysikring vil sannsynligvis være i størrelsesorden 500-900 millioner kroner i 2020 og 200-400 millioner kroner de neste årene. Selskapet må tilpasse tjenesteleveransene og kostnadene til et lavere inntektsnivå og kundenes behov.

Selskapet har parallelt med morselskapets «Lønnsomt Avinor», iverksatt programmet «Lønnsomt Flysikring etter Covid-19» hvor det er utviklet hypoteser for å redusere kostnadene betydelig. Kostnadsreduksjonene vil innebære et redusert behov for årsverk i den operative leveransen, samt i staber og støttefunksjoner. Videre er det foretatt en helhetlig gjennomgang av investeringsporteføljen og det utarbeides hypoteser for nye veksttiltak. Det vises til kapittel 3.3. ovenfor.

5.2 Internasjonal satsing

Avinor Flysikring har etablert økt markedskompetanse gjennom deltakelse i nasjonale - og internasjonale anbudskonkurranser innenfor konkurranseutsatte tjenester. Selskapet har etablert datterselskaper for å tilpasse seg markedet nasjonalt og internasjonalt og for å redusere finansiell risiko for morselskapet. Selskapet er rigget for en økt konkurransesituasjon i det norske markedet og har iverksatt betydelige effektiviseringstiltak for å imøtekomme dette. Samtidig har selskapet ambisjon om å øke sin kommersielle posisjon i det internasjonale markedet der selskapet har et konkurransefortrinn, som for eksempel med fjernstyrte tårntjenester. Selskapet har vunnet to internasjonale kontrakter i 2020 sammen med partnere; Fjernstyrt tårntjeneste på Menorca i Spania sammen med Gesaner og Kongsberg Defence & Aerospace og rådgivning innen fjernstyrte tårntjenester i Skottland sammen med konsulentselskapet Helios.

5.3 Regelverksutvikling - nye regulatoriske krav

5.3.1 Endringer i Single European Sky-regelverket (SES)

Tendensen i europeisk luftfart før koronakrisen var blant annet kapasitetsutfordringer på grunn av økt trafikk, fragmenterte tjenester med nasjonale interesser, press på kostnadsnivå, økt klimafokus, samt inntreden av nye aktører. EU har høsten 2020 foreslått strukturelle reformendringer i SES-regelverket hvor målet er å endre luftfartsindustriens eksisterende drifts- og forretningsstrukturer. Det foreslås blant annet å overføre myndighet fra nasjonalstaten til felles nettverkssentriske organer og krav om ny digitalisert teknologi. Forslagene vil kunne få konsekvenser for Avinor Flysikring fremover, både regulatorisk og forretningsmessig og selskapet følger utviklingen.

5.3.2 Underveistjenestens rammevilkår i Referanseperiode 3 (RP3)

Ytelseskravene i SES-regelverket setter krav til statenes underveistjeneste innenfor målområdene sikkerhet, kostnadseffektivitet, kapasitet og miljø. Norge har inkorporert ytelseskravene i EU-forordningen gjennom sitt EØS-medlemskap. Som utpekt leverandør av underveistjenester i Norge frem til 2024 har Avinor Flysikring hovedansvar for oppfyllelse av kravene.

De enkelte staters ytelsesplaner for RP3 var under behandling i EU-kommisjonen i begynnelsen av 2020, men pandemien endret forutsetningene, og godkjenningssprosessene ble utsatt. EU-kommisjonen har nå søkelys på koronatiltak. De endelige kravene i RP3 vil sette viktige rammer for leveransen av underveistjenesten fremover og omfatte 60 prosent av Avinor Flysikrings inntekter.

EUs rammebetingelser i RP3 vil være en del av selskapets økonomiske utfordringer, både på kort og lang sikt. Det vises til omtale under kapittel 2.2.

5.3.3 Forsvarets tilpasning til regelverksendringer i SES

Forsvaret har igangsatt utredningsarbeid for tilpasning til foreslåtte regelverksendringer i SES. Siden utviklingen i SES-regelverket vil kunne påvirke Forsvarets utfoldelse og tilgang til nasjonalt luftrom, er ett av Forsvarets utredningsalternativer opprettelse av egen militær flysikringstjeneste. Et slikt forslag vil få store konsekvenser for Avinor Flysikrings kjerneoppgaver og Avinors samfunnsoppdrag.

5.4 Teknologit utvikling og myndighetspålagte krav

Avinor Flysikring er i en fase med stor teknologisk fornying og digitalisering. Det satses betydelig på fornyelse av selskapets tekniske plattform innenfor alle forretningsområder. Det er igangsatt flere store prosjekter så som fjernstyrte tårn, nytt Air Traffic Management-system og overvåking av luftrommet. Den krevende finansielle situasjonen på grunn av koronakrisen og høye investeringer skaper store utfordringer for selskapet. Koronakrisen vil kunne påvirke ferdigstillingen av flere virksomhetskritiske prosjekter. Tilsvarende selskaper i EU-land har via EU-midler fått finansiert opp til 50 prosent av slike investeringer for å levere i henhold til EUs frister. Norske selskaper har ikke tilgang til samme finansieringskilder da dette ikke er omfattet av EØS-avtalen. Finansieringsbehovet har blitt ytterligere aktualisert i lys av de store inntektstapene som følge av Covid-19. Videre drøfter myndighetene i flere EU-land å utsette flere myndighetspålagte frister. Dette er det ønskelig å drøfte nærmere med Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet for å sikre Avinor Flysikring tilsvarende rammebetingelser.

5.5 Satsing på fjernstyrte tårn

Fjernstyrte tårn er en viktig satsing som byr på store muligheter både for Avinor Flysikring og norsk luftfartsindustri. Teknologien legger til rette for sikker og effektiv drift av norske lufthavner og kan gi betydelige muligheter for Avinor. Styret i Avinor AS har vedtatt å flytte eierskapet til fjernstyrte tårn fra Avinor Flysikring til morselskapet. I januar 2019 ble byggingen av det nye Remote Tower Centre (RTC) i Bodø igangsatt og forventes ferdigstilt for operativ drift høsten 2020. Høsten 2019 inngikk Avinor Flysikring en intensjonsavtale med Luftforsvaret om testing av Remote Towers for militært bruk. Avinor-konsernet har en målsetting om å gjennomføre fjernstyrt tårntjeneste på 15 lufthavner fra RTC i Bodø. De første lufthavnene vil betjenes av det etablerte reservesenteret i Bodø, inntil hovedsenteret er klart for bruk i 2021.

5.6 Satsing på droner

Avinor Flysikring har som nevnt ovenfor under kapittel 3 etablert et eget program for aktiviteter tilknyttet droner. Målsettingen er å være en ledende aktør i utviklingen og styringen av droneaktivitet, ivareta sikkerhet i kontrollert luftrom og utnytte eventuelle kommersielle muligheter. Høsten 2020 startet testingen av et nytt trafikkstyringssystem for droner, kalt Ninox Drone. Dette ble i første omgang rullet ut ved Bodø og Kristiansund lufthavner. Videre utrulling vil finne sted i løpet av høsten/vinteren 2020-21. Systemet er det første steget i digitalisering og automatisering av ubemannet luftfart i Norge. Reguleringen for ubemannet luftfart er inne i en tidlig fase hvor lovgivningen ikke er ferdig utviklet i Europa. Avinor Flysikring bidrar med sikker integrering av droner i luftfarten sammen med private og offentlige aktører i Norge.