

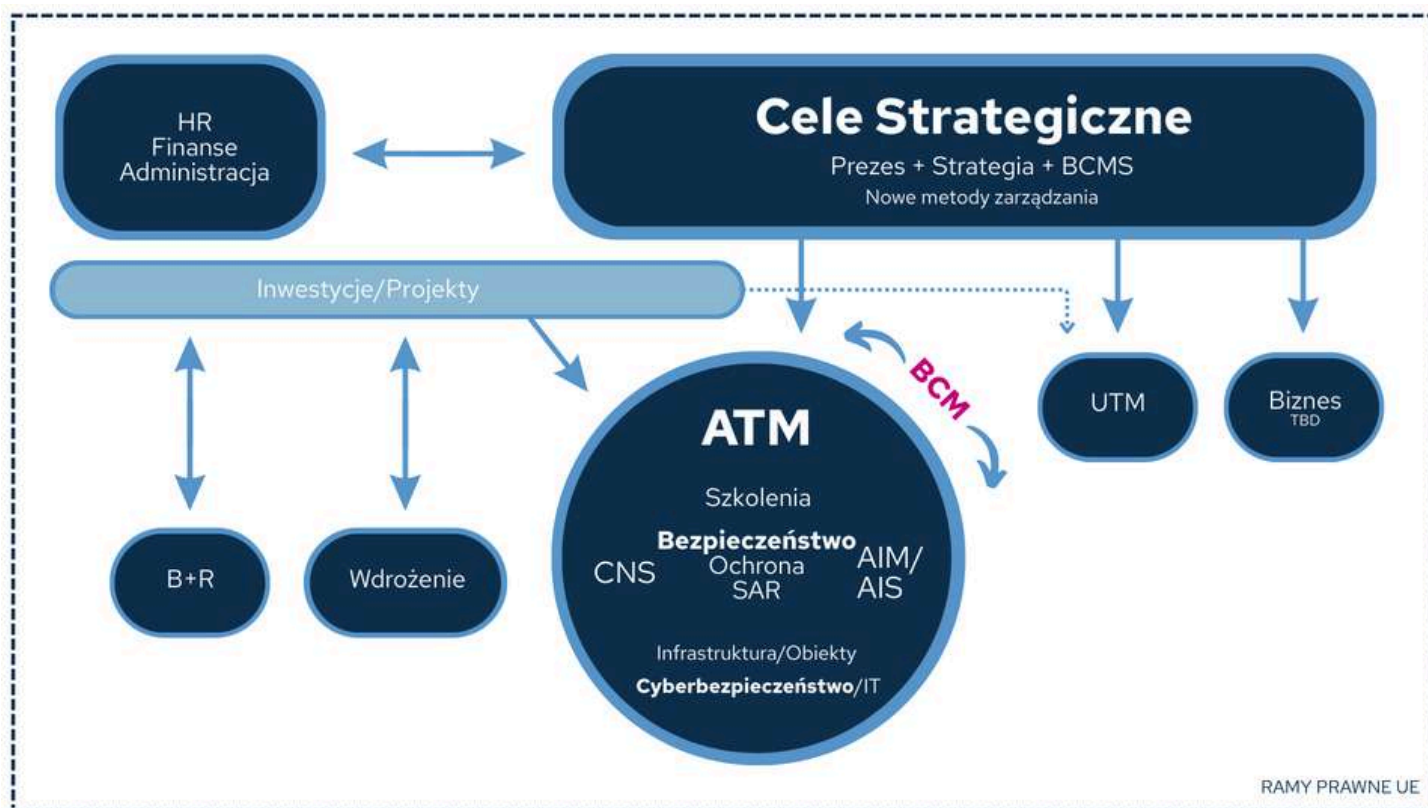


Wstęp

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

- Intensywność ruchu lotniczego będzie nadal rosła, choć jej poziom w znacznym stopniu zależy od sytuacji politycznej.
- Zmiany technologiczne, zagrożenia i narzędzia związane z cyberbezpieczeństwem oraz nowe, najnowocześniejsze programy stają się coraz bardziej złożone i kosztowne.
- Prawodawstwo UE, np. działania dotyczące lotnictwa w kontekście Clean Industrial Deal, EU ATM Master Planu, projekty SESAR JU, AI, czy wymagania EASA w coraz większym stopniu wpływają na procesy planowania ANSP
- Źródłem nieprzewidywalnych zmian jest trwająca wojna na Ukrainie.
- Implikacje dla współpracy cywilno-wojskowej i elastycznego wykorzystania przestrzeni powietrznej, a także dla skalowalności operacji są szczególnie dotkliwe w Polsce.
- W świetle powyższego wymagane jest jeszcze większe niż wcześniej skupienie podejścia skoncentrowanego na człowieku.

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



Podstawowe cele strategiczne pozostają stabilne i niezmiennie, chyba że zostaną formalnie zrewidowane w ramach odpowiedniego procesu zarządzania. Niewielkie zmiany w tym dokumencie mogą być wprowadzane corocznie.

Data wersji: listopad 2025 r.

Rozdział 1

Cele strategiczne PAŻP do 2034 r. zostały opracowane na podstawie następującej 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 w Polsce.



Wizja

Jesteśmy dynamicznym i wydajnym ANSP, dostosowanym do potrzeb w Polsce i w ramach europejskiej przestrzeni powietrznej.

Stawiamy na innowacje i ludzi jako wyznaczniki naszej przyszłości.

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

Zależy nam na dalszym wzmacnianiu silnej kultury bezpieczeństwa, a naszym priorytetem jest czujność w zakresie cyberbezpieczeństwa.

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

Rozdział 2

Cele Strategiczne

Cel I

Wspieranie kultury wysokiej wydajności opartej na współpracy w zespole, traktującej priorytetowo bezpieczeństwo, ciągłe doskonalenie i innowacje, co umożliwi PAŻP zapewnianie najwyższych jakościowo służb żeglugi powietrznej, osiąganie celów strategicznych i zapewnianie ciągłości działania.

Cel II

Zwiększenie efektywności operacyjnej, optymalizacja korzyści z inwestycji i dalszy rozwój współpracy cywilno-wojskowej.

Cel III

Stała gotowość operacyjna na prognozowany wzrost ruchu i gotowość do zaspokojenia potrzeb europejskiej sieci.

Cel IV

Przeprojektowanie i skuteczne zarządzanie przestrzenią powietrzną w oparciu o koncepcję AFUA w celu zapewnienia przepustowości wspierającej wzrost ruchu, dynamicznej konfiguracji sektorów, a także przyczynienia się do osiągnięcia celów w zakresie zerowej emisyjności netto.

Cel V

Osiągnięcie celów ATM Master Planu.

Cel VI

Posiadanie innowacyjnej i odpornej infrastruktury spełniającej potrzeby cywilne/wojskowe i w zakresie cyberbezpieczeństwa za pomocą innowacyjnych systemów wieżowych i zorientowanych na usługi centrów ATM wdrażających system ATM iTEC / SkyNex – iSNEX, w celu zapewnienia operacji opartych na trajektoriach (Trajectory Based Operations).

Cel VII

Gotowość do pełnienia roli konkurencyjnego dostawcy danych/usług.

Cel VIII

Przekształcenie służby informacji lotniczej (AIS) w zarządzanie informacją lotniczą (AIM).

Cel IX

Wsparcie służb ruchu lotniczego w zarządzaniu lotami BSP, stopniowa integracja UTM z ATM oraz wzmacnianie bezpieczeństwa i wydajności operacji BSP w polskiej przestrzeni powietrznej, w szczególności poprzez rozwój UTM i U-Space.

Cel X

Znalezienie się wśród pięciu najlepszych pracodawców w kraju do roku 2034 poprzez pomyślne wdrożenie wszystkich dziewięciu celów strategicznych, z pośrednim kamieniem milowym w postaci osiągnięcia pierwszej dziesiątki do 2027 r.



Rozdział 3

Środki realizacji celów strategicznych do 2034 r.

Cel I

Wspieranie kultury wysokiej wydajności opartej na współpracy w zespole, traktującej priorytetowo bezpieczeństwo, ciągłe doskonalenie i innowacje, co umożliwi PAŻP zapewnianie najwyższych jakościowo usług żeglugi powietrznej, osiąganie celów strategicznych i zapewnianie ciągłości działania.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
1.1.	Utrzymanie i ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania Ciągłością Działania (BCMS)	AS	w toku
1.2.	Rozwijanie kompetencji strategicznych i operacyjnych	AL	Q4 2025 Q4 2026
1.3.	Zwiększenie odporności psychicznej personelu ATC i usprawnienie programów CISM	AL	Q4 2025/2026
1.4.	Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i partnerstwie	AL	2025/2026
1.5.	Kultura bezpieczeństwa	AD, AL, OR	2025/2026
1.6.	Uwzględnienie w procesie szkolenia szczególnych potrzeb i wymagań nowych pokoleń oraz promowanie kultury partnerstwa	AY	w toku

Cel II

Zwiększenie efektywności operacyjnej, optymalizacja korzyści z inwestycji i dalszy rozwój współpracy cywilno-wojskowej.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
2.1.	Opracowanie koncepcji skalowalności operacji, wdrożenie trzeciej warstwy podziału przestrzeni powietrznej i dalszy rozwój współpracy cywilno-wojskowej	OR, OP	w toku
2.2.	Opracowanie Celów i Kluczowych Wyników w celu przejrzystego monitorowania postępów oraz wpływu inwestycji i projektów na działalność operacyjną jak również wdrożenie narzędzia do oceny korzyści z realizacji inwestycji i projektów oraz ich wpływu na wydajność PAŻP	AX, MF	Q1 2026
2.3.	Opracowanie rozwiązań wspierających utrzymanie stabilności finansowej w przypadku nieoczekiwanego, nagłego spadku poziomu ruchu	Kierownictwo PAŻP, MF, AX	w toku
2.4.	Opracowanie szczegółów mechanizmu pomiaru skuteczności realizacji celów strategicznych PAŻP (zwiększona wydajność w całej agencji)	MF, AX	2026/2027

Cel III

Stała gotowość operacyjna na prognozowany wzrost ruchu i gotowość do zaspokojenia potrzeb europejskiej sieci.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
3.1.	Przegląd i aktualizacja strategii szkolenia personelu ATS	AY	✓
3.2.	Opracowanie i wdrożenie strategii krótko- i średnioterminowego wykorzystania Ośrodka Szkolenia Personelu ATS, w tym przyszłych potrzeb w zakresie CPK	AY, OR, AL	✓
3.3.	Usprawnienie procesów analizy danych w celu identyfikacji ryzyk, optymalnego prognozowania przepływu ruchu lotniczego i optymalizacji zarządzania przestrzenią powietrzną	OR, OP	Q4 2025
3.4.	Poprawa komunikacji i koordynacji z użytkownikami przestrzeni powietrznej, portami lotniczymi i służbami kontroli ruchu lotniczego w innych krajach oraz z menedżerem sieci	AO, OR, OP, OZ	w toku
3.5.	Prowadzenie proaktywnych działań w obszarze operacyjnym na arenie europejskiej i międzynarodowej	Kierownictwo PAŻP	w toku

Cel IV

Przeprojektowanie i skuteczne zarządzanie przestrzenią powietrzną w oparciu o koncepcję AFUA w celu zapewnienia przepustowości wspierającej wzrost ruchu, dynamicznej konfiguracji sektorów, a także przyczynienia się do osiągnięcia celów w zakresie zerowej emisyjności netto.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
4.1.	Wdrożenie nowych procedur i zaawansowanych narzędzi dla operacji opartych na trajektorii lotu (TBO) oraz nowych sposobów zarządzania przestrzenią powietrzną w celu zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko	OR, OZ, OP	w toku
4.2.	Udział w konsorcjach projektów badawczo-rozwojowych i realizacja projektów wewnętrznych mających na celu wdrażanie nowych technologii dla służb operacyjnych i technicznych	OZ, AX, OR, OP	w toku
4.3.	Reorganizacja przestrzeni powietrznej kontrolowanej (wpływająca na efektywność zarządzania przestrzenią powietrzną), w tym przygotowanie przestrzeni powietrznej FIR Warszawa do operacyjnego uruchomienia lotniska CPK	OP, OR	Q2 2032
4.4.	Rozwój procedur terminalowych, w tym pod kątem przygotowania do zapewnienia bezpiecznych i wydajnych służb żeglugi powietrznej dla lotniska CPK	OP, OR, OZ	w toku



Osiągnięcie celów ATM Master Planu.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
5.1.	Koordynowanie wdrażania planów inwestycyjnych i projektów opartych na Planach Skuteczności Działania dla RP4 i RP5 zgodnie z głównymi celami ATM Master Planu	AX, OZ, OR, OP, pozostałe biura	w toku
5.2.	Aktywne zaangażowanie ekspertów PAŻP w procesy decyzyjne organizacji międzynarodowych, organów branżowych itp. w celu maksymalizacji interoperacyjności narzędzi	AX, OZ, OR, OP, pozostałe biura	w toku
5.3.	Opowiadanie się za reformami regulacyjnymi, które wspierają innowacje, zrównoważony rozwój i wydajność	Kierownictwo PAŻP oraz pozostali eksperci	w toku



Posiadanie innowacyjnej i odpornej infrastruktury spełniającej potrzeby cywilne/wojskowe i w zakresie cyberbezpieczeństwa za pomocą innowacyjnych systemów wieżowych i zorientowanych na usługi centrów ATM wdrażających system ATM iTEC / SkyNex – iSNEX, w celu zapewnienia operacji opartych na trajektoriach (Trajectory Based Operations).

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
6.1.	Wdrożenie wielowarstwowej strategii cyberbezpieczeństwa obejmującej regularne oceny podatności na zagrożenia, szkolenia pracowników, plany reagowania na incydenty i partnerstwa z ekspertami ds. cyberbezpieczeństwa	OZ	2025 i później
6.2.	Wdrożenie zintegrowanego systemu wieżowego – Lotnisko Chopina w Warszawie (TWR)	OZ, OR	04 2028
6.3.	Wdrożenie zintegrowanego systemu wieżowego – inne lotniska	OZ, OR	2032
6.4.	Budowa i uruchomienie operacyjne nowej wieży dla lotniska Chopina w Warszawie	AJI, OZ, OR	Q4 2027
6.5.	Wdrożenie systemu Remote Tower na lotnisku w Modlinie (2027 r.) i stopniowe wprowadzanie technologii cyfrowej wieży na innych lotniskach po 2029 r. (w razie potrzeby, w tym CPK)	OZ, OR, AJI	2027 (rTWR System dla EPMO), po 2029 (pozostałe lotniska, tam gdzie potrzebne, w tym CPK)
6.6.	Uruchomienie Ośrodka Kontroli Ruchu Lotniczego Poznań jako obiektu zapasowego	OZ, OR	Q4 2027
6.7.	Przygotowanie planu wdrożenia oraz zaprojektowanie, budowa oraz uruchomienie operacyjne nowego centrum ATM (nCZRL) w Warszawie (do 2029), z nowym systemem ATM (do 2032)	AJI, OZ, OR	2029 (nCZRL), 2032 (nowy system ATM w nCZRL)
6.8.	Inwestowanie w innowacyjne systemy ATM (np. CAT)	OZ	2032
6.9.	Inwestowanie w nowoczesną infrastrukturę łączności, nawigacyjną i dozoru, innowacyjne systemy oraz platformy analizy i wymiany danych zapewniające wysoki poziom odporności	OZ	w toku

Cel VII

Gotowość do pełnienia roli konkurencyjnego dostawcy danych/usług.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
7.1.	Wykorzystanie możliwości OKRL Poznań jako Ośrodka Szkolenia	AY	✓
7.2.	Wykorzystanie możliwości OKRL Poznań jako Centrum Danych	OZ	Q1 2027
7.3.	Zapewnienie przez PAŻP funkcji koordynatora portu lotniczego	OR, OZ	w toku
7.4.	Dostarczanie na rynek ATM rozwiązań opartych na wewnętrznych systemach PAŻP, które będą wykorzystywane na poziomie sieci	OZ, OP	2025 i później
7.5.	PAŻP jako główny dostawca rozwiązań szkoleniowych ATM	AY	2025 i później

Cel VIII

Przekształcenie służby informacji lotniczej (AIS) w zarządzanie informacją lotniczą (AIM).

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
8.1.	Zapewnienie ciągłego ulepszania istniejących i wdrażania nowych, w pełni cyfrowych systemów zarządzania informacją lotniczą, priorytetowo traktując integralność danych, spójność i zgodność ze standardami branżowymi	OP, OZ, OR	w toku
8.2.	Zapewnienie optymalizacji przetwarzania planów lotów i przygotowania do operacji lotniczej, poprzez automatyzację wybranych procesów i udostępnianie zdalnych systemów pozyskiwania statycznych i dynamicznych danych lotniczych	OP, OZ, OR	w toku

Cel IX

Wsparcie służb ruchu lotniczego w zarządzaniu lotami BSP, stopniowa integracja UTM z ATM oraz wzmacnianie bezpieczeństwa i wydajności operacji BSP w polskiej przestrzeni powietrznej, w szczególności poprzez rozwój UTM i U-Space.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
9.1.	Wdrożenie PansaUTM 2.0	OZ/OB	Q1 2026
9.2.	Wdrożenie infrastruktury monitorowania pozycji dronów, w szczególności w pobliżu CTRów, obejmującej nie tylko technologię ADS-B, ale także rozwiązania jak Remote ID	OZ/OB	2029
9.3.	Integracja środowiska UTM z systemami TWR	OZ/OB	2030
9.4.	Pełna wymiana danych pomiędzy systemami ATM i UTM	OZ/OB	2034

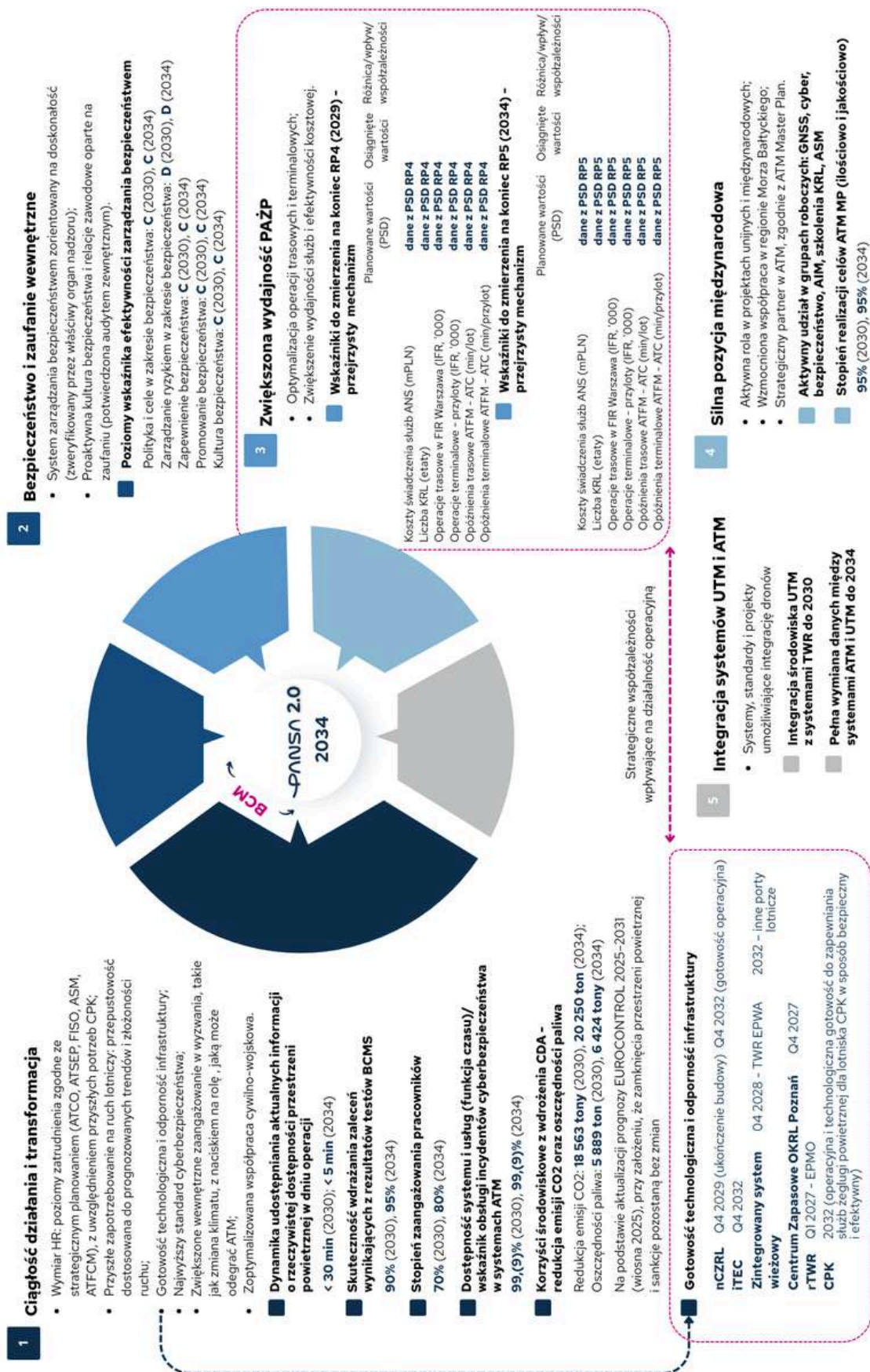
Znalezienie się wśród pięciu najlepszych pracodawców w kraju do roku 2034 poprzez pomyślne wdrożenie wszystkich dziewięciu celów strategicznych, z pośrednim kamieniem milowym w postaci osiągnięcia pierwszej dziesiątki do 2027 r.

	Środki niezbędne do osiągnięcia celu	Kto	Kiedy
10.1.	Znalezienie się wśród 10 najlepszych pracodawców poprzez realizację wszystkich 9 celów strategicznych opisanych powyżej	PAŻP	2027
10.2.	Znalezienie się wśród 5 najlepszych pracodawców poprzez realizację wszystkich 9 celów strategicznych opisanych powyżej	PAŻP	2034



Rozdział 4

Model docelowy PAŻP 2.0 ze wskaźnikami opiera się na następujących filarach strategicznych:





Polska Agencja Żeglugi Powietrznej
www.pansa.pl

CKS248
103

LOT538
142

WZZ2HR
373 390

CKS248
3300

RYR48UL
205 300

WZZ4VC
A003

LOT538
142

WZZ2HR
373 390

RYR48UL
205 300

CKS248
3300

RYR48UL
205 300

WZZ4V
305

LOT782
102