



## Cele Strategiczne do 2034 roku

Tłumaczenie z wersji angielskiej

## Wstęp

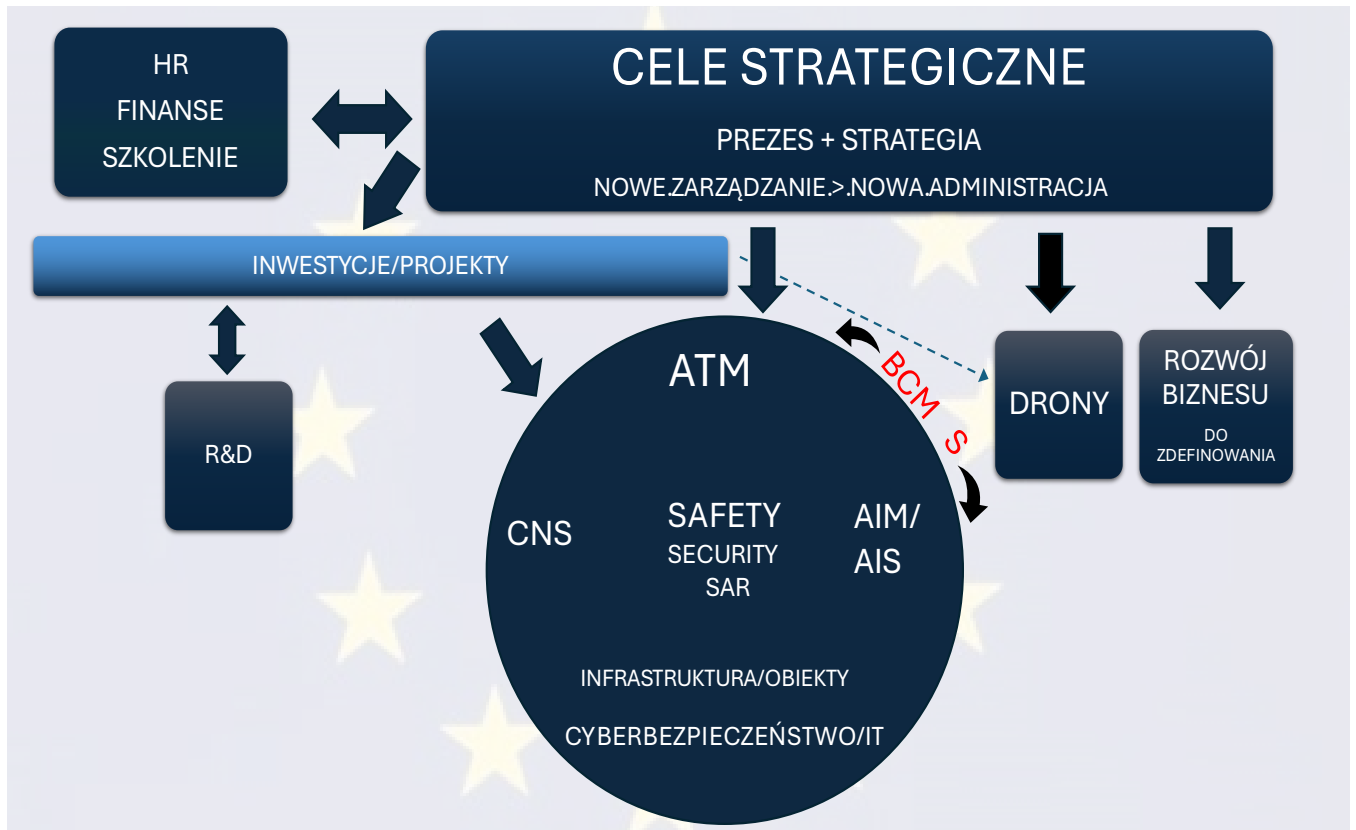
Polska Agencja Żeglugi Powietrznej zapewnia służby żeglugi powietrznej w obliczu zmiennych i wymagających okoliczności:

- w polskiej przestrzeni powietrznej przewidywany jest wzrost ruchu lotniczego, jednak na jego natężenie znaczący wpływ wywiera sytuacja polityczna,
- zmiany technologiczne, cyberbezpieczeństwo oraz zaawansowane programy rozwojowe stają się coraz bardziej złożone i kosztochłonne,
- legislacja i dokumenty Unii Europejskiej stawiające zadania dla lotnictwa w zakresie Paktu dla Czystego Przemysłu, EU ATM Master Planu, projektów SESAR JU, rozwoju sztucznej inteligencji, a także wymagania EASA, wywierają coraz większy wpływ na proces planistyczny agencji dostarczających usługi związane z żeglugą powietrzną,
- wojna w sąsiadującej z Polską Ukrainie stanowi źródło nieprzewidywalnych okoliczności. Współpraca cywilno-wojskowa, elastyczne zarządzanie przestrzenią powietrzną oraz skalowalność ruchu lotniczego są kluczowe dla Polski.

Mając na uwadze powyższe czynniki podejście skoncentrowane na ludziach nabiera znacznie większego niż do tej pory znaczenia.

**Aby przygotować się na powyższe wyzwania, PAŻP opracowała 10 celów strategicznych wynikających z nadrzędnej potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa użytkownikom polskiej przestrzeni powietrznej.**

# MODEL DZIAŁANIA PAŻP



## **Cele Strategiczne**

### **Cel I**

Wspieranie wysokiej efektywności oraz kultury współpracy, która priorytetowo traktuje bezpieczeństwo, ciągłe doskonalenie i innowacje, umożliwiając PAŻP zapewnianie wyjątkowych jakościowo służb żeglugi powietrznej i osiągnięcie celów strategicznych.

### **Cel II**

Rozwijanie skalowalności operacji poprzez zwiększanie efektywności operacyjnej, optymalizację korzyści płynących z inwestycji i dalszy rozwój współpracy cywilno-wojskowej.

### **Cel III**

Zapewnienie stałej gotowości operacyjnej dla prognozowanego wzrostu ruchu lotniczego i gotowości do zaspokajania potrzeb sieci europejskiej.

### **Cel IV**

Przeprojektowanie przestrzeni powietrznej i skuteczne zarządzanie nią w oparciu o koncepcję AFUA w celu zwiększenia przepustowości, zapewnienia dynamicznej konfiguracji sektorów, a także osiągnięcia celów neutralności klimatycznej.

### **Cel V**

Wypełnianie założeń i celów ATM Master Planu.

## **Cel VI**

Posiadanie innowacyjnej i zrationalizowanej infrastruktury zaspokajającej potrzeby cywilne i wojskowe oraz wymogi cyberbezpieczeństwa przy pomocy innowacyjnych systemów wieżowych oraz centrum operacyjnego ATM, z interoperacyjnym systemem ATM iTEC/SkyNex - iSNEX w celu zapewnienia Trajectory Based Operations.

## **Cel VII**

Zagwarantowanie gotowości do pełnienia roli konkurencyjnego dostawcy danych i usług.

## **Cel VIII**

Transformacja służby informacji lotniczej do zarządzania informacją lotniczą.

## **Cel IX**

Wspieranie służb ruchu lotniczego w efektywnym zarządzaniu lotami BSP, osiągnięcie integracji ATM/UTM oraz wzmacnianie bezpieczeństwa i wydajności operacji BSP w polskiej przestrzeni powietrznej, w szczególności poprzez rozwój UTM/U-Space.

## **Cel X**

Znalezienie się wśród 10 najlepszych pracodawców w Polsce, oraz wspieranie kultury różnorodności, integracji i ciągłego uczenia się.

## Cele strategiczne PAŻP do roku 2034 zostały opracowane na podstawie Misji i Wizji.

### Misja

Zapewniamy bezpieczne i efektywne służby żeglugi powietrznej dla wszystkich użytkowników polskiej przestrzeni powietrznej.

Inwestujemy w ludzi i innowacje na rzecz zrównoważonego transportu lotniczego.

Przyczyniamy się do wzrostu gospodarczego Polski.

### Wizja

Jesteśmy dynamiczną i wydajną Agencją, która skutecznie realizuje swoje zadania w Polsce i w europejskiej przestrzeni powietrznej.

Stawiamy na innowacje i rozwój ludzi jako wyznaczniki naszej przyszłości.

Wykorzystując naszą wyjątkową pozycję w Europie, rozwijamy i utrzymujemy krajową lotniczą infrastrukturę krytyczną, aby zapewnić bezpieczne, zrównoważone i efektywne podróże lotnicze. Dostarczamy rozwiązania w zakresie przestrzeni powietrznej, które zaspokajają zarówno potrzeby cywilne, jak i wojskowe oraz promują bezpieczne i dobrze skoordynowane rozwiązania.

Dążymy do dalszego wzmocnienia silnej kultury bezpieczeństwa i priorytetowo traktujemy nasze zadania w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Szacunek i zaufanie są podstawą naszych relacji z klientami i współpracownikami.

# Cele Strategiczne PAŻP do 2034 roku

## Cel I

Wspieranie wysokiej efektywności oraz kultury współpracy, która priorytetowo traktuje bezpieczeństwo, ciągłe doskonalenie i innowacje, umożliwiając PAŻP zapewnianie wyjątkowych jakościowo służb żeglugi powietrznej i osiągnięcie celów strategicznych.

### Środki niezbędne do osiągnięcia celu:

- Opracowanie i wdrożenie planu przez AL w celu weryfikacji struktury organizacyjnej pod względem zgodności z Celami Strategicznymi PAŻP do 2034 roku. Celem planu będzie również zapewnienie satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez umożliwienie wykwalifikowanemu personelowi awansu oraz korzystanie z własnego, a w razie konieczności, także zewnętrznego zaplecza szkoleniowego (1 kw. 2025 r.),
- Wdrożenie przez AL ukierunkowanej rekrutacji, szkoleń i programów mentorskich w celu pozyskania i utrzymania wykwalifikowanych specjalistów, w szczególności z zakresu zarządzania ruchem lotniczym, zarządzania informacją lotniczą, inżynierii, sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwa i technologii danych (w toku),
- Organizacja przez AL cyklicznych warsztatów opartych na wartościach organizacji (w toku),
- Uwzględnienie przez AY wraz z AL w procesie szkolenia szczególnych potrzeb i wymagań nowych pokoleń. Promowanie kultury partnerstwa zapewni wspierające środowisko pracy, co zmniejszy poziom stresu wśród praktykantów i sprawi, że będą czuć się zmotywowani, docenieni i gotowi na wyzwania związane z zarządzaniem ruchem lotniczym (w toku),
- Podjęcie przez AD wraz z AL działań w kierunku wzmocnienia kultury bezpieczeństwa w organizacji, zwiększenia świadomości zarządzających, że wkład wszystkich zatrudnionych stanowi istotną wartość dodaną oraz

stworzenie atmosfery zaufania zachęcającej wszystkich pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami na ulepszenia (Wizja Bezpieczeństwa 1 kw. 2025 r.).

## **Cel II**

Rozwijanie skalowalności operacji poprzez zwiększanie efektywności operacyjnej, optymalizację korzyści płynących z inwestycji i dalszy rozwój współpracy cywilno-wojskowej.

### **Środki niezbędne do osiągnięcia celu:**

- Opracowanie przez OR oraz OP we współpracy z AD koncepcji skalowalności operacji (2025-2026),
- Opracowanie i wdrożenie przez AX narzędzia oceny postępów inwestycji (1 kw. 2025 r.), korzyści z nich wynikających oraz ich wpływu na ogólną wydajność Agencji (2025 r. i dalej),
- Opracowanie przez Kierownictwo PAŻP we współpracy z MF oraz AX wiarygodnej dziesięcioletniej perspektywy finansowej obejmującej źródła finansowania infrastruktury krytycznej na wypadek konfliktu zbrojnego a także środki oceny efektywności, strategie dywersyfikacji (takie jak usługi dodatkowe) oraz zrównoważone inwestycje w ludzi, infrastrukturę i technologię (2025 – 2026),
- Opracowanie przez AX we współpracy z OR półrocznych kluczowych wskaźników efektywności (KPIs) w celu przejrzystego nadzorowania postępu i wpływu inwestycji na działalność operacyjną (2025 r.).



### Cel III

Zapewnienie stałej gotowości operacyjnej dla prognozowanego wzrostu ruchu lotniczego i gotowości do zaspokajania potrzeb sieci europejskiej.

#### Środki niezbędne do osiągnięcia celu:

- Przeprowadzenie przez AY przeglądu i aktualizacji strategii szkolenia personelu służb ruchu lotniczego (2024 r.),
- Opracowanie i wdrożenie przez AY we współpracy z OR oraz AL strategii krótko- i średnioterminowego wykorzystania Ośrodka Szkolenia Personelu ATS (połowa 2025 r.),
- Usprawnienie przez OR oraz OP procesu analizy danych w celu identyfikacji wąskich gardeł, optymalnego przewidywania przepływu ruchu, a tym samym optymalizacji zarządzania przestrzenią powietrzną (połowa 2025 r.),
- Wzmocnienie przez OR komunikacji i koordynacji z użytkownikami przestrzeni powietrznej, portami lotniczymi oraz kontrolą ruchu lotniczego (CDM) (w toku),
- Prowadzenie proaktywnych działań przez Kierownictwo PAŻP na arenie europejskiej i międzynarodowej (w toku),
- Wdrożenie odpowiedniego i zatwierdzonego Systemu Zarządzania Ciągłością Działania (BCMS) (w toku).

## **Cel IV**

Przeprojektowanie przestrzeni powietrznej i skuteczne zarządzanie nią w oparciu o koncepcję AFUA w celu zwiększenia przepustowości, zapewnienia dynamicznej konfiguracji sektorów, a także osiągnięcia celów neutralności klimatycznej.

### **Środki niezbędne do osiągnięcia celu:**

- Wdrożenie przez OR, OZ oraz OP bardziej zaawansowanych narzędzi do zarządzania trajektorią lotu (w toku),
- Inwestowanie w innowacyjne systemy zarządzania ruchem lotniczym (np. iTEC/SkyNex), infrastrukturę pomocy nawigacyjnych, sieci komunikacyjne i platformy analizy danych (w toku),
- Prowadzenie przez OZ inwestycji w badania mające na celu identyfikację i wdrażanie nowych technologii (w toku),
- Wspieranie i wzmacnianie proaktywnej Kultury Bezpieczeństwa przez Prezesa PAŻP we współpracy z AD oraz OR (w toku),
- Wprowadzenie nowych procedur i technologii (np. TBO) oraz nowych sposobów zarządzania przestrzenią powietrzną wpływających na zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko (w toku).

## **Cel V**

Wypełnianie założeń i celów ATM Master Planu.

### **Środki niezbędne do osiągnięcia celu:**

- Wdrożenie, w oparciu o Plany Skuteczności Działania dla RP4 i RP5, planów inwestycyjnych zgodnych z głównymi celami ATM Master Planu (2024 r. i dalej),
- Aktywne zaangażowanie ekspertów PAŻP w procesy decyzyjne organizacji międzynarodowych i organów branżowych w celu maksymalizacji interoperacyjności narzędzi (w toku),
- Podejmowanie działań promujących zmiany regulacyjne, które wspierają innowacje, zrównoważony rozwój i efektywność przez Kierownictwo PAŻP we współpracy z ekspertami (w toku).

## **Cel VI**

Posiadanie innowacyjnej i zrjonalizowanej infrastruktury zaspokajającej potrzeby cywilne i wojskowe oraz wymogi cyberbezpieczeństwa przy pomocy innowacyjnych systemów wieżowych oraz centrum operacyjnego ATM, z interoperacyjnym systemem ATM iTEC/SkyNex - iSNEX w celu zapewnienia Trajectory Based Operations.

### **Środki niezbędne do osiągnięcia celu:**

- Wdrożenie przez OZ wielowarstwowej strategii cyberbezpieczeństwa obejmującej regularne oceny podatności na zagrożenia, szkolenia pracowników, plany reagowania na incydenty oraz partnerstwo z ekspertami ds. cyberbezpieczeństwa (2024 r. i dalej),
- Zapewnienie przez MA we współpracy z OZ i OR nowych rozwiązań wieżowych dla Lotniska Chopina w Warszawie (2027 r.),

- Opracowanie przez OZ we współpracy z OR projektu cyfryzacji wież - pierwsze wdrożenie systemu Remote Tower planowane jest dla lotniska Modlin (2027). Stopniowo technologia cyfrowej wieży wprowadzana będzie na innych lotniskach po 2029 r. (tam, gdzie to potrzebne, włączając CPK),
- Przygotowanie przez OZ we współpracy z OR Ośrodka Kontroli Ruchu Lotniczego Poznań do roli obiektu zapasowego (2027 r.),
- Zapewnienie przez MA we współpracy z OZ i OR powstania nowego centrum operacyjnego w Warszawie (do 2029 r.) z nowym systemem ATM (do 2032 r.),
- Ujednolicenie przez OZ we współpracy z OR stanowisk pracy kontrolerów wieżowych i wprowadzenie zintegrowanego systemu wieżowego (2028 r./2032 r.).

## **Cel VII**

Zagwarantowanie gotowości do pełnienia roli konkurencyjnego dostawcy danych i usług.

### **Środki niezbędne do osiągnięcia celu:**

- Przygotowanie przez MA we współpracy z OZ i OR planu realizacji nowego centrum ATM w Warszawie i wyposażenia go w nowy system ATM (2025 r. – 2032 r.),
- Wzmocnienie roli i funkcjonalności OKRL Poznań przez Kierownictwo PAŻP we współpracy z OR i OZ (połowa 2025 r. – 2027 r.),
- Dostarczenie przez OZ we współpracy z OP rozwiązań ATM opartych o wewnętrzne systemy PAŻP, które będą mogły być wykorzystywane na poziomie sieci (od 2025 r.).

## Cel VIII

Transformacja służby informacji lotniczej do zarządzania informacją lotniczą.

### Środki niezbędne do osiągnięcia celu:

- Stałe ulepszanie przez OP istniejących i wdrażanie nowych, cyfrowych systemów zarządzania informacją lotniczą traktując priorytetowo integralność danych, ich spójność oraz zgodność ze standardami branżowymi (w toku).

## Cel IX

Wspieranie służb ruchu lotniczego w efektywnym zarządzaniu lotami BSP, osiągnięcie integracji ATM/UTM oraz wzmacnianie bezpieczeństwa i wydajności operacji BSP w polskiej przestrzeni powietrznej, w szczególności poprzez rozwój UTM/U-Space.

### Środki niezbędne do osiągnięcia celu:

- Opracowanie i wdrożenie przez OZ/OB nowoczesnych narzędzi cyfrowych do koordynacji lotów BSP dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb służb ruchu lotniczego:
  - PansaUTM 2.0/ dalszy rozwój aplikacji DroneTower (2025 r.),
  - infrastruktura trackingowa, w szczególności w pobliżu CTRów, obejmująca nie tylko z technologię ADS-B, ale także rozwiązania typu Remote ID (2029),
  - działania związane z integracją systemów UTM/ATM, w tym także zintegrowanego systemu wieżowego, iTEC i CAT (2034 r.),
- Zapewnienie przez OZ/OB możliwość bezpiecznego i dynamicznego wykonywania lotów BSP w polskiej przestrzeni powietrznej zarówno podmiotom państwowym jak i komercyjnym, kładąc szczególny nacisk na wspieranie rozwoju UTM/U-Space.

## **Cel X**

Znalezienie się wśród 10 najlepszych pracodawców w Polsce oraz wspieranie kultury różnorodności, integracji i ciągłego uczenia się.

### **Środki niezbędne do osiągnięcia celu:**

- Znalezienie się wśród 10 najlepszych polskich pracodawców do 2027 r. poprzez realizację wszystkich 9 celów strategicznych opisanych powyżej.