



ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2023 - 2025

ΕΚΔΟΣΗ 1 (Φεβρουάριος 2023)
Αναθεώρηση 0

Έναρξη ισχύος: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

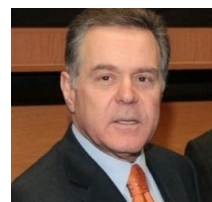
Μια νέα εποχή για την πολιτική αεροπορία στην Ελλάδα

Στο κατώφλι του 2023 οι αερομεταφορές, τόσο ευρωπαϊκά, όσο και διεθνώς διανύουν μία από τις κρίσιμότερες περιόδους στην ιστορία τους.


Την πρωτοφανή υγειονομική κρίση ένεκα της πανδημίας COVID-19, διαδέχθηκε ο ρωσο-ουκρανικός πόλεμος, με νέες σημαντικές επιπτώσεις ως αποτέλεσμα των απαγορεύσεων υπερπτήσεων και των ταξιδιωτικών περιορισμών. Συγχρόνως, οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως στον τομέα των ΣμηΕΑ ή την αξιοποίηση προηγμένων συστημάτων πλοήγησης και διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας, πλαισιώνονται από νέες προκλήσεις στους τομείς της πιστοποίησης ασφάλειας, της κυβερνοασφάλειας, αλλά και του γενικότερου προτάγματος μείωσης των εκπομπών και του θορύβου προς όφελος της προστασίας του περιβάλλοντος. Εξελίξεις και προκλήσεις σε μια περίοδο κρίσιμη από πλευράς οικονομικής βιωσιμότητας του κλάδου.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό της χώρας μας απέναντι στα ανωτέρω διεθνή δεδομένα είναι η ανθεκτικότητα. Παρά τις προκλήσεις, ο τομέας έχει σημειώσει απτά σημάδια ανάκαμψης και μεγάλες προοπτικές για τα χρόνια που έρχονται. Ο συνδυασμός της αυξανόμενης ζήτησης του τουριστικού προϊόντος και της γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας, ωθεί σε σημαντική αύξηση τη ζήτηση για τις αερομεταφορές, γεγονός που επιτρέπεται τόσο από την αξιοποίηση των υποδομών, το σχεδιασμό και τη στήριξη των αερομεταφορέων, αλλά και από την αποτελεσματικότερη διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας. Συνακόλουθα, η κρίσιμότητα της εν λόγω περιόδου συμπίπτει με ένα σημαντικό για τη χώρα μας εγχείρημα, τη σύσταση και λειτουργία της Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α.), η οποία καλείται να διαδραματίσει έναν νευραλγικό ρόλο στη ρύθμιση και εποπτεία του τομέα στην Ελλάδα, αλλά και να προάγει τις ευρωπαϊκές και διεθνείς συνεργασίες.

Υπό το πρίσμα αυτό, τόσο η Α.Π.Α., όσο και ο τομέας των αερομεταφορών ευρύτερα, χρειάζεται έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό και εργαλεία τα οποία θα επιτρέψουν την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και τον προγραμματισμό των αναγκαίων βημάτων για την επίτευξη περαιτέρω άνθισης και ανάπτυξης του τομέα σε στέρεες βάσεις: ασφαλείς, ποιοτικές, βιώσιμες και έξυπνες αερομεταφορές, σε ευθυγράμμιση τόσο με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς απαιτήσεις, όσο και με τις απαιτήσεις του επιβατικού κοινού. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της Α.Π.Α. 2023-2025, έχοντας αναγνωρίσει τις εν λόγω προκλήσεις και προοπτικές, αποτελεί όχι μόνο το χάρτη των απαιτούμενων βημάτων για την επίτευξη της αποστολής μας ως Ανεξάρτητης Αρχής, αλλά και την απαρχή μιας νέας εποχής άνθισης και ανάπτυξης για την πολιτική αεροπορία στη χώρα.



**Ο Διοικητής της Α.Π.Α.
Δρ. Χρήστος Τσίτουρας**

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023


Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α.)

Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025
Φεβρουάριος 2023

Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α.). Έτος 2023.

Η χρήση του περιεχομένου του παρόντος επιτρέπεται ελεύθερα, με παραπομπή στην πηγή, σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του ν. 2121/1993 (Α' 25).

Η χρήση περιεχομένου που περιλαμβάνεται στο παρόν και αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία τρίτων, υπόκειται στους όρους χρήσης και τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας που διέπουν το οικείο περιεχόμενο. Πάσα παράθεση αποσπάσματος περιεχομένου πνευματικής ιδιοκτησίας τρίτων που γίνεται στο παρόν, πραγματοποιείται σύμφωνα με τους όρους του ν. 2121/1993.

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 0 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

0.1 ΕΚΔΟΣΕΙΣ/ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

0.1.1. Διαδικασία εφαρμογής και αναθεώρησης

0.1.1.1. Με το παρόν η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α.) αναπτύσσει το Στρατηγικό της Σχεδιασμό για την τριετία 2023 έως και 2025.

0.1.1.2. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της Α.Π.Α. περιλαμβάνει τις γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της Α.Π.Α. για την τρέχουσα τριετία. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός εγκρίνεται από το Εκτελεστικό Συμβούλιο αυτής, κατόπιν εισήγησης του Διοικητή Α.Π.Α. σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 12 παρ. 3 περιπτ. β' του ν. 4757/2020 (Α' 240).

0.1.1.3. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της Α.Π.Α. εξειδικεύεται σε ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο εγκρίνεται με την ίδια διαδικασία (άρθρο 12 παρ. 3 περιπτ. γ' ν. 4757/2020). Στο επιχειρησιακό σχέδιο καθορίζονται οι (επιχειρησιακοί) ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, τα κριτήρια αξιολόγησης των οργανικών μονάδων της Α.Π.Α., των Προϊσταμένων αυτών και του προσωπικού.

0.1.2 Σύστημα παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της Α.Π.Α.


0.1.2.1. Για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της Α.Π.Α., η Α.Π.Α. εφαρμόζει σύστημα παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

0.1.2.2. Δομικά στοιχεία του συστήματος παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης συνιστούν:

(α) Η σύνταξη και υποβολή προτυποποιημένων φορμών παρακολούθησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού της Α.Π.Α. ανά οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης για την ενημέρωση της πορείας υλοποίησης των δράσεων και της επίτευξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της Α.Π.Α..

(β) Η συγκέντρωση δεδομένων επιδόσεων βάσει δεικτών εκροών – αποτελεσμάτων.

(γ) Η εκπόνηση περιοδικών εκθέσεων, συνοπτικών ανά τρίμηνο (quarterly reporting), καθώς και ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της Α.Π.Α..

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023

0.1.2.3. Για την υλοποίηση του συστήματος παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της Α.Π.Α. αναπτύσσεται και εφαρμόζεται Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.) μέσω του οποίου συντάσσονται οι προβλεπόμενες φόρμες συγκέντρωσης δεδομένων και στοιχείων από τις αρμόδιες οργανικές μονάδες της Α.Π.Α. και εξάγονται αποτελέσματα και συμπεράσματα με χρήση εφαρμογών επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence).

0.1.3 Μητρώο καταγραφής τροποποιήσεων/αναθεωρήσεων

A/A	Ημ/νια	Αναφορά έγκρισης	Ισχύς	Αιτιολογία
00	1/2/2023	Εκτελεστικό Συμβούλιο	2023-2025	ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ
01				
02				
03				
04				
05				

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Δρ. Χρήστος Τσίτουρας, Διοικητής Α.Π.Α.


ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Ιωάννης Γεννηματάς Κωνσταντίνος Κεφαλογιάννης Γεώργιος Κίκης Δρ Ανδρέας Παπαθεοδώρου

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 0 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
0.1 ΕΚΔΟΣΕΙΣ/ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	6
0.1.1. Διαδικασία εφαρμογής και αναθεώρησης.....	6
0.1.2 Σύστημα παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της Α.Π.Α.	6
0.1.3 Μητρώο καταγραφής τροποποιήσεων/αναθεωρήσεων	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	10
Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	14
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ	15
1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	15
1.2.1. Ευρύτερες εξελίξεις και προοπτικές του κλάδου. Επιδράσεις της πανδημίας και της ρωσο-ουκρανικής κρίσης.....	15
1.2.2. Βασικές κανονιστικές απαιτήσεις.....	19
1.2.3. Δείκτες επίδοσης ασφάλειας (Safety Performance Indicators – SPIs)	24
1.2.4. Τεχνολογικές εξελίξεις και προκλήσεις.....	25
1.2.5. Περιβαλλοντικές διαστάσεις	28
1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	28
1.3.1. Η Ελλάδα στους Δείκτες Ανταγωνιστικότητας Ρυθμιστικού Πλαισίου της IATA (Air Transport Regulatory Competitiveness Indicators, ATRCI 2018)	28
1.3.2. Η σύσταση και η αποστολή της Α.Π.Α. (ν. 4757/2020, Α’ 240).....	29
1.3.3. Οργάνωση της Α.Π.Α.	31
1.3.4. Πόροι της Α.Π.Α.	32
Κεφάλαιο 2 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023-2025	37
2.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	37
2.2. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ (STAKEHOLDER MAPPING).....	38
2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	40
2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (Δυνατά – Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές)	41
2.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023-2025	42
2.5.1. Τρεις βασικοί πυλώνες	42
Κεφάλαιο 3 – ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	49
3.1. ΣΤΟΧΟΣ 1.1. ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΝΟΝΩΝ	49
3.1.1 Χαρτογράφηση και αξιολόγηση υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου	49
3.1.2. Εφαρμογή αρχών της Καλής Νομοθέτησης (Better Regulation principles) και απομείωση γραφειοκρατικού βάρους.....	49
3.2. ΣΤΟΧΟΣ 1.2. ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	50
3.2.1. Κατάρτιση και επικαιροποίηση εγχειριδίων (manuals). Ευθυγράμμιση με διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα.....	50
3.2.2. Αναβάθμιση πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας πιστοποιήσεων.....	51

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023


3.3. ΣΤΟΧΟΣ 1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	52
3.3.1. Ανάπτυξη και λειτουργία αποθετηρίου δεδομένων	52
3.3.2. Βελτίωση διαδικασίας συλλογής και διαχείρισης δεδομένων	53
3.3.3. Αξιοποίηση δεδομένων σε όλο το φάσμα διενέργειας αναλύσεων κινδύνου και σχεδιασμού παρεμβάσεων.....	53
3.4. ΣΤΟΧΟΣ 1.4. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ 53	
3.4.1. Νέος Κανονισμός Επιθεωρήσεων - Εξειδίκευση σε Τομεακά Εγχειρίδια.....	53
3.4.2. Λειτουργία συστήματος προγραμματισμού ελέγχων και επιθεωρήσεων στη βάση ιεράρχησης των κινδύνων – αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.....	54
3.4.3. Αναβάθμιση πλαισίου καθηκόντων και δεξιοτήτων Επιθεωρητών	55
Κεφάλαιο 4 – ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ.....	59
4.1. ΣΤΟΧΟΣ 2.1. ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΑΣΦΑΛΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	59
4.1.1. Αναβάθμιση σχεδιασμού ασφάλειας (ATM/ANS, Flight Standards, ADR – GA, AVSEC).....	59
4.1.2. Σύγχρονοι μηχανισμοί αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων	60
4.1.3. Αναβάθμιση πλαισίου διαχείρισης κρίσεων	62
4.2. ΣΤΟΧΟΣ 2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	63
4.2.1. Διαρκής αξιολόγηση οικονομικών επιδόσεων.....	63
4.2.2. Σύγχρονο πλαίσιο οργάνωσης, διαχείρισης και εποπτείας αγοράς.....	63
4.2.3. Ολοκληρωμένο πλαίσιο προστασίας δικαιωμάτων επιβατών και ατόμων με αναπηρία	64
4.2.4. Σύστημα συλλογής και διαχείρισης καταγγελιών.....	64
4.3. ΣΤΟΧΟΣ 2.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	65
4.3.1. Αναβάθμιση αεροπορικών υποδομών	65
4.3.2. Διαρκής παρακολούθηση του βαθμού ενσωμάτωσης της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών από τους εμπλεκόμενους φορείς.....	65
4.3.3. Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου για την κυβερνοασφάλεια στον τομέα των αερομεταφορών	66
4.4. ΣΤΟΧΟΣ 2.4. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	67
4.4.1. Ολοκληρωμένο πλαίσιο παρεμβάσεων για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της πολιτικής αεροπορίας.....	67
4.4.2. Ενδυνάμωση συστημάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης και εποπτείας.....	68
Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	73
5.1. ΣΤΟΧΟΣ 3.1. ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	73
5.1.1. Λειτουργία της Α.Π.Α. στη βάση των αρχών της ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας	73
5.1.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος ελέγχου απόδοσης και συμμόρφωσης (Compliance Monitoring System, CMS)	73
5.2. ΣΤΟΧΟΣ 3.2. ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ	74
5.2.1. Στρατηγική διαχείριση πόρων	74
5.2.2. Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου σχεδιασμού και υλοποίησης πληροφοριακών συστημάτων.....	75
5.3. ΣΤΟΧΟΣ 3.3. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	75

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023


5.3.1 Επίτευξη των στόχων στελέχωσης. Διαχείριση στη βάση περιγραμμάτων θέσης (job descriptions)	75
5.3.2. Ολοκληρωμένος μηχανισμός ιεράρχησης αναγκών και ανάπτυξης δεξιοτήτων	76
5.4. ΣΤΟΧΟΣ 3.4. ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	76
5.4.1. Ολοκληρωμένη στρατηγική διάχυσης, ενημέρωσης και επικοινωνίας	76
5.4.2. Ενδυνάμωση διεθνών συνεργασιών. Αξιοποίηση δυνατοτήτων άντλησης τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης.....	77
5.4.3. Ενδυνάμωση συνεργασιών με εθνικές συναρμόδιες αρχές, φορείς της δημόσιας διοίκησης, ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς	77
Παράρτημα - ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΗΓΩΝ	79

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ/ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΩΝ (REVENUE PASSENGER KILOMETERS, RPK) ΠΗΓΗ: ICAO 2022	15
ΕΙΚΟΝΑ 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 2022. ΠΗΓΗ: ICAO, 2022	16
ΕΙΚΟΝΑ 3. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΕΝΕΚΑ ΤΗΣ ΡΩΣΟ-ΟΥΚΡΑΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2022.	17
ΕΙΚΟΝΑ 4. ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΤΟΥ EUROCONTROL ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2022-2028, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2022	17
ΕΙΚΟΝΑ 5: ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ EUROCONTROL ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ 2022-2028, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2022	18
ΕΙΚΟΝΑ 6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΝΕΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ, ΠΗΓΗ: IATA, 2023	18
ΕΙΚΟΝΑ 7. ΤΑ ΟΚΤΩ ΚΡΙΣΙΜΑ ΜΕΡΗ (CES) ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ USOAP, ΠΗΓΗ: ICAO.INT.	19
ΕΙΚΟΝΑ 8. ICAO EFFECTIVE IMPLEMENTATION INDEX (EI) – GLOBAL AVERAGE VS. GREECE 2018	24
ΕΙΚΟΝΑ 9. EASA STANDARDIZATION RATING 2019 -2021, ΠΗΓΗ: EASA 2021	25
ΕΙΚΟΝΑ 10. Η ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL (EATM-CERT, EUROCONTROL, 2019)	26
ΕΙΚΟΝΑ 11. ΟΡΟΣΗΜΑ ΤΟΥ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΤΟΥ EASA ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ, ΠΗΓΗ: EASA, 2020	27
ΕΙΚΟΝΑ 12. IATA, ATRCI GREECE 2018.....	29
ΕΙΚΟΝΑ 13. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ Α.Π.Α. (HCAA.GOV.GR)	31
ΕΙΚΟΝΑ 14. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ DATA4SAFETY, ΠΗΓΗ: EASA.EUROPA.EU	52
ΕΙΚΟΝΑ 15. RISK BASED OVERSIGHT (RBO). ΠΗΓΗ: EASA 2015	55
ΕΙΚΟΝΑ 16. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (SECURITY) ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ICAO (ΠΗΓΗ: IATA.ORG).....	60
ΕΙΚΟΝΑ 17. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS (SMS), ΠΗΓΗ: EASA.EUROPA.EU	61
ΕΙΚΟΝΑ 18. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ SAFETY – SECURITY , ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2013	62

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 0 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Ισχύς: 1/2/2023


Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023


Κεφάλαιο 1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

- 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ
- 1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- 1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

Στο παρόν Κεφάλαιο περιγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης (state of play) που αποτελεί τη βάση αξιολόγησης για το Στρατηγικό Σχεδιασμό της περιόδου 2023-2025. Στις χαρακτηριστικότερες παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψη για τη συνολική επίδοση του τομέα αερομεταφορών, συγκαταλέγονται οι εκτιμώμενες επιδράσεις της πανδημίας COVID -19, καθώς και η ρωσο-ουκρανική κρίση. Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η συνολική εκτιμώμενη πορεία του τομέα για την περίοδο αναφοράς επηρεάζει καίρια το σχεδιασμό της Α.Π.Α., ιδίως σε όρους υλοποίησης του προβλεπόμενου εποπτικού της έργου, για τον οποίο απαιτούνται ανθρώπινοι, υλικοί και οικονομικοί πόροι, καθώς και κατάλληλες τεχνολογικές εφαρμογές.

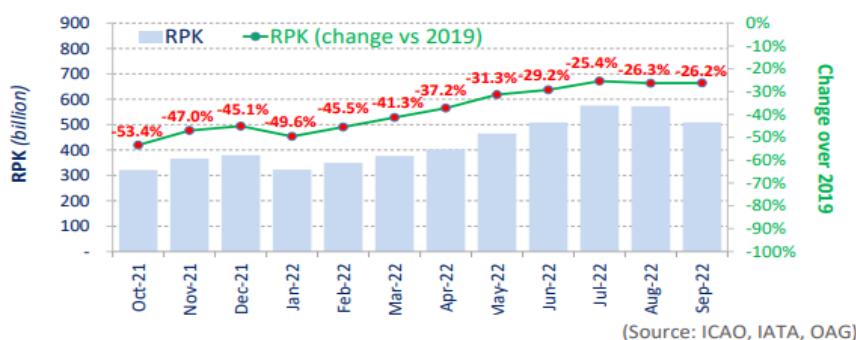
1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.2.1. Ευρύτερες εξελίξεις και προοπτικές του κλάδου. Επιδράσεις της πανδημίας και της ρωσο-ουκρανικής κρίσης

1.2.1.1. Σε διεθνές επίπεδο:


- Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (International Civil Aviation Organization, ICAO) για το 2022 (ICAO, 2022):

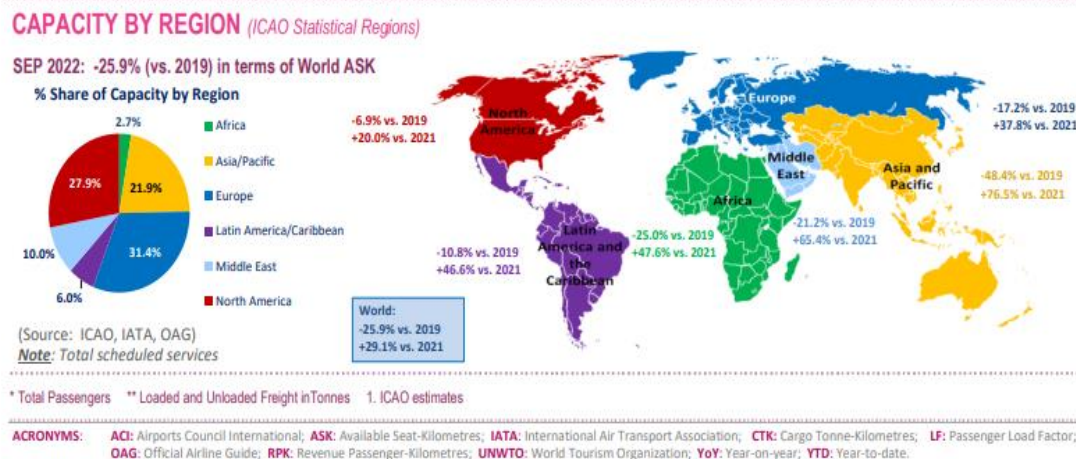
(α) Οι αερομεταφορές επιβατών σε παγκόσμια κλίμακα αγγίξαν το -26.2 % σε σχέση με τα επίπεδα του 2019 έναντι -53.4% το μήνα Οκτώβριο του 2021.



ΕΙΚΟΝΑ 1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ/ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΩΝ (REVENUE PASSENGER KILOMETERS, RPK) ΠΗΓΗ: ICAO 2022

(β) Σε παρόμοια επίπεδα κινήθηκαν και τα επίπεδα χωρητικότητας (capacity), με την Ευρώπη να διατηρεί το μεγαλύτερο ποσοστό (31.4%) της παγκόσμιας χωρητικότητας.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Av. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023




ΕΙΚΟΝΑ 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 2022. ΠΗΓΗ: ICAO, 2022

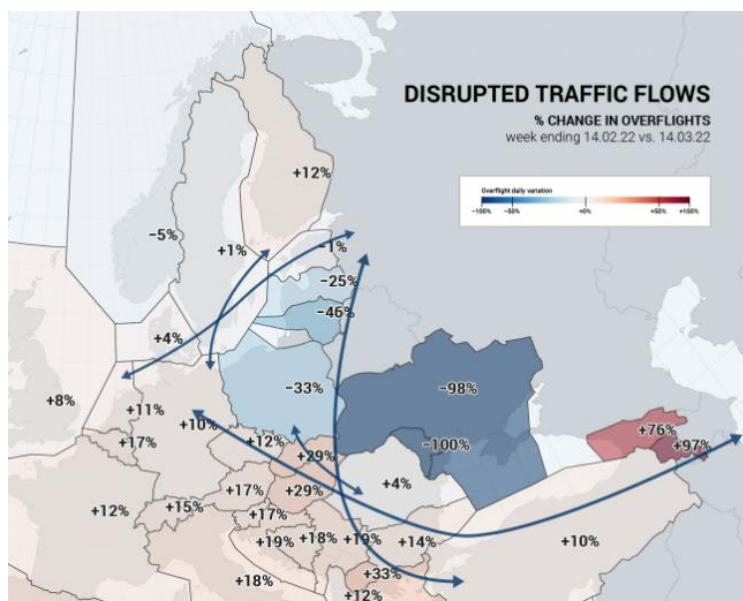
(γ) Οι παγκόσμιες επιδόσεις στον τομέα αερομεταφορών φορτίου σημείωσαν πτωτικές τάσεις σε σχέση με τα επίπεδα του 2019 (από -1.4% το Μάρτιο του 2022 σε -3.6% το Σεπτέμβριο του 2022).

- Με βάση τις εκτιμήσεις της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορέων (International Air Transport Association, IATA) (IATA, 2022), ο τομέας της πολιτικής αεροπορίας για το 2022 επικεντρώθηκε στην αντιμετώπιση των απωλειών ενώ το 2023 εκτιμάται ότι θα επιστρέψει σε κερδοφόρα επίπεδα μετά τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID 2019. Αυτή η πρόβλεψη, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, δεν θα επηρεαστεί από την αναμενόμενη επιβράδυνση των ρυθμών μεγέθυνσης του παγκόσμιου ΑΕΠ σε 1.3% (από 2.9% το 2022). Η γενικότερη πορεία της ζήτησης για επιβατικές μεταφορές εκτιμάται ανοδική, ενώ πιέσεις αναμένεται να δεχθούν οι αερομεταφορές εμπορευμάτων.

1.2.1.2. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σύμφωνα με τα δεδομένα του Eurocontrol (Eurocontrol, 2022), από τα τέλη Φεβρουαρίου 2022, το κλείσιμο εναέριων χώρων της Ρωσίας και της Ουκρανίας

για τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες έχει μετατοπίσει σε ορισμένο βαθμό την κίνηση προς το νοτιοανατολικό άξονα. Λιγότερες υπερπτήσεις σημειώνονται κυρίως στα κράτη της Βαλτικής, τα σκανδιναβικά κράτη και την Πολωνία. Περισσότερες υπερπτήσεις κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023



ΕΙΚΟΝΑ 3. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΕΝΕΚΑ ΤΗΣ ΡΩΣΟ-ΟΥΚΡΑΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2022.

Τα τρία σενάρια του Eurocontrol για την περίοδο 2022-2028 λαμβάνουν υπόψη τόσο τις παραμέτρους της πανδημίας, όσο και τις επιδράσεις της ρωσο-ουκρανικής κρίσης.

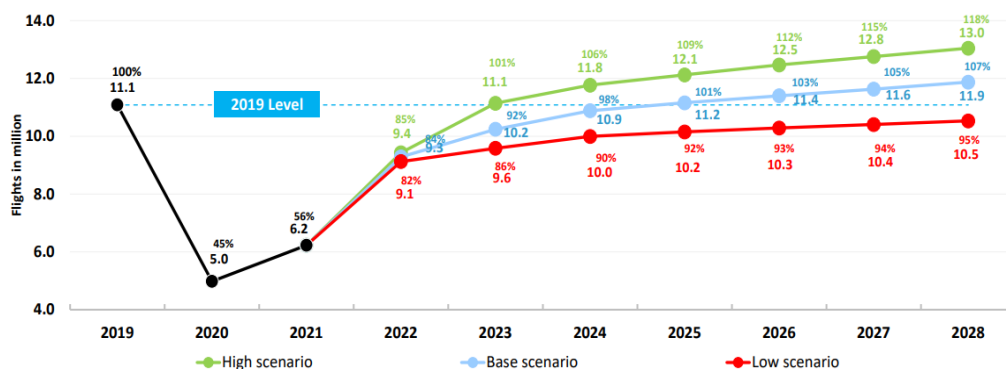
Building the scenarios	
Common Assumptions	
Impact of war in Ukraine	<ul style="list-style-type: none"> • Restrictions on Ukrainian, Russian, Belarusian and Moldovan airspaces to remain until the end of the horizon (2028). • Overall decrease of the economic situation. Downward revision of the GDP forecast for 2023 due to rising inflation, dwindling growth and growing geopolitical and natural disruptions to business. • Increasing energy prices and the knock-on effect on the purchasing power of consumers to affect travel demand. • Cargo segment strongly impacted due to constrained operations of key cargo carriers.
Post-pandemic recovery	<ul style="list-style-type: none"> • COVID-19 moving towards endemic phase: focus on prevention with very limited travel restrictions. • Long-haul flows recovering well in 2022, apart from the China (Asia/Pacific region) and South Atlantic flows. Full restoration is expected to occur in 2023. • Business aviation: after the strong uplift, the segment is levelling off with the return of some passengers to scheduled services. • Some of the staff shortages experienced in summer 2022 might occur again in 2023, affecting the capacity of airlines and airports. • Staffing issues also impacting the global logistics supply chain with repercussions on cargo flights.

ΕΙΚΟΝΑ 4. ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΤΟΥ EUROCONTROL ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2022-2028, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2022

EUROCONTROL STATFOR 7-YEAR FORECAST for *Europe 2022-2028 (October 2022)

Actual and future **IFR movements**, % traffic compared to 2019

* Europe = ECAC 44 Member States

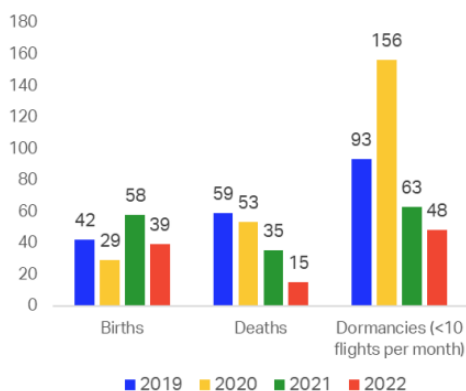


Source: EUROCONTROL 7-year Forecast 2022-2028, October 2022.

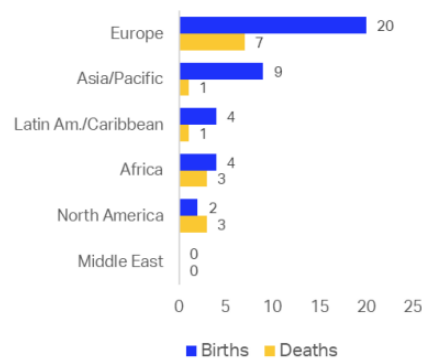
ΕΙΚΟΝΑ 5: ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ EUROCONTROL ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ 2022-2028, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2022

Τέλος ένα ενδιαφέρον δεδομένο για τον ευρωπαϊκό χώρο προκύπτει από την πρόσφατη μελέτη της IATA (IATA, 2023), σύμφωνα με την οποία οι μισές από τις παγκόσμιες συστάσεις νέων αεροπορικών εταιριών για το 2022 πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη, γεγονός που καταδεικνύει τις ισχυρές προοπτικές του κλάδου.

Panel A. Number of airline births, deaths, and dormancies, by year.



Panel B. Number of airline births and deaths in 2022, by region.



ΕΙΚΟΝΑ 6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΝΕΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ, ΠΗΓΗ: ΙΑΤΑ, 2023

Συμπερασματικά, τόσο σε διεθνές όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο τομέας των αερομεταφορών παρουσιάζει σημάδια σταθεροποίησης, με προοπτικές περαιτέρω άνθισης σε μεσομακροπρόθεσμο επίπεδο, ωστόσο επισημαίνεται και με βάση τις εν λόγω αναλύσεις η ευρύτερη παράμετρος της αβεβαιότητας.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Av. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

1.2.2. Βασικές κανονιστικές απαιτήσεις

1.2.2.1. Το πλαίσιο της Σύμβασης του Σικάγο, 1944. Οι διεθνείς κανονιστικές απαιτήσεις πηγάζουν από τη συμμετοχή της χώρας μας ως μέλους της διεθνούς κοινότητας στο πλέγμα υποχρεώσεων της Σύμβασης του Σικάγο του 1944, ήδη από το 1947. Ανάμεσα στις σημαντικότερες υποχρεώσεις που προκύπτουν από την εν λόγω διεθνή σύμβαση και τη συμμετοχή στον ICAO, συνιστά η εφαρμογή των προτύπων (Standards and Recommended Practices, SARPs) που ενσωματώνονται ως Παραρτήματα (Annexes) της Σύμβασης, και αφορούν νευραλγικούς για την πολιτική αεροπορία τομείς, ιδίως στο πλαίσιο της ασφάλειας.

Το Πρόγραμμα **Universal Safety Oversight Audit Program (USOAP)** του ICAO εστιάζει στην ικανότητα ενός κράτους να παρέχει εποπτεία ασφάλειας αξιολογώντας το επίπεδο εφαρμογής των κρίσιμων συστημάτων εποπτείας ασφαλείας (CEs). Πρόκειται για ένα μηχανισμό που δίνει τη δυνατότητα στο κράτος να διασφαλίσει την εφαρμογή των προτύπων και των συνιστώμενων πρακτικών (SARPs) του ICAO, των σχετικών διαδικασιών, αλλά και του υλικού καθοδήγησης (guidance material). Επιπλέον, παρέχει στον ICAO ένα μέσο για να παρακολουθεί συνεχώς την εκπλήρωση των υποχρεώσεων εποπτείας της ασφάλειας από τα κράτη.

Για το 2023, η Ελλάδα θα αποτελέσει τη μόνη χώρα της Ε.Ε. που θα αξιολογηθεί βάσει του USOAP με πλήρη έλεγχο (full scope audit).



ΕΙΚΟΝΑ 7. ΤΑ ΟΚΤΩ ΚΡΙΣΙΜΑ ΜΕΡΗ (CES) ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ USOAP, ΠΗΓΗ: ICAO.INT¹.

1.2.2.2. Απαιτήσεις του Ενωσιακού Δικαίου. Πέραν των κανονιστικών απαιτήσεων του διεθνούς δικαίου, ένα μεγάλο μέρος απαιτήσεων για τη χώρα μας πηγάζει από την ιδιότητά της ως κράτος μέλος της Ε.Ε.. Ανάμεσα στις σημαντικότερες σχετικές

¹ <https://www.icao.int/safety/CMAForum/Pages/FAQ.aspx>

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

πρωτοβουλίες περιλαμβάνονται οι κανόνες σχετικά με την επιβολή τελών, τη λειτουργία του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού [Κανονισμός (ΕΚ) 549/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 10ης Μαρτίου 2004, για τη χάραξη του πλαισίου για τη δημιουργία του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού (L 96)], την ασφάλεια [ενδεικτικά Κανονισμός (ΕΕ) 2018/1139 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 4ης Ιουλίου 2018, για τη θέσπιση κοινών κανόνων στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας και την ίδρυση Οργανισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Αεροπορική Ασφάλεια (L 212)], την ασφάλεια από έκνομες ενέργειες [ενδεικτικά Κανονισμός (ΕΚ) 300/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Μαρτίου 2008, για τη θέσπιση κοινών κανόνων στο πεδίο της ασφάλειας της πολιτικής αεροπορίας και την κατάργηση του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2320/2002 (L 97)] και την προστασία του περιβάλλοντος από δραστηριότητες της πολιτικής αεροπορίας.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στο πλαίσιο των προσπαθειών της Ε.Ε. να ενδυναμώσει τη συνεργασία στα θέματα της πολιτικής αεροπορίας, έχει συσταθεί ο **Οργανισμός της Ε.Ε. για την Αεροπορική Ασφάλεια (European Union Aviation Safety Agency, EASA)**. Ο ρόλος του EASA περιλαμβάνει τα εξής:



	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Av. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

Περαιτέρω, ο EASA εκδίδει το **Ευρωπαϊκό Σχέδιο για την Ασφάλεια της Πολιτικής Αεροπορίας (European Plan for Aviation Safety, EPAS)**, ένα πενταετές πρόγραμμα που συνεχώς αναθεωρείται, βελτιώνεται και ενημερώνεται σε ετήσια βάση. Το EPAS αποτελεί το περιφερειακό σχέδιο αεροπορικής ασφάλειας για τα κράτη μέλη του EASA, το οποίο καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες, τους στρατηγικούς παράγοντες και τους κύριους κινδύνους που επηρεάζουν το ευρωπαϊκό σύστημα αερομεταφορών. Επιπλέον, πλαισιώνεται από τις απαραίτητες ενέργειες για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων και την περαιτέρω βελτίωση της αεροπορικής ασφάλειας. Ο κύριος στόχος του EPAS είναι να βελτιώσει περαιτέρω την ασφάλεια των αερομεταφορών και την προστασία του περιβάλλοντος σε όλη την Ευρώπη, διασφαλίζοντας παράλληλα ίσους όρους ανταγωνισμού, καθώς και αποτελεσματικότητα/αναλογικότητα στις ρυθμιστικές διαδικασίες.

Κατωτέρω, παρατίθεται αναλυτική λίστα της ενωσιακής νομοθεσίας στους τομείς του EASA (τελευταία επικαιροποίηση 23.4.2021).



Latest information is available via <https://www.easa.europa.eu/regulations> (including Acceptable Means of Compliance, Guidance Material (AMC/GM) and Certification Specifications (CS))

	IR: Implementing Regulation DR: Delegated Regulation	Annexes
<u>Basic Regulation</u>	(EU) 2018/1139	
<u>Initial Airworthiness</u>	IR: (EU) No 748/2012	Annex I: Part 21 Annex II: Repealed Regulation – list of amendments Annex III: Correlation table
<u>Additional airworthiness specifications for operations</u>	IR: (EU) 2015/640	Annex I: Part-26
<u>Continuing airworthiness</u>	IR: (EU) No 1321/2014	Annex I: Part-M Annex II: Part-145 Annex III: Part-66 Annex IV: Part-147 Annex Va: Part-T Annex Vb: Part-ML Annex Vc: Part-CAMO Annex Vd: Part-CAO

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Av. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

Aircraft	IR: (EU) No 1178/2011	Annex I: Part-FCL Annex II: Conversion of non-EU licences Annex III: Licences of non-EU states Annex IV: Part-MED Annex V: Part-CC Annex VI: Part-ARA Annex VII: Part-ORA Annex VIII: Part-DTO
Air operations	IR: (EU) No 965/2012	Annex I: Definitions Annex II: Part-ARO Annex III: Part-ORO Annex IV: Part-CAT Annex V: Part-SPA Annex VI: Part-NCC Annex VII: Part-NCO Annex VIII: Part-SPO
Balloons - Air Operations	IR: (EU) 2018/395	Annex I: Part-DEF Annex II: Part-BOP Annex III: Part-BFCL
Third country operators	IR: (EU) No 452/2014	Annex I: Part-TCO Annex II: Part-ART
ATM/ANS	IR: (EU) 2017/373	Annex I: Definitions Annex II: Part-ATM/ANS.AR Annex III: Part-ATM/ANS.OR Annex IV: Part-ATS Annex V: Part-MET Annex VI: Part-AIS Annex VII: Part-DAT Annex VIII: Part-CNS Annex IX: Part-ATFM Annex X: Part-ASM
		Annex XI: Part-ASD Annex XII: Part-NM Annex XIII: Part-PERS
ATCO	IR: (EU) 2015/340	Annex I: Part ATCO Annex II: Part ATCO.AR Annex III: Part ATCO.OR Annex IV: Part ATCO.MED
Airspace usage requirements (ACAS II)	IR: (EU) No 1332/2011	Annex: ACAS

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Av. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

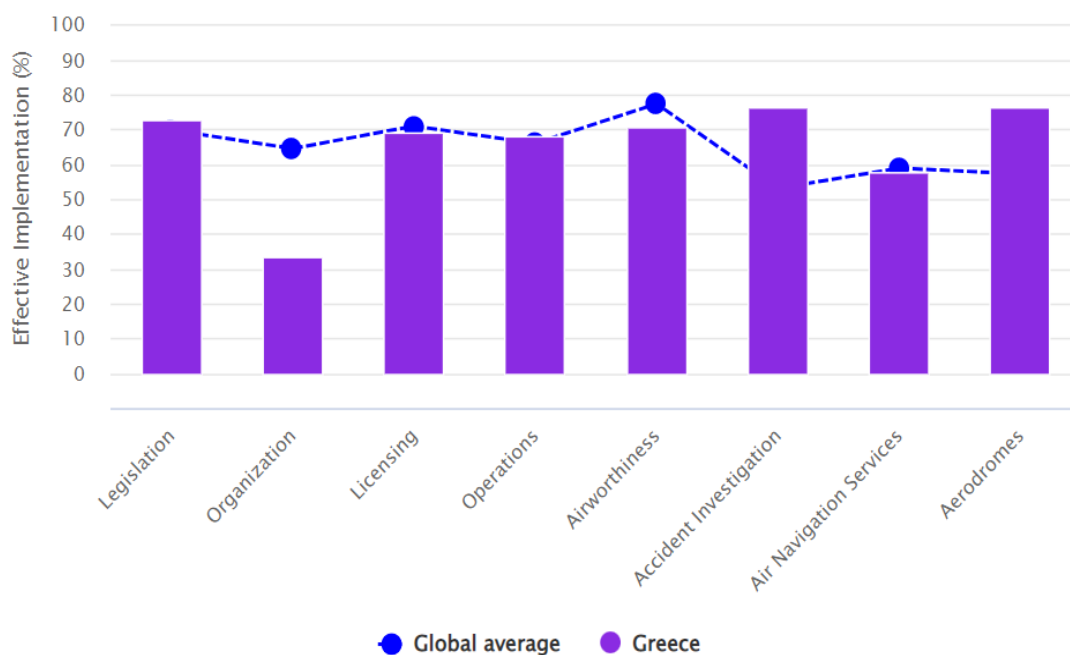
Airspace usage requirements (PBN)	IR: (EU) 2018/1048	Annex: Subpart PBN
SERA	IR: (EU) No 923/2012	Annex: Standardised European rules of the air
Aerodromes	IR: (EU) No 139/2014	Annex I: Definitions Annex II: Part-ADR.AR Annex III: Part-ADR.OR Annex IV: Part-ADR.OPS
SKPI - Safety Key Performance Indicators	IR: (EU) 2019/317	
Sailplanes – Air Operations	IR: (EU) 2018/1976	Annex I: Part-DEF Annex II: Part-SAO Annex III: Part-SFCL
Unmanned Aircraft Systems (UAS) (Rules and procedures for the operation of unmanned aircraft)	IR: (EU) 2019/947	Annex: UAS ops in the 'Open' and 'Specific' categories
Unmanned Aircraft Systems (UAS) (Unmanned aircraft systems and thirdcountry operators of unmanned aircraft systems)	DR: (EU) 2019/945	Annex: Annex
Occurrence Reporting		
Board of Appeal		
Fees and Charges		
Fines and Penalties		
Standardisation Inspections		
Other	Regulation (EU) No 996/2010 Commission Regulation (EC) No 768/2006 Directive 2006/23/EC Directive 2004/36/CE Council Regulation (EEC) No 3922/91 Council Directive 91/670/EEC	

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023


1.2.3. Δείκτες επίδοσης ασφάλειας (Safety Performance Indicators – SPIs)

1.2.3.1 ICAO Effective Implementation Index (EI) – Global Average vs. Greece 2018 (ICAO, 2018)

Ο δείκτης EI αποτελεί μέτρο αξιολόγησης της ικανότητας εποπτείας της ασφάλειας (safety oversight) της πολιτικής αεροπορίας του κράτους, που υπολογίζεται για κάθε κρίσιμο στοιχείο, κάθε περιοχή ελέγχου ή ως συνολική αξιολόγηση. Ο EI εκφράζεται ως ποσοστό. Οποιαδήποτε αλλαγή στην κατάσταση ενός protocol question (PQ) για ένα κράτος θα οδηγήσει σε ενημέρωση του EI του οικείου κράτους. Κατωτέρω παρουσιάζονται οι επιδόσεις της χώρας μας (τελευταία αξιολόγηση 2018, σε σχέση με το γενικό μέσο όρο).



ΕΙΚΟΝΑ 8. ICAO EFFECTIVE IMPLEMENTATION INDEX (EI) – GLOBAL AVERAGE VS. GREECE 2018

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

1.2.3.2 EASA Standardization rating


Ο εν λόγω δείκτης χρησιμοποιείται από τον EASA στο πλαίσιο προτεραιοποίησης για τον προγραμματισμό ελέγχων/επιθεωρήσεων. Στοχεύει στην αξιολόγηση της αρμόδιας εθνικής αρχής (National Competent Authority, NCA) να ασκεί το εποπτικό έργο σε σχέση με την ασφάλεια των αερομεταφορών. Η σχετική βαθμολογία λαμβάνει υπόψη στοιχεία που σχετίζονται με το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα των αρμόδιων αρχών του κράτους μέλους, τις σχετικές λειτουργίες, τον αριθμό και το είδος των ευρημάτων, καθώς και την απόκριση του κράτους σε σχέση με το κλείσιμο των πορισμάτων, μόλις σταλεί η τελική έκθεση. Τα κράτη μέλη ενημερώνονται για την επίδοσή τους σε περιοδική βάση. Κατωτέρω αποτυπώνεται η συνολική εικόνα για τα κράτη της Ε.Ε. μέχρι το 2021 (το 2020 απαλείφθηκε από τη μελέτη για λόγους αξιοπιστίας δεδομένων) (EASA, 2021).

Domain	min 2019	min 2021		Avg 2019	Avg 2021		<Avg 2019	<Avg 2021		>Avg 2019	>Avg 2021	
AIR	76.8	85.4	↗	93.0	94.9	↗	35 %	40 %	↗	65 %	60 %	↘
OPS	73.1	76.2	↗	90.6	92.4	↗	45 %	37 %	↘	55 %	63 %	↗
FCL	74.3	73.7	↘	94.3	94.9	↗	42 %	33 %	↘	58 %	67 %	↗
MED	87.8	84.1	↘	95.8	96.0	→	52 %	47 %	↘	48 %	53 %	↗
FSTD	78.7	77.4	↘	95.5	95.5	→	35 %	43 %	↗	65 %	57 %	↘
ATM/ANS	78.4	77.8	↘	91.9	93.2	↗	42 %	43 %	→	58 %	57 %	→
RAMP	66.5	73.9	↗	90.0	90.2	→	39 %	47 %	↗	61 %	53 %	↘

ΕΙΚΟΝΑ 9. EASA STANDARDIZATION RATING 2019 -2021, ΠΗΓΗ: EASA 2021

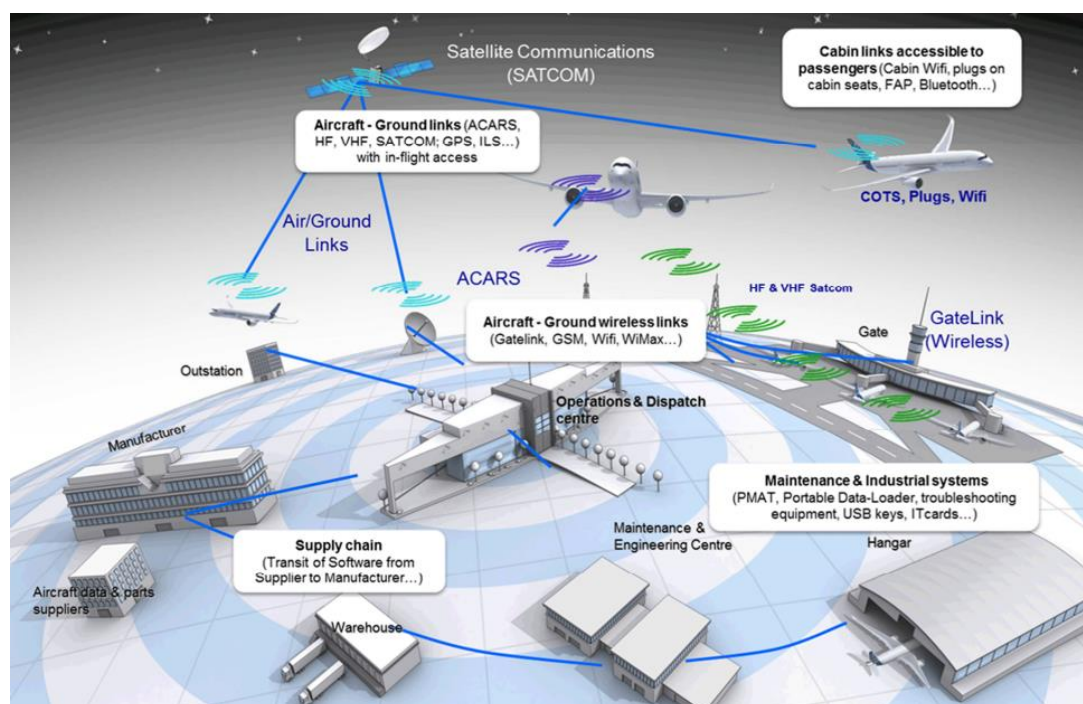
1.2.4. Τεχνολογικές εξελίξεις και προκλήσεις

1.2.4.1. Ανάμεσα σε μια σειρά σημαντικών τομέων της οικονομίας που επηρεάζονται καίρια από τις τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές, ο τομέας των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από την αξιοποίηση προηγμένων εφαρμογών και τεχνολογιών που αυξάνουν τη διασυνδεσιμότητα και βελτιώνουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών (όπως η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών αυτοματοποίησης και τεχνητής νοημοσύνης). Είναι γεγονός ότι παράλληλα με τα οφέλη των νέων τεχνολογιών για την ασφάλεια (π.χ. βελτίωση δυνατοτήτων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, βελτίωση των τρόπων παρακολούθησης αναγκών συντήρησης αεροσκαφών, κ.λπ.), είναι αναγκαία η εστίαση και στους κινδύνους που προκύπτουν, με έμφαση ιδίως στη διαχείριση απειλών του κυβερνοχώρου.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Av. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

1.2.4.2. Το **SESAR** (Single European Sky ATM Research) είναι ο τεχνολογικός πυλώνας του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού (Single European Sky, SES). Στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της Διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας (Air Traffic Management, ATM) εκσυγχρονίζοντας και εναρμονίζοντας τα συστήματα ATM μέσω του καθορισμού, της ανάπτυξης, της επικύρωσης και της ανάπτυξης καινοτόμων τεχνολογικών και λειτουργικών λύσεων ATM. Το ευρωπαϊκό ATM Master Plan αποτελεί τον οδικό χάρτη που συνδέει τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης ATM με σενάρια ανάπτυξης για την επίτευξη των στόχων απόδοσης του SES.

1.2.4.3. Η **ψηφιοποίηση των συστημάτων ATM/ANS** σηματοδοτεί νέες δυνατότητες για την καλύτερη αξιοποίηση του εναερίου χώρου, μέσω νέων τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence, A.I.) και διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things, IoT).



ΕΙΚΟΝΑ 10. Η ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ, ΠΗΓΗ: EUROCONTROL (EATM-CERT, EUROCONTROL, 2019)

1.2.4.4. **Ευφυείς αερομεταφορές – έξυπνα αεροδρόμια (Smart Airports):** Στο πλαίσιο της ευρύτερης αξιοποίησης προηγμένων δυνατοτήτων συνδεσιμότητας και ψηφιακών εφαρμογών που συνθέτουν το Industry 4.0, αναμένονται σημαντικές εξελίξεις και στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας. Οι νέες τεχνολογίες συνδεσιμότητας και ψηφιοποίησης αποσκοπούν όχι μόνο στη βελτίωση της εμπειρίας του αεροπορικού ταξιδιού για τους επιβάτες (e-boarding, διαχείριση αποσκευών, πληροφόρηση επιβατών), αλλά και στη βελτιστοποίηση του επιπέδου ασφάλειας (safety – security,

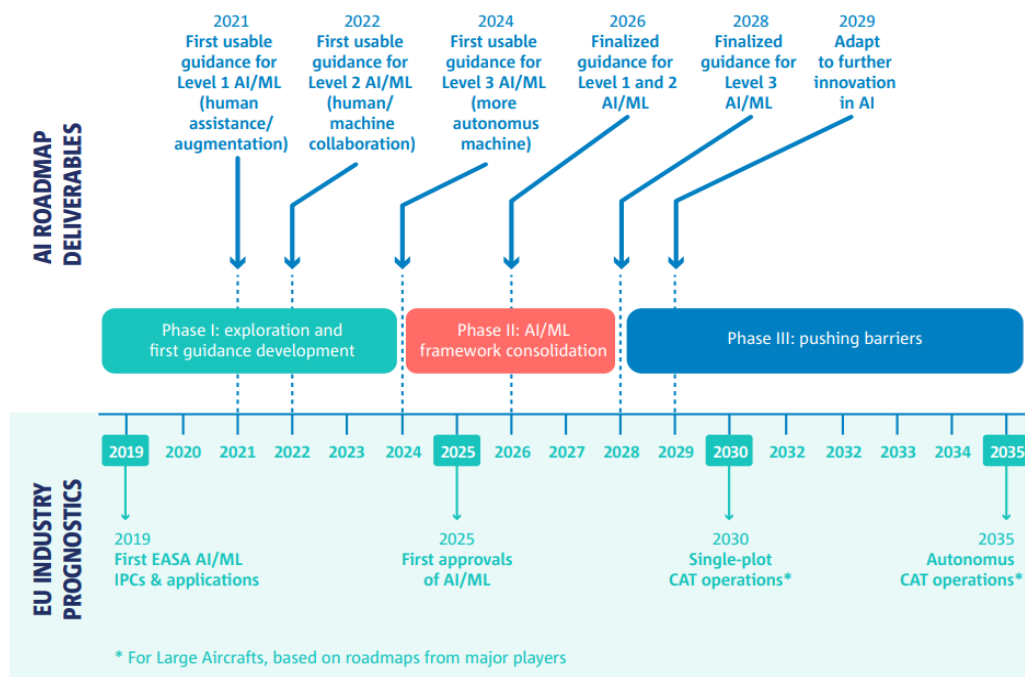
	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

π.χ. πρόληψη έκτακτων καταστάσεων μέσω αισθητήρων, καταμέτρηση οχημάτων, βελτίωση υγειονομικών υπηρεσιών, καταγραφή συμβάντων). Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος της περιβαλλοντικής προστασίας (π.χ. διαχείριση θορύβου, φωτισμός, πράσινα κτίρια, κ.λπ.).

1.2.4.5. Οι καινοτόμες τεχνολογίες στο EPAS 2022-2026. Στο πρόγραμμα του EASA για την ασφάλεια της πολιτικής αεροπορίας περιλαμβάνονται 19 νέα ερευνητικά έργα με πολλά από αυτά να αφορούν καινοτόμες τεχνολογίες, όπως:

- εξ αποστάσεως πτητική εκπαίδευση
- αξιολόγηση κινδύνου σύνθετων συστημάτων
- χρήση μηχανικής μάθησης (ML) στην πιστοποίηση
- ηλεκτρική και υβριδική πρόωση
- ψηφιακός μετασχηματισμός.

Περαιτέρω, ο EASA έχει εκπονήσει από το 2020 (EASA, 2020, version 1.0) έναν οδικό χάρτη για την τεχνητή νοημοσύνη (AI roadmap). Το AI roadmap στοχεύει στη δημιουργία ενός συνεκτικού και βασισμένου στον κίνδυνο (risk based) πλαισίου «αξιοπιστίας AI» προκειμένου να καταστεί δυνατή η επεξεργασία εφαρμογών AI/ML σε οποιονδήποτε από τους βασικούς τομείς του EASA, από το 2025 και εφεξής.



ΕΙΚΟΝΑ 11. ΟΡΟΣΗΜΑ ΤΟΥ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΤΟΥ EASA ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ, ΠΗΓΗ: EASA, 2020

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

1.2.5. Περιβαλλοντικές διαστάσεις

1.2.5.1. Η προστασία του περιβάλλοντος συγκαταλέγεται ανάμεσα στις σημαντικότερες προκλήσεις της εποχής. Για τους λόγους αυτούς η διεθνής κοινότητα, μέσω του ICAO, έχει εστιάσει σε τρεις βασικούς πυλώνες με σκοπό την προαγωγή βιώσιμων αερομεταφορών:


- Κλιματική αλλαγή – Εκπομπές από αεροπορικές μεταφορές
- Θόρυβος αεροσκαφών
- Ποιότητα αέρα σε τοπικό επίπεδο (Local Air Quality, LAQ)

1.2.5.2. Περαιτέρω, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει σειρά στόχων για την κλιματική αλλαγή, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν με ορίζοντα τα έτη 2020, 2030 και 2050. Στο πλαίσιο της «Πράσινης Συμφωνίας», που παρουσιάστηκε το 2019, τέθηκε ο στόχος της μείωσης των εκπομπών κατά 50% έως 55% έως το 2030, καθώς και ο μηδενισμός των καθαρών εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου έως το 2050. Παράλληλα, ανάμεσα στις τρέχουσες εξελίξεις για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του τομέα των αερομεταφορών, συγκαταλέγονται οι πρόσφατες πρωτοβουλίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (8.6.2022) για την αναθεώρηση του Συστήματος Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπής (Σ.Ε.Δ.Ε.), καθώς και η πρωτοβουλία ReFuelEU Aviation για την περαιτέρω αξιοποίηση των βιώσιμων καυσίμων.

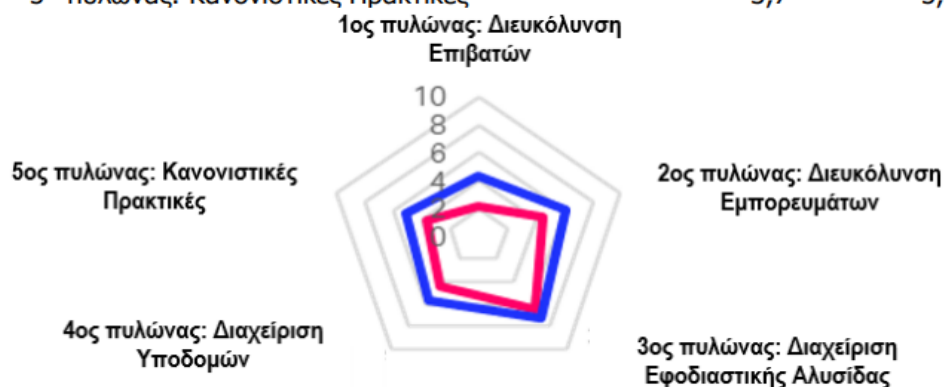
1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.3.1. Η Ελλάδα στους Δείκτες Ανταγωνιστικότητας Ρυθμιστικού Πλαισίου της IATA (Air Transport Regulatory Competitiveness Indicators, ATRCI 2018)

1.3.1.1. Ο δείκτης ATRCI της IATA αποτιμά την ανταγωνιστικότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος μιας χώρας στον τομέα των αερομεταφορών, στη βάση πέντε βασικών παραγόντων που αφορούν τη διευκόλυνση επιβατών και εμπορευμάτων, τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και υποδομών, καθώς και τις κανονιστικές πρακτικές.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

Συστατικά στοιχεία του Δείκτη	Ελλάδα	Περιφερειακός ΜΟ ³
Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Ρυθμιστικού Πλαισίου Αερομεταφορών⁴	4,5	5,8
1 ^ο πυλώνας: Διευκόλυνση Επιβατών	2,2	4,4
2 ^ο πυλώνας: Διευκόλυνση Εμπορευμάτων	4,5	6,1
3 ^ο πυλώνας: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας	6,4	7,2
4 ^ο πυλώνας: Διαχείριση Υποδομών	4,5	5,6
5 ^ο πυλώνας: Κανονιστικές Πρακτικές	3,7	5,1




ΕΙΚΟΝΑ 12. IATA, ATRCI GREECE 2018

1.3.1.2. Ανάμεσα στις βασικές προτάσεις της IATA ήδη από τη μελέτη του 2019 (IATA, 2019), όπου αναγνωρίστηκαν emphaticά οι σημαντικές προοπτικές του κλάδου για τη χώρα μας, συγκαταλέγονται οι ακόλουθες:

- ✓ Εκσυγχρονισμός του εναέριου χώρου και των συναφών υποδομών μέσω ενός συνεκτικού σχεδίου επενδύσεων κεφαλαίων, ώστε να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συστήματος Διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας (ATM).
- ✓ Ενδυνάμωση των ρυθμιστικών – εποπτικών λειτουργιών, μέσω της ενίσχυσης της ανεξαρτησίας της αρμόδιας αρχής, ιδίως ως προς τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του συστήματος καθορισμού τελών.
- ✓ Αξιοποίηση χωρητικότητας αεροσταθμών και διαδρόμων προσγείωσης/απογείωσης με σκοπό την ανταπόκριση στην αυξημένη επιβατική κίνηση.

1.3.2. Η σύσταση και η αποστολή της Α.Π.Α. (ν. 4757/2020, Α' 240)


1.3.2.1. Ο διαχωρισμός των εποπτικών /ελεγκτικών λειτουργιών (supervision & enforcement) από τις διαχειριστικές λειτουργίες (management) και η αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων (conflict of interests) για τον τομέα των αερομεταφορών, συνιστά επί σειρά ετών κανονιστική απαίτηση και διεθνή/ενωσιακή υποχρέωση της χώρας μας, σε έναν τομέα, η αποτελεσματική λειτουργία και η άνθιση του οποίου είναι νευραλγική για την ελληνική οικονομία, ιδίως τον τουρισμό. Με τις διατάξεις του ν. 4757/2020 (Α'240) και τη σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

(Α.Π.Α.), πραγματοποιείται μια θεμελιώδης μεταρρύθμιση για τον τομέα των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα, σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη διεθνή και ευρωπαϊκή εμπειρία.

1.3.2.2. Η Α.Π.Α. ως Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή απολαμβάνει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα. Η Α.Π.Α. υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, κατ' ανάλογη εφαρμογή του τελευταίου εδαφίου της παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 3051/2002 (Α' 220), και υποβάλλει ετησίως έκθεση πεπραγμένων στον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών, ο οποίος με τη σειρά του την διαβιβάζει στον Πρόεδρο της Βουλής.

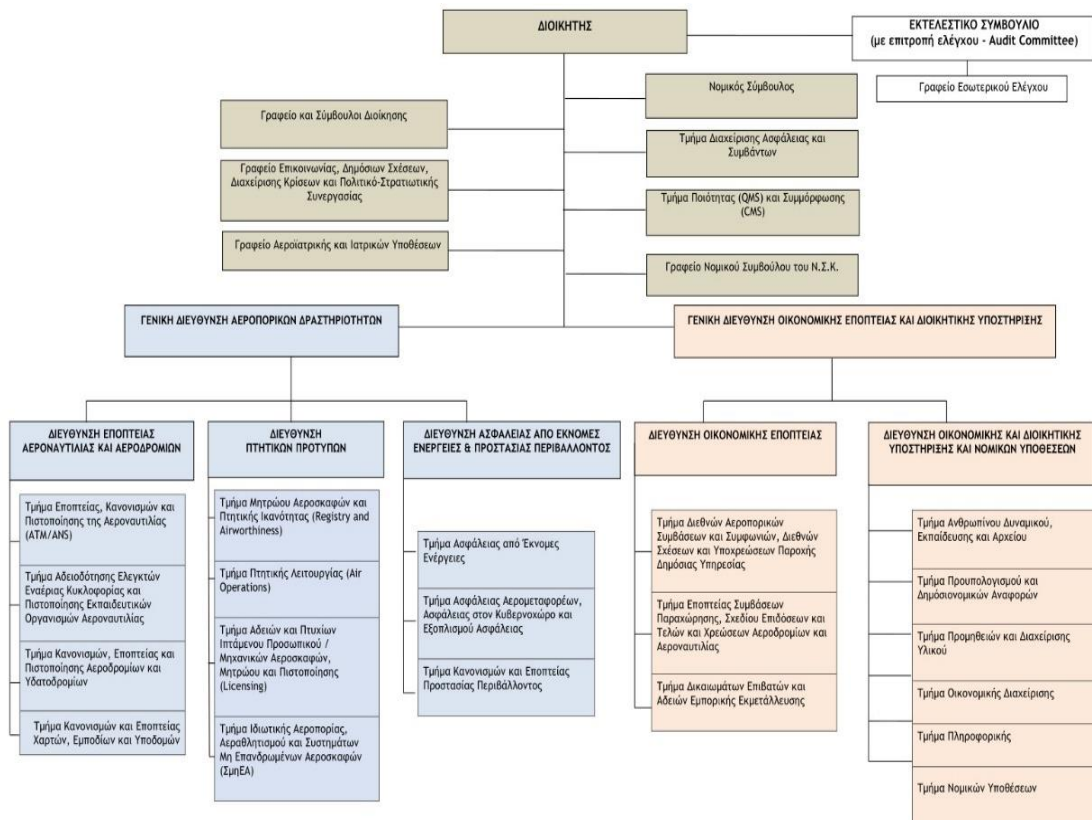
1.3.2.3. Αποστολή της Α.Π.Α. είναι η εκτέλεση των καθηκόντων πιστοποίησης, εποπτείας και επιβολής στον τομέα των αερομεταφορών, της αεροναυτιλίας και των αερολιμένων, η εφαρμογή της εθνικής και ενωσιακής νομοθεσίας, καθώς και των διεθνών συμβάσεων, σχετικά με την επιβολή τελών, τη λειτουργία του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού [Κανονισμός (ΕΚ) 549/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 10ης Μαρτίου 2004, για τη χάραξη του πλαισίου για τη δημιουργία του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού (L 96)], την ασφάλεια [ενδεικτικά Κανονισμός (ΕΕ) 2018/1139 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 4ης Ιουλίου 2018, για τη θέσπιση κοινών κανόνων στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας και την ίδρυση Οργανισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Αεροπορική Ασφάλεια (L 212)], την ασφάλεια από έκνομες ενέργειες [ενδεικτικά Κανονισμός (ΕΚ) 300/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Μαρτίου 2008, για τη θέσπιση κοινών κανόνων στο πεδίο της ασφάλειας της πολιτικής αεροπορίας και την κατάργηση του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2320/2002 (L 97)] και την προστασία του περιβάλλοντος από δραστηριότητες της πολιτικής αεροπορίας.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023




1.3.3. Οργάνωση της Α.Π.Α.

1.3.3.1. Οργανόγραμμα Α.Π.Α. (Παράρτημα Α' ν. 4757/2020).



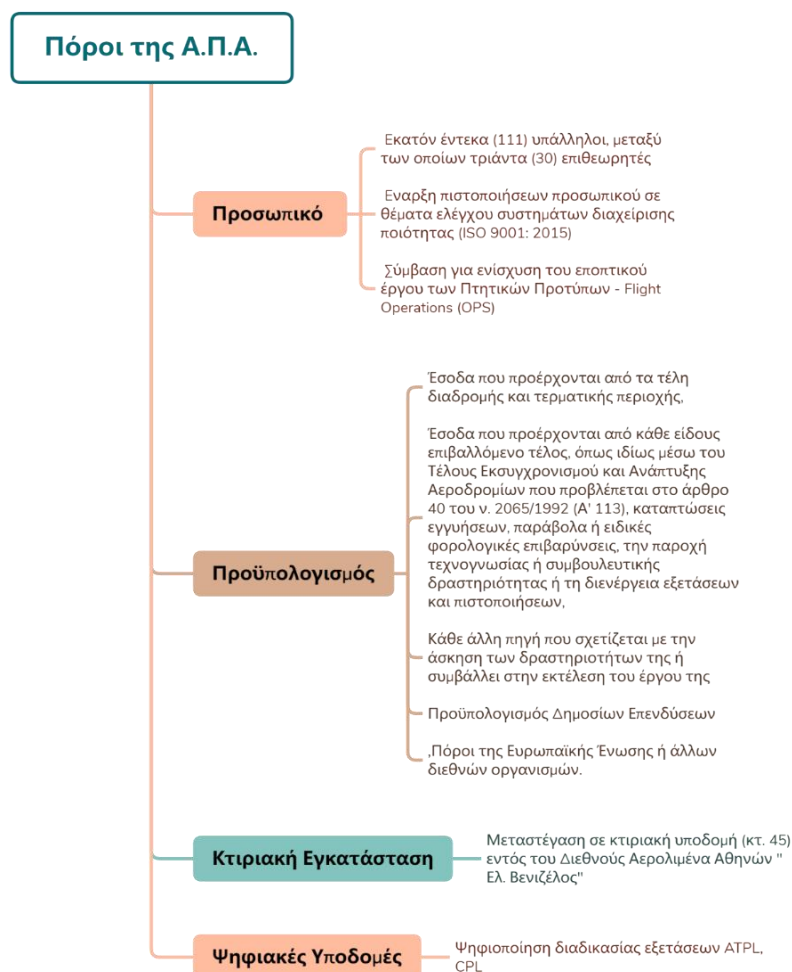
ΕΙΚΟΝΑ 13. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ Α.Π.Α. (HCAA.GOV.GR)


 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ Α.Π.Α.	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

1.3.4. Πόροι της Α.Π.Α.


1.3.4.1. Η Α.Π.Α., στο πλαίσιο της ανεξαρτησίας και της αυτοτέλειάς της, αξιοποιεί ένα ευρύ φάσμα πόρων:

- ✓ άντληση έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού/ ανάπτυξη ολοκληρωμένου προγράμματος αναβάθμισης δεξιοτήτων και εκπαίδευσης
- ✓ αξιοποίηση πόρων χρηματοδότησης (ίδια έσοδα)
- ✓ νέα αναβαθμισμένη κτιριακή εγκατάσταση εντός του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών (ΔΑΑ, κτ. 45)
- ✓ ολοκληρωμένο πλαίσιο ψηφιοποίησης διαδικασιών και υπηρεσιών (ήδη διενέργεια εξετάσεων ATPL, CPL πλήρως ψηφιακά).




 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	Ισχύς: 1/2/2023


Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023


Κεφάλαιο 2

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023-2025

- 2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ
- 2.2 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ (STAKEHOLDER MAPPING)
- 2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (Δυνατά – Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές)
- 2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
- 2.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023-2025

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 2 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023-2025

2.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

2.1.1. Το όραμα της Α.Π.Α. για τις αερομεταφορές στο πλαίσιο του παρόντος τριετούς στρατηγικού σχεδιασμού έχει ως ακολούθως:

Η Ελλάδα να αποτελέσει ευρωπαϊκό και διεθνή πυλώνα για την ασφαλή, βιώσιμη και επί ίσοις όροις ανάπτυξη των αερομεταφορών, μέσα από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου, λειτουργικά συνεκτικού και ευθυγραμμισμένου με τα διεθνή πρότυπα πλαισίου ρύθμισης και εποπτείας, καθώς και την αξιοποίηση σύγχρονων, τεχνολογικά προηγμένων και καινοτόμων υποδομών και συστημάτων.

2.1.2. Βασικά χαρακτηριστικά του οράματος συνιστούν:

- **Η Ελλάδα ως ευρωπαϊκός και διεθνής πυλώνας ανάπτυξης των αερομεταφορών:** Αξιοποίηση της γεωγραφικής θέσης της χώρας ως συνδέσμου τριών ηπείρων, της εν γένει σταθερής και ανθεκτικής της πορείας ανάκαμψης μετά τις επιπτώσεις της πανδημίας, της συμμετοχής της χώρας στα διεθνή όργανα και τα όργανα της Ε.Ε., αλλά και του τουριστικού της προϊόντος που συνιστά ένα σημαντικό συντελεστή στη διατήρηση του τομέα των αερομεταφορών σε υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας.
- **Ασφαλής ανάπτυξη:** Ασφαλής είναι η ανάπτυξη που στηρίζεται εν προκειμένω στα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα, τους στόχους ασφαλείας του USOAP και του EPAS, αλλά και την αξιολόγηση με βάση Δείκτες Ασφαλείας (SPIs – Safety Performance Indicators) σε όλο το φάσμα των βασικών τομέων της πολιτικής αεροπορίας: ATM/ANS, Ασφάλεια από Έκνομες Ενέργειες, Πτητικά πρότυπα – ασφάλεια μεταφορικού μέσου και αεροπορικών υποδομών.
- **Βιώσιμη ανάπτυξη:** Ανάπτυξη η οποία στηρίζεται στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, την επένδυση σε πιο «καθαρές» τεχνολογίες, καθώς και την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων που τίθενται σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- **Ανάπτυξη επί ίσοις όροις:** Η έμφαση στην «επί ίσοις όροις» ανάπτυξη είναι δηλωτική της ανάγκης εστίασης στους δίκαιους (fair) και διαφανείς (transparent) κανόνες της ρύθμισης του τομέα των αερομεταφορών, με σκοπό την προαγωγή του υγιούς ανταγωνισμού, την εγκαθίδρυση ενός ελκυστικού περιβάλλοντος για τις επενδύσεις στον τομέα των αερομεταφορών, και την σε τελική ανάλυση διασφάλιση ισχυρών προοπτικών άνθισης του κλάδου και των παικτών που δραστηριοποιούνται στον τομέα των αερομεταφορών.
- **Οργάνωση ολοκληρωμένου πλαισίου ρύθμισης και εποπτείας:** Ανάμεσα στις βασικότερες προτεραιότητες του οράματος της τρέχουσας τριετίας

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

συγκαταλέγεται η αποτελεσματική ρύθμιση και εποπτεία συμμόρφωσης. Βασικά χαρακτηριστικά της εν λόγω προτεραιότητας συνιστούν τόσο η αποτελεσματική προσαρμογή, επικαιροποίηση και εφαρμογή του ρυθμιστικού πλαισίου, αλλά και η οργάνωση ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχων και επιθεωρήσεων, στηριζόμενου στην ανάλυση κινδύνου (risk based). Τα βασικά αυτά στοιχεία αποτελούν ισχυρές εγγυήσεις της τήρησης των κανόνων λειτουργίας της αγοράς αερομεταφορών, ενώ συγχρόνως συνιστούν κινητήριους μοχλούς στην ενίσχυση της ποιότητας και της ασφάλειας των υπηρεσιών.


- **Υιοθέτηση και αξιοποίηση των διεθνών προτύπων:** Ένας σημαντικό κεφάλαιο υψηλής τεχνογνωσίας, καθώς και επιστημονικά και εμπειρικά τεκμηριωμένης πρακτικής ενσωματώνεται στους διεθνείς και ευρωπαϊκούς οδηγούς/συστάσεις που εμπεριέχουν τα αποδεκτά πρότυπα για την πολιτική αεροπορία, ιδίως τη συμμόρφωση και ευθυγράμμιση των εμπλεκόμενων φορέων και οντοτήτων σε ευρέως αποδεκτούς στόχους ποιότητας και ασφάλειας. Τα εν λόγω πρότυπα συνιστούν αποτέλεσμα σημαντικών διαβουλεύσεων και τεχνικής επεξεργασίας από εμπειρογνώμονες του τομέα αερομεταφορών, κατ' επέκταση είναι πολύτιμες πηγές για την εδραίωση της αναπτυξιακής προσπάθειας σε στέρεες βάσεις.
- **Σύγχρονες, τεχνολογικά προηγμένες και καινοτόμες υποδομές και συστήματα:** Με το στοιχείο αυτό τονίζεται η διαρκής εξέλιξη και προσαρμογή του τομέα σε σύγχρονες και καινοτόμες εφαρμογές και υποδομές, γεγονός που προϋποθέτει έναν τομέα ανοιχτό στις νέες ιδέες, αλλά και τη μόχλευση σχετικών πόρων. Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών μπορεί να ωφελήσει καίρια την αύξηση της χωρητικότητας της υφιστάμενης υποδομής, και κατ' επέκταση τη βελτίωση ως προς την κάλυψη της ζήτησης (π.χ. βελτιωμένα συστήματα ATM/ANS, αύξηση χωρητικότητας αεροδρομίων κ.λπ.), τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, την παροχή προηγμένων ποιοτικών υπηρεσιών προς τους χρήστες, αλλά και την ασφάλεια των αερομεταφορών.

2.2. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ (STAKEHOLDER MAPPING)

ΦΟΡΕΑΣ	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ICAO	Ο ICAO συστάθηκε με τη διεθνή σύμβαση του Σικάγο 1944 ως διεθνής οργανισμός με σκοπό την προαγωγή της διεθνούς – διπλωματικής συνεργασίας, της έρευνας, της εμπειρογνωμοσύνης και της προτυποποίησης στον τομέα των αερομεταφορών.
ECAC	Η Ευρωπαϊκή Διάσκεψη Πολιτικής Αεροπορίας (European Civil Aviation Conference, ECAC) αποτελεί διακυβερνητικό οργανισμό, ιδρυθέντα από το 1955 με σκοπό την προαγωγή της εναρμόνισης των πολιτικών και πρακτικών των κρατών μελών στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας, με έμφαση στην ασφάλεια, την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα του συστήματος αερομεταφορών.


	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

EUROCONTROL	Ο οργανισμός EUROCONTROL είναι ένας πανευρωπαϊκός διακυβερνητικός οργανισμός, με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών, έρευνας, εφαρμογή προγραμμάτων, συντονισμού, και βελτίωσης των επιδόσεων στον τομέα της διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας (ATM/ANS)
EASA	Ο EASA λειτουργεί από το 2002 ως οργανισμός της Ε.Ε. με σκοπό την προαγωγή της ασφάλειας των πτήσεων. Οι αρμοδιότητές του εκτείνονται, μεταξύ άλλων, στο φάσμα της επεξεργασίας και υποστήριξης εφαρμογής του ενωσιακού δικαίου για τον τομέα της πολιτικής αεροπορίας, της πιστοποίησης αεροσκαφών και εξοπλισμού, της εποπτείας συστημάτων ασφαλείας της πολιτικής αεροπορίας, της αδειοδότησης και της έρευνας.
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	Το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών αποτελεί το βασικό επισπεύδοντα φορέα του ελληνικού πολιτικού – διοικητικού συστήματος για τη διαχείριση της δημόσιας πολιτικής μεταφορών της χώρας. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της αποστολής του (π.δ. 123/2017, Α' 151), το εν λόγω Υπουργείο έχει (μεταξύ άλλων) ως αποστολή τη <i>«χάραξη και εφαρμογή εθνικής πολιτικής και η δημιουργία κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, για την ανάπτυξη μεταφορικών και συγκοινωνιακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, σε συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού.»</i>
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας είναι το αρμόδιο για τη διοίκηση των Ενόπλων Δυνάμεων Υπουργείο, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διατάξεις, τις αποφάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου και του Κυβερνητικού Συμβουλίου Εθνικής Ασφάλειας (ΚΥΣΕΑ). Εν προκειμένω καίρια η σημασία του εν λόγω Υπουργείου και του ΓΕΑ στο πλαίσιο των αερολιμένων μικτής χρήσης, ενώ στο ΥΠΕΘΑ υπάγεται και η Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία (Ε.Μ.Υ.).
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	Στην αποστολή του Υπουργείου Τουρισμού σύμφωνα με το π.δ. 127/2017 (Α' 157) υπάγεται <i>«ο προγραμματισμός και η χάραξη της τουριστικής πολιτικής, ο σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης στο πλαίσιο της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής και η διαμόρφωση και προώθηση των αναγκαίων θεσμικών και λοιπών ρυθμίσεων.»</i> Πρόκειται για ένα νευραλγικό Υπουργείο για την οικονομία της χώρας μας, η συνεργασία με το οποίο χαρακτηρίζεται καίρια όσον αφορά τον τομέα των αερομεταφορών.
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ (Υ.Π.Α.)	Με τις διατάξεις του ν. 4757/2020, η ΥΠΑ συστήνεται ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με την επωνυμία «Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.)», και για τις διεθνείς σχέσεις «Hellenic Aviation Service Provider (H.A.S.P.)», το οποίο εποπτεύεται από τον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών. Σκοπός της Υ.Π.Α. είναι η παροχή, οργάνωση και ανάπτυξη των υπηρεσιών αεροναυτιλίας και η διαχείριση και λειτουργία αεροδρομίων και υδατοδρομίων
ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΠΤΗΣΕΩΝ (Ε.Ο.Σ.Π.)	Η αποστολή του Ε.Ο.Σ.Π., ο οποίος είναι ανεξάρτητος φορέας (Ν.Π.Ι.Δ.) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, είναι η παροχή επαγγελματικής, ουδέτερης, διαφανούς και αμερόληπτης υπηρεσίας στον κλάδο των αερομεταφορών, βελτιστοποιώντας τη χρήση της χωρητικότητας στα συμφορημένα ελληνικά αεροδρόμια. Ο Ε.Ο.Σ.Π. είναι επίσης υπεύθυνος για την παρακολούθηση της ορθής χρήσης των χρονοθυρίδων που παρέχονται στις αεροπορικές εταιρείες, σε συνεργασία με τα αεροδρόμια και τις αρχές αεροναυτιλίας.
ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ	Με πρόσφατη νομοθετική πρωτοβουλία του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών (ν. 5014/2023, Α'14), η Επιτροπή Διερεύνησης Αεροπορικών Ατυχημάτων και Ασφάλειας Πτήσεων (ΕΔΑΑΠ) συγχωνεύτηκε με την Ρυθμιστική Αρχή Σιδηροδρόμων (ΡΑΣ) σε μια ενιαία δομή για τη διερεύνηση σιδηροδρομικών και αεροπορικών ατυχημάτων.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ


- ✓ Εξυπηρέτηση Δημοσίου Συμφέροντος: Εξυπηρέτηση όλων των χρηστών, μέσω της παροχής και διασφάλισης υψηλού επιπέδου εποπτικών και λοιπών λειτουργιών σύμφωνα με τον καταστατικό νόμο 4757/2020.
- ✓ Ηγεσία: Ανάληψη δράσεων και πρωτοβουλιών ενίσχυσης του ηγετικού-επιτελικού ρόλου της Αρχής ως Φορέα στρατηγικών και διαδικασιών βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών Πολιτικής Αεροπορίας.
- ✓ Συνεργατικότητα: Συνεργασία με τους εποπτευόμενους, εμπλεκόμενους Φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη, για την ουσιαστική υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, με παράλληλη μεγιστοποίηση της απόδοσης των διαδικασιών.
- ✓ Επικοινωνία: Ενημέρωση των χρηστών και ανάπτυξη μηχανισμού πρόσβασης σε πληροφορίες, αναφορικά με τις αρμοδιότητες και δράσεις της Αρχής και των εποπτευόμενων Φορέων του, σύμφωνα με τους στόχους.
- ✓ Διαφάνεια: Βελτίωση της διαφάνειας στην εφαρμογή των διαδικασιών και των ενεργειών της Αρχής και διάθεση αυτών στο ευρύ κοινό.
- ✓ Ισότητα: Κάλυψη των αναγκών όλων των χρηστών των υπηρεσιών της Αρχής, χωρίς εξαιρέσεις και αποκλεισμούς.
- ✓ Ποιότητα, Ασφάλεια: Διασφάλιση δικαιώματος πρόσβασης όλων των πολιτών σε ποιοτικές και ασφαλείς υπηρεσίες Πολιτικής Αεροπορίας βάσει επιστημονικής τεκμηρίωσης και κανόνων δεοντολογίας.
- ✓ Αξιολόγηση: Τεκμηριωμένη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Ελληνικού Συστήματος Πολιτικής Αεροπορίας, μέσω κατάλληλης αξιοποίησης διαθέσιμων και αξιόπιστων δεδομένων.
- ✓ Αντικειμενικότητα: Αντικειμενικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, με στόχο την ανεπηρέαστη, δίκαιη μεταχείριση και εξυπηρέτηση των ενδιαφερόμενων μερών.
- ✓ Λογοδοσία: Αιτιολόγηση, κατά τρόπο αντικειμενικό και εμπεριστατωμένο, των πράξεων των στελεχών και ανάληψη ευθύνης, ως ένδειξη επαγγελματικής ακεραιότητας.
- ✓ Καινοτομία και εκπαίδευση: για διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της θετικής εξέλιξης του ελληνικού συστήματος Πολιτικής Αεροπορίας.

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (Δυνατά – Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές)

Στο κατωτέρω διάγραμμα SWOT αποτυπώνονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές που συνθέτουν τη βάση ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού για την περίοδο 2023 – 2025.



 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

2.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023-2025

2.5.1. Τρεις βασικοί πυλώνες

2.5.1.1. Η στρατηγική για τη νέα τριετία αναπτύσσεται σε τρεις βασικούς άξονες – πυλώνες, οι οποίοι καλύπτουν όλο το φάσμα της αποστολής και του σκοπού της Α.Π.Α.:

- ✓ Πυλώνας 1: Ρύθμιση και εποπτεία
- ✓ Πυλώνας 2: Ασφάλεια, καινοτομία, βιωσιμότητα
- ✓ Πυλώνας 3: Οργανωσιακή κουλτούρα και λογοδοσία

2.5.1.2. Κάθε πυλώνας εξειδικεύεται σε τέσσερις (4) εμβληματικούς στόχους:

Πυλώνας 1: Ρύθμιση και εποπτεία		
<i>Αναβάθμιση του πλαισίου κανόνων και εποπτείας συμμόρφωσης για τις αερομεταφορές</i>		
Στόχος 1.1	Συνεκτικό και διαφανές πλαίσιο κανόνων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Χαρτογράφηση και αξιολόγηση υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου ✓ Εφαρμογή αρχών της Καλής Νομοθέτησης (Better Regulation principles) ✓ Απομείωση γραφειοκρατικού βάρους
Στόχος 1.2	Προτυποποίηση και βελτιστοποίηση διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Κατάρτιση και επικαιροποίηση εγχειριδίων (manuals) ✓ Ευθυγράμμιση με διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα ✓ Αναβάθμιση πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας πιστοποιήσεων
Στόχος 1.3	Ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη και λειτουργία αποθετηρίου δεδομένων ✓ Βελτίωση διαδικασίας συλλογής και διαχείρισης δεδομένων ✓ Αξιοποίηση δεδομένων σε όλο το φάσμα διενέργειας αναλύσεων κινδύνου και σχεδιασμού παρεμβάσεων
Στόχος 1.4	Ολοκληρωμένο και λειτουργικά συνεκτικό πλαίσιο επιθεωρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Νέος Κανονισμός Επιθεωρήσεων - Εξειδίκευση σε Τομεακά Εγχειρίδια ✓ Λειτουργία συστήματος προγραμματισμού ελέγχων και επιθεωρήσεων στη βάση


	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

		ιεράρχηση των κινδύνων – αξιοποίηση νέων τεχνολογιών ✓ Αναβάθμιση πλαισίου καθηκόντων και δεξιοτήτων Επιθεωρητών
--	--	---

Πυλώνας 2: Ασφάλεια, καινοτομία, βιωσιμότητα

Επένδυση στην ασφάλεια, τις σύγχρονες υποδομές και την προστασία του περιβάλλοντος

Στόχος 2.1	Εδραίωση ασφαλούς συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αναβάθμιση σχεδιασμού ασφάλειας (ATM/ANS, Flight Standards, ADR – GA, AVSEC) ✓ Σύγχρονοι μηχανισμοί αναγνώρισης κινδύνων ✓ Αναβάθμιση πλαισίου διαχείρισης κρίσεων
Στόχος 2.2.	Οικονομική εποπτεία, εμπιστοσύνη επιβατών και επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαρκής αξιολόγηση οικονομικών επιδόσεων ✓ Σύγχρονο πλαίσιο οργάνωσης, διαχείρισης και εποπτείας αγοράς – συνεργασία με Επιτροπή Ανταγωνισμού ✓ Ολοκληρωμένο πλαίσιο προστασίας δικαιωμάτων επιβατών και ατόμων με αναπηρία ✓ Σύστημα συλλογής και διαχείρισης καταγγελιών
Στόχος 2.3.	Καινοτομία και νέες τεχνολογίες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αναβάθμιση αεροπορικών υποδομών, διαρκής παρακολούθηση του βαθμού ενσωμάτωσης της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών από τους εμπλεκόμενους φορείς ✓ Εστίαση στην ανάδυση νέων μορφών αερομεταφοράς ✓ Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου για την κυβερνοασφάλεια στον τομέα των αερομεταφορών
Στόχος 2.4.	Προστασία του περιβάλλοντος	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ολοκληρωμένο πλαίσιο παρεμβάσεων για τη μείωση


 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

		του περιβαλλοντικού αποτυπώματος ✓ Ενδυνάμωση συστημάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης και εποπτείας
--	--	--


Πυλώνας 3: Οργανωσιακή κουλτούρα και λογοδοσία

Η ελληνική Α.Π.Α. ως μια σύγχρονη, ανεξάρτητη και αμερόληπτη Αρχή για τη ρύθμιση και εποπτεία των αερομεταφορών στη νέα τριετία

Στόχος 3.1	Ποιοτικές υπηρεσίες και εστίαση στο αποτέλεσμα	✓ Λειτουργία της Α.Π.Α. στη βάση των αρχών της ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας ✓ Πιστοποίηση στη βάση προτύπων ποιότητας ✓ Λειτουργία συστήματος ελέγχου απόδοσης και συμμόρφωσης (Compliance Monitoring System, CMS)
Στόχος 3.2.	Αποδοτική αξιοποίηση των πόρων	✓ Στρατηγική διαχείριση πόρων ✓ Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου σχεδιασμού και υλοποίησης πληροφοριακών συστημάτων
Στόχος 3.3.	Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού	✓ Επίτευξη στόχων στελέχωσης ✓ Ολοκληρωμένος μηχανισμός ιεράρχησης αναγκών και ανάπτυξης δεξιοτήτων ✓ Διαχείριση στη βάση περιγραμμάτων θέσης (job descriptions) ✓ Δράσεις άντλησης τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης
Στόχος 3.4.	Εξωστρέφεια και διεθνείς συνεργασίες	✓ Ολοκληρωμένη στρατηγική διάχυσης, ενημέρωσης και επικοινωνίας ✓ Ενδυνάμωση διεθνών συνεργασιών ✓ Ενδυνάμωση συνεργασιών με εθνικές συναρμόδιες αρχές, φορείς της δημόσιας διοίκησης, ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 2– ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 2023 - 2025	Ισχύς: 1/2/2023


Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 3

ΠΥΛΩΝΑΣ 1 – ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

- Στόχος 1.1. ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΝΟΝΩΝ
- Στόχος 1.2. ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
- Στόχος 1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
- Στόχος 1.4. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 3 – ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

3.1. ΣΤΟΧΟΣ 1.1. ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΝΟΝΩΝ

Μετά την θέση σε ισχύ του ν. 4757/2020 και την υλοποίηση του διαχωρισμού μεταξύ εποπτικών/κανονιστικών αρμοδιοτήτων και αρμοδιοτήτων διαχείρισης και λειτουργίας, δημιουργήθηκαν νέα δεδομένα στο ρυθμιστικό περιβάλλον του τομέα των αερομεταφορών, με επιτακτική την ανάγκη συγκέντρωσης, ανάλυσης και αξιολόγησης του συνόλου των σχετικών εθνικών ρυθμίσεων.

Υπό το πρίσμα αυτό, ένα βασικό πλαίσιο παρεμβάσεων αφορά στα ακόλουθα:

3.1.1 Χαρτογράφηση και αξιολόγηση υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου

3.1.1.1. Η επίτευξη ενός σταθερού αναπτυξιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τις επενδύσεις και επιτρέπει την αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς και του ανταγωνισμού στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα του ρυθμιστικού πλαισίου (regulatory quality).

3.1.1.2. Στο πλαίσιο αυτό θα πραγματοποιηθούν:

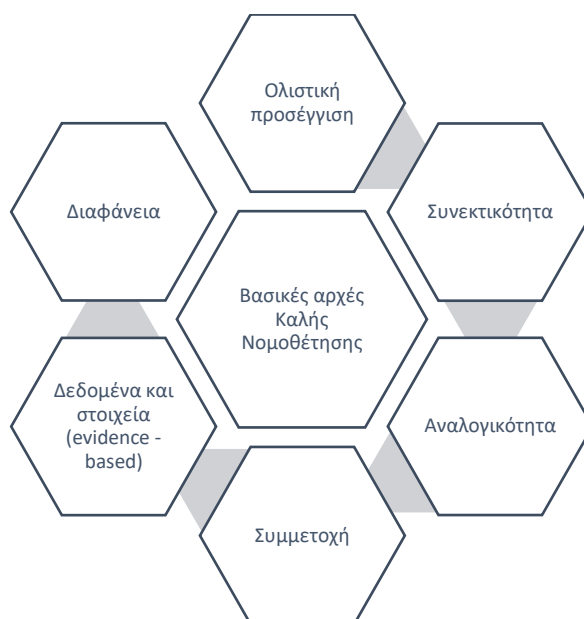
- ✓ Καταγραφή του συνόλου της νομοθεσίας για τις αερομεταφορές στην Ελλάδα
- ✓ Ανάλυση και κατανομή αρμοδιοτήτων με βάση την αρχή του λειτουργικού διαχωρισμού εποπτεύουσας – εποπτευόμενης οντότητας
- ✓ Αξιολόγηση των ρυθμίσεων σε σχέση με τις εξελίξεις σε διεθνές και ενωσιακό επίπεδο

3.1.2. Εφαρμογή αρχών της Καλής Νομοθέτησης (Better Regulation principles) και απομείωση γραφειοκρατικού βάρους

3.1.32.1. Σε επόμενη φάση από την καταγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης ρυθμιστικής ύλης, σημαντική κατά τις επιχειρούμενες ρυθμιστικές αναπροσαρμογές κρίνεται η εφαρμογή τόσο των αρχών όσο και της εργαλειοθήκης της Ε.Ε. για την Καλή Νομοθέτηση², γεγονός που θα συστηματοποιήσει τη θεσμική ύλη, θα βελτιώσει την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων και θα απομειώσει το γραφειοκρατικό κόστος.

² [br_toolbox-nov_2021_en_0.pdf \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/economy_finance/br_toolbox-nov_2021_en_0.pdf)

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023



3.2. ΣΤΟΧΟΣ 1.2. ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

3.2.1. Κατάρτιση και επικαιροποίηση εγχειριδίων (manuals). Ευθυγράμμιση με διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα

3.2.1.1. Η προτυποποίηση (standardization) στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας συνιστά ένα από τα βασικότερα εργαλεία με τα οποία σχεδιάζονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας των εμπλεκόμενων φορέων. Το πλήθος των προτύπων που αναπτύσσονται σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο απαιτεί για το εθνικό ρυθμιστικό σύστημα των αερομεταφορών προσαρμογές είτε κανονιστικού είτε και ήπιου (soft) χαρακτήρα, σε κάθε περίπτωση όμως στη βάση καταγεγραμμένων διαδικασιών (documented procedures).

3.2.1.2. Κατ' επέκταση, η εκπόνηση ή επικαιροποίηση των καταγεγραμμένων διαδικασιών της Α.Π.Α., αλλά και η πλαisiώση αυτών με σχετικό υποστηρικτικό υλικό (κατευθυντήριες αρχές – οδηγίες), συνιστά κομβική προτεραιότητα όχι μόνο για την Α.Π.Α. της νέας τριετίας, αλλά και για το σύνολο των εποπτευόμενων φορέων, αφού μέσα από την σαφήνεια και την ευθυγράμμιση με τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα:

- ✓ Επιδιώκονται συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας και ασφάλειας
- ✓ Θεμελιώνεται ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς (benchmarking)
- ✓ Εξασφαλίζεται η εφαρμογή ομοιόμορφης μεθοδολογίας αξιολόγησης

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

3.2.2. Αναβάθμιση πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας πιστοποιήσεων

3.2.2.1. Σε άρρηκτη σύνδεση με το σχεδιασμό και την εφαρμογή προτύπων ποιότητας και ασφάλειας βρίσκεται το πλαίσιο πιστοποίησης (certification). Οι πιστοποιήσεις αποτελούν σημαντικό μοχλό ανάπτυξης της αγοράς της πολιτικής αεροπορίας δεδομένου ότι:

Εμπιστοσύνη

✓ Προάγουν την **εμπιστοσύνη** στις συναλλαγές ως εξασφάλιση ενός ελάχιστου επιπέδου ποιότητας και ασφάλειας (minimum standards)

Διαφάνεια

✓ Στηρίζονται σε **διαφανείς**, κοινώς αποδεκτούς και επιστημονικά/μεθοδολογικά τεκμηριωμένους κανόνες και διαδικασίες

Αναγνώριση


✓ Διευρύνουν τις διεθνείς συναλλαγές, επιτρέποντας τις αμοιβαίες **αναγνωρίσεις** σχημάτων πιστοποίησης σε παγκόσμια κλίμακα

Ποιότητα και Ασφάλεια

✓ Ενδυναμώνουν την **ποιότητα** και την **ασφάλεια** των συστημάτων, μέσω της εφαρμογής του πλαισίου εποπτείας και επαλήθευσης.

3.2.2.2. Υπό το ανωτέρω πρίσμα, στον παρόντα στόχο εμβληματική θέση κατέχει η προσπάθεια συνολικής αναβάθμισης του πλαισίου με το οποίο γίνονται οι πιστοποιήσεις, αλλά και οι αδειοδοτήσεις της Α.Π.Α. με εγγυήσεις ταχύτητας, ανεξαρτησίας, αμεροληψίας και ενισχυμένης εποπτείας σε όλο το φάσμα του τομέα των αερομεταφορών και ιδίως με έμφαση:

- Στα καινοτόμα προϊόντα (product certification), ιδίως τους νέους τύπους αεροσκαφών – ΣμηΕΑ
- Στην πιστοποίηση αεροπορικών υποδομών, ιδίως των αεροδρομίων
- Στην πιστοποίηση ασφάλειας του τομέα ATM/ANS
- Την περιβαλλοντική προστασία (πιστοποιητικά εκπομπών, θορύβου)

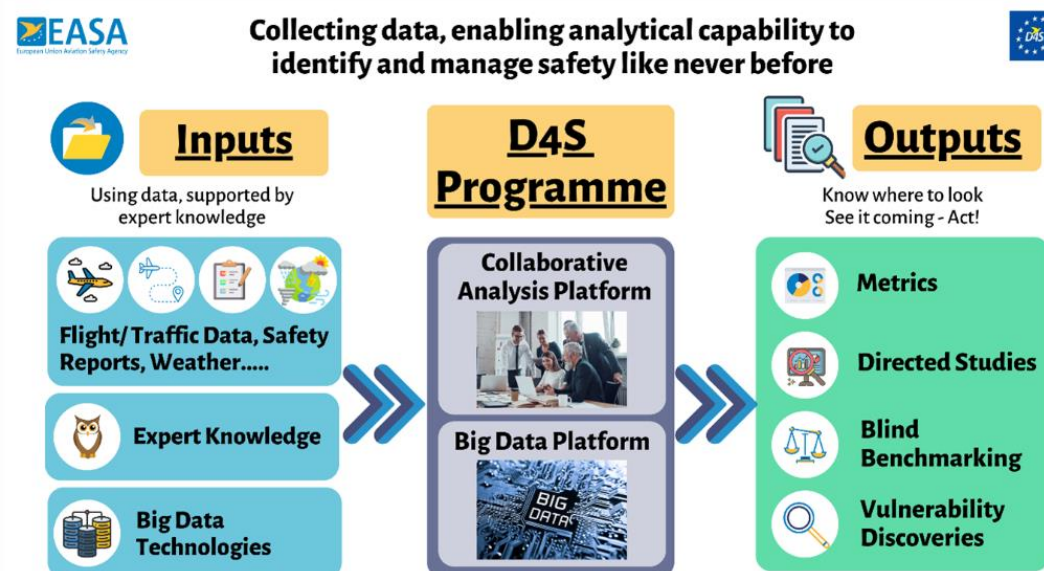
	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

3.3. ΣΤΟΧΟΣ 1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ


Οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης με βάση δεδομένα και στοιχεία (evidence based decision making) προϋποθέτουν κατάλληλες και αποτελεσματικές μεθόδους συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης των δεδομένων, με τη χρήση προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών και πληροφοριακών συστημάτων. Ειδικά για τον τομέα των αερομεταφορών, η αξιοποίηση των δεδομένων συμβάλλει καίρια στην οργάνωση ενός αποτελεσματικού ρυθμιστικού και εποπτικού πλαισίου για όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων της Α.Π.Α., από την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, μέχρι την αποτελεσματική διαχείριση των τελών και την άσκηση οικονομικής εποπτείας.

3.3.1. Ανάπτυξη και λειτουργία αποθετηρίου δεδομένων

3.3.1.1. Θεμέλιο της προσπάθειας εδραίωσης κουλτούρας διοίκησης βάσει δεδομένων και στοιχείων συνιστά ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η λειτουργία ενός κεντρικού αποθετηρίου δεδομένων που αφορούν την αποστολή και τις αρμοδιότητες της Α.Π.Α.. Υπό το πρίσμα αυτό, το συγκεκριμένο έργο προϋποθέτει την ανάλυση όλων των διαθέσιμων πηγών δεδομένων, την άντληση τεχνογνωσίας ως προς την οργάνωση και διαχείρισή τους, αλλά και την αξιοποίηση αντίστοιχων πρακτικών της διεθνούς και ευρωπαϊκής εμπειρίας, όπως π.χ. το ECCAIRS 2, το DATA4SAFETY (EASA) ή το Global Aviation Data Management (GADM).



ΕΙΚΟΝΑ 14. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ DATA4SAFETY, ΠΗΓΗ: EASA.EUROPA.EU

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

3.3.2. Βελτίωση διαδικασίας συλλογής και διαχείρισης δεδομένων

3.3.1.2. Κομβική παράμετρο στην επιτυχία της εν λόγω προσπάθειας συνιστά η διαδικασία συλλογής και διαχείρισης των δεδομένων. Συγκεκριμένα, ανάμεσα στις βασικές προτεραιότητες συγκαταλέγεται η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων, τα οποία μπορούν να τροφοδοτήσουν έγκυρα και έγκαιρα τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Υπό το πρίσμα αυτό, καίριος είναι ο ρόλος της ανάπτυξης σχετικών συνεργασιών με φορείς που τηρούν σχετικά δεδομένα, ιδίως τους διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς, αλλά και τους φορείς της αγοράς ή τα πανεπιστημιακά – ερευνητικά κέντρα.

3.3.3. Αξιοποίηση δεδομένων σε όλο το φάσμα διενέργειας αναλύσεων κινδύνου και σχεδιασμού παρεμβάσεων

3.3.3.1. Μόνη η συλλογή, ταξινόμηση και τήρηση των δεδομένων δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο στόχος ενός αποτελεσματικότερου συστήματος ρύθμισης και εποπτείας. Απαιτείται η σχετική κουλτούρα να εδραιωθεί, με τη διεύρυνση της χρήσης και αξιοποίησης των σχετικών δεδομένων σε όλο το φάσμα των διαδικασιών λήψης κρίσιμων αποφάσεων, ιδίως στο πλαίσιο της διενέργειας αναλύσεων κινδύνου.

3.3.3.2. Για τους λόγους αυτούς κρίνεται απαραίτητη:

- ✓ Η αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού
- ✓ Η εκπαίδευση σε σύγχρονες τεχνολογίες εξόρυξης και ανάλυσης δεδομένων και στοιχείων
- ✓ Η διαρκής μέριμνα για την αναβάθμιση των τεχνολογικών συστημάτων και την ανατροφοδότηση του συστήματος διαχείρισης δεδομένων με νέες υποδομές και εφαρμογές

3.4. ΣΤΟΧΟΣ 1.4. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ

Η άσκηση του εποπτικού έργου της Α.Π.Α. βρίσκεται στον πυρήνα της αποστολής και του έργου της. Με την εδραίωση ενός αποτελεσματικού, στη βάση ιεράρχησης και προτεραιοποίησης των κινδύνων (risk based) συστήματος ελέγχων και επιθεωρήσεων, η Α.Π.Α. θέτει ισχυρές βάσεις για την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων ποιότητας και ασφάλειας.

3.4.1. Νέος Κανονισμός Επιθεωρήσεων - Εξειδίκευση σε Τομεακά Εγχειρίδια

3.4.1.1. Σε πρώτο επίπεδο, η εδραίωση ενός ολοκληρωμένου και λειτουργικά συνεκτικού συστήματος ελέγχων και επιθεωρήσεων στηρίζεται στο κανονιστικό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

πλαίσιο ρύθμισης της ιδιότητας του Επιθεωρητή, των απαιτούμενων δεξιοτήτων, αλλά και των βασικών παραμέτρων της διαδικασίας διενέργειας ελέγχων – επιθεωρήσεων με γνώμονα την αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης, την επίτευξη ασφάλειας δικαίου και την τήρηση των αρχών της διαφάνειας και αμεροληψίας.


3.4.1.2. Ο νέος Κανονισμός Επιθεωρήσεων της Α.Π.Α., που εκδίδεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4757/2020 περιλαμβάνει το βασικό πλαίσιο για τη διενέργεια ελέγχων και επιθεωρήσεων, ευθυγραμμιζόμενος με τις απαιτήσεις και τα πρότυπα του διεθνούς και ευρωπαϊκού πλαισίου.

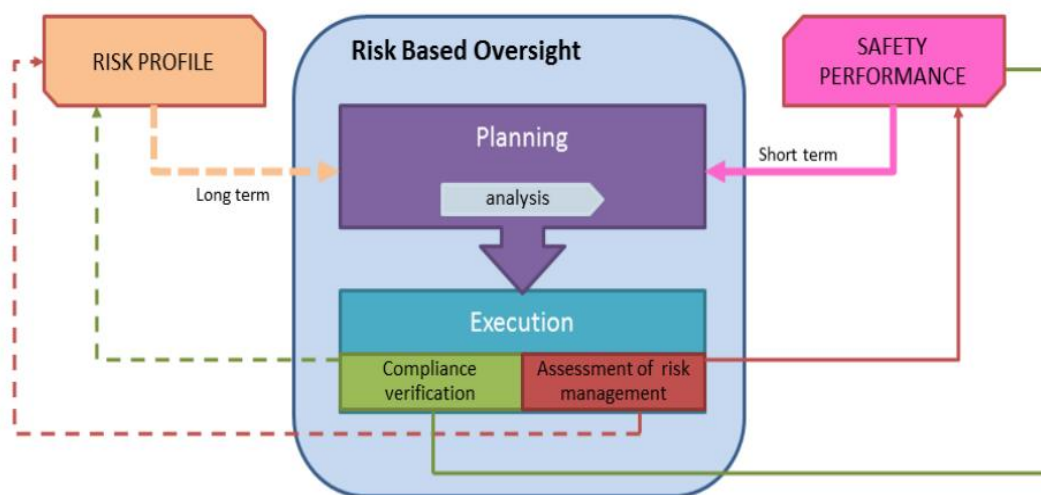
3.4.1.3. Πέραν αυτού, ο Κανονισμός Επιθεωρήσεων, όπου απαιτείται, θα εξειδικεύεται σε Τομεακά Εγχειρίδια Διαδικασιών Επιθεωρήσεων και Ελέγχων, διαμορφώνοντας τις βάσεις ενός ολοκληρωμένου και στηριζόμενου σε σαφείς, καταγεγραμμένες διαδικασίες συστήματος επιθεωρήσεων και ελέγχων.

3.4.2. Λειτουργία συστήματος προγραμματισμού ελέγχων και επιθεωρήσεων στη βάση ιεράρχησης των κινδύνων – αξιοποίηση νέων τεχνολογιών

3.4.2.1. Στην ελεγκτική πρακτική, κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχων και επιθεωρήσεων συνιστά ο σχεδιασμός και εφαρμογή κατάλληλης μεθοδολογίας ιεράρχησης και προτεραιοποίησης κινδύνων. Μέσω της εν λόγω μεθοδολογίας, σε συνδυασμό με τη συνεπή λήψη και αξιοποίηση κατάλληλων δεδομένων, επιτρέπεται η ανίχνευση των κρίσιμων πεδίων στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί το εποπτικό έργο και να προγραμματιστούν οι έλεγχοι της Α.Π.Α..

3.4.2.2. Η σημασία υιοθέτησης των πρακτικών Performance Based Oversight (PBO) και Risk Based Oversight (RBO) στην οργάνωση και εφαρμογή του συστήματος εποπτείας έχει επισημανθεί ήδη από τον EASA (EASA, 2015), κυρίως ως προς τις δυνατότητες αξιολόγησης όχι μόνο του βαθμού τυπικής συμμόρφωσης ενός εποπτευόμενου οργανισμού με τις διεθνείς και ενωσιακές απαιτήσεις, αλλά και της ίδιας της αποτελεσματικότητας των μέτρων που λαμβάνονται.

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023




ΕΙΚΟΝΑ 15. RISK BASED OVERSIGHT (RBO). ΠΗΓΗ: EASA 2015

3.4.3. Αναβάθμιση πλαισίου καθηκόντων και δεξιοτήτων Επιθεωρητών

3.4.3.1. Αναπόσπαστο στοιχείο ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχων και επιθεωρήσεων συνιστά η προαγωγή και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των επιθεωρητών της Α.Π.Α. με την εκπόνηση και εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαιδεύσεων σε σύγχρονες ελεγκτικές τεχνικές, στο αντικείμενο των ελέγχων/επιθεωρήσεων, αλλά και στις ευρύτερες εξελίξεις που αφορούν τα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας των αερομεταφορών.

3.4.3.2. Για το σκοπό αυτό κρίσιμες πρωτοβουλίες συνιστούν:

- ✓ Η εκπόνηση Εγχειριδίου Εκπαιδεύσεων των Επιθεωρητών της Α.Π.Α.
- ✓ Η διαρκής παρακολούθηση των διεθνών και ευρωπαϊκών εξελίξεων
- ✓ Η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών
- ✓ Η συνεργασία με φορείς παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων/πιστοποίησης δεξιοτήτων
- ✓ Η ανάπτυξη δυνατοτήτων εκπαίδευσης με ίδια μέσα (in-house)

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 3– ΠΥΛΩΝΑΣ 1. ΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023


Κεφάλαιο 4 ΠΥΛΩΝΑΣ 2 – ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Στόχος 2.1. ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΑΣΦΑΛΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στόχος 2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στόχος 2.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Στόχος 2.4. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

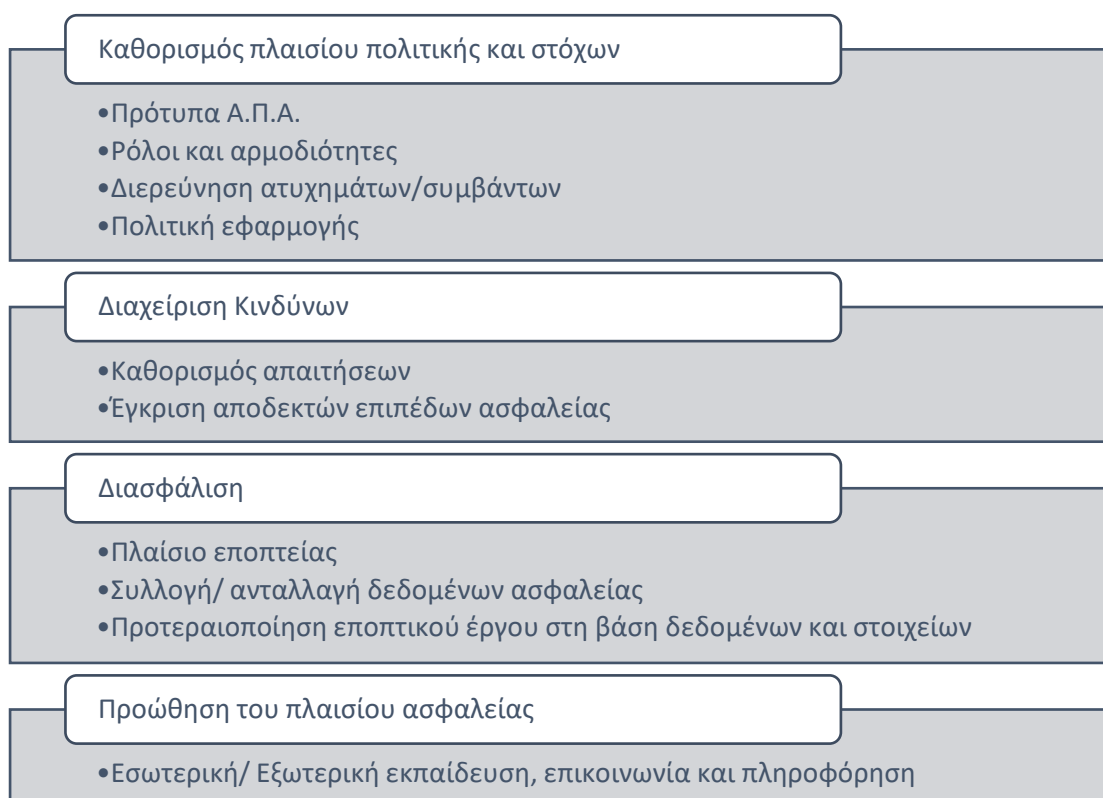
Κεφάλαιο 4 – ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

4.1. ΣΤΟΧΟΣ 2.1. ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΑΣΦΑΛΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

4.1.1. Αναβάθμιση σχεδιασμού ασφάλειας (ATM/ANS, Flight Standards, ADR – GA, AVSEC)

4.1.1.1. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου ενός ασφαλούς συστήματος αερομεταφορών συνιστά ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, σε ευθυγράμμιση με τις διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας μας, αλλά και με τους στόχους ασφαλείας που τίθενται σε πολυμερές επίπεδο (ICAO, EU). Ο εν λόγω στόχος καλύπτει τόσο το σχεδιασμό safety όσο και το σχεδιασμό από πλευράς security.

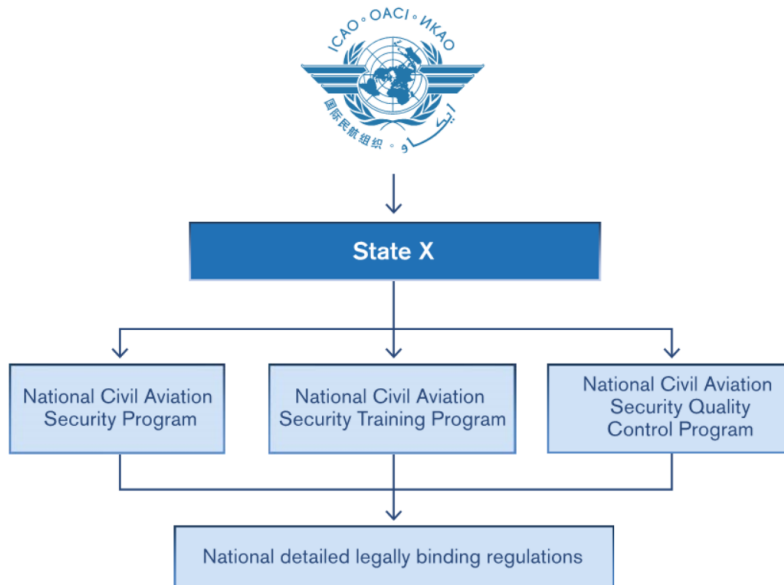
4.1.1.2. Στο πλαίσιο των συστημάτων safety, βασικοί πυλώνες ανάπτυξης του εν λόγω σχεδιασμού περιλαμβάνουν:



4.1.1.3. Από πλευράς security το σύνολο του προβλεπόμενου σχεδιασμού περιγράφεται τόσο στα οριζόμενα στο ICAO Annex 17, όσο και στις διατάξεις του Κανονισμού (ΕΚ) 300/2008 και περιλαμβάνει τόσο τον εθνικό κανονισμό/τεχνικές

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

οδηγίες ασφαλείας, όσο και την εκπαίδευση, αλλά και το πρόγραμμα ποιοτικού ελέγχου ασφαλείας.




ΕΙΚΟΝΑ 16. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (SECURITY) ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ICAO (ΠΗΓΗ: IATA.ORG)

4.1.1.4. Με τις ανωτέρω επισημάνσεις, στις τρέχουσες προτεραιότητες της Α.Π.Α. συγκαταλέγεται:

- ✓ Η επικαιροποίηση του σχεδιασμού ασφάλειας για την πολιτική αεροπορία
- ✓ Η διαρκής παρακολούθηση και ανατροφοδότηση του εν λόγω σχεδιασμού
- ✓ Ο συντονισμός, η ενεργοποίηση και η ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων φορέων (κρατικές αρχές, φορείς διαχείρισης αερολιμένων, πάροχοι υπηρεσιών αεροναυτιλίας, αερομεταφορείς, φορείς επίγειας εξυπηρέτησης, βιομηχανία αερομεταφορών, κ.ο.κ.).

4.1.2. Σύγχρονοι μηχανισμοί αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων

4.1.2.1. Κρίσιμο ρόλο αποκτά εν προκειμένω η διενέργεια αναλύσεων κινδύνου. Μέσω της εν λόγω μεθοδολογίας ανιχνεύονται και αξιολογούνται τα επιμέρους ζητήματα ασφαλείας (safety/security issues), προγραμματίζονται και υιοθετούνται μέτρα, ενώ τέλος τα ληφθέντα μέτρα επιθεωρούνται και αξιολογούνται ως προς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά τους.

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023




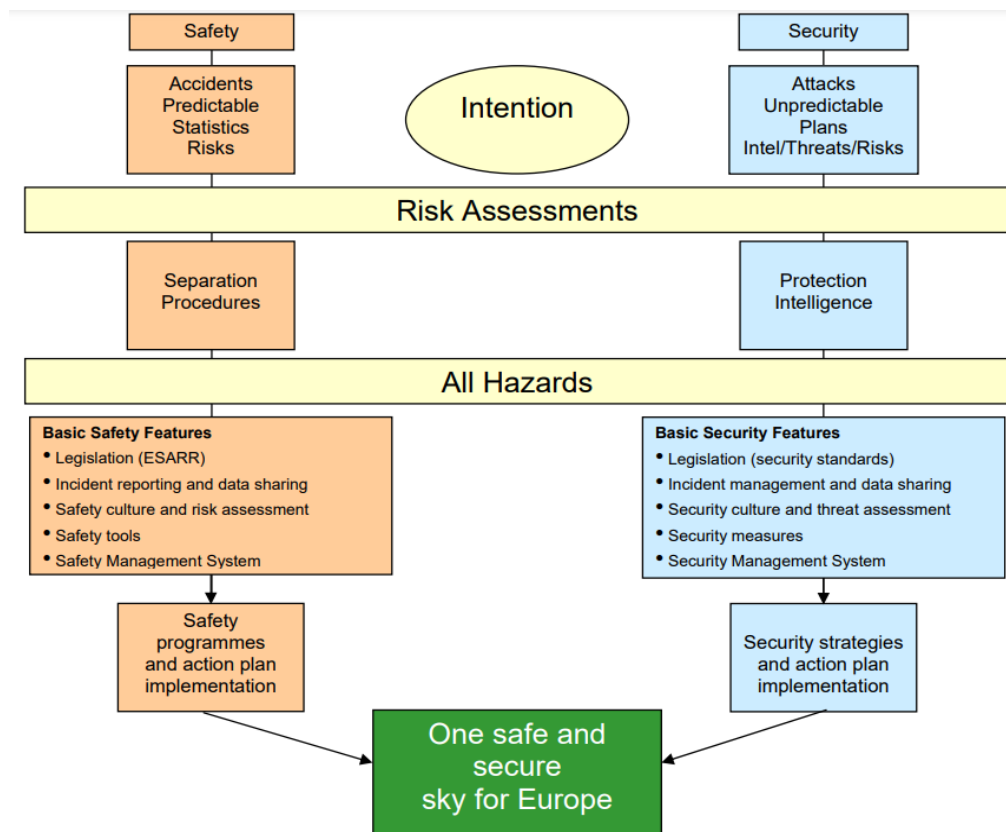
ΕΙΚΟΝΑ 17. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS (SMS), ΠΗΓΗ: EASA.EUROPA.EU

4.1.2.2. Όπως τονίσθηκε και στο πλαίσιο των παρεμβάσεων του στόχου 1.3. του πρώτου πυλώνα, έτσι και εν προκειμένω εξέχουσα αναδεικνύεται η σημασία της αξιοποίησης δεδομένων και στοιχείων. Για παράδειγμα, το ECCAIRS (European Co-ordination Center for Accident and Incident Reporting Systems) είναι μια ψηφιακή πλατφόρμα που ενσωματώνει τις αρμόδιες εθνικές Αρχές Πολιτικής Αεροπορίας (National Appropriate Authorities, NAAs) και τις Αρχές Διερεύνησης Ασφαλείας (Safety Investigation Authorities, SIAs) και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για θέματα/συμβάντα ασφαλείας που συλλέγονται σύμφωνα με το πλαίσιο του Κανονισμού (ΕΕ) 376/2014. Ομοίως, στο πλαίσιο λειτουργίας του EASA, λειτουργούν: δίκτυο αναλυτών (Network of Analysts, NoA) αλλά και ομάδες συνεργασίας (Collaborative Analysis Groups, CAGs) που παρακολουθούν και αναλύουν τις επιδόσεις των συστημάτων/μέτρων ασφαλείας σε επιμέρους τομείς, όπως:

- ✓ Αεροδρόμια και εξυπηρέτηση εδάφους
- ✓ Διαχείριση Εναέριας Κυκλοφορίας
- ✓ Αερόστατα
- ✓ Εμπορικά αεροσκάφη
- ✓ Γενική Αεροπορία
- ✓ Ανθρώπινοι παράγοντες

4.1.2.3. Συνακόλουθα, στον τομέα security (ασφάλεια από έκνομες ενέργειες) όσον αφορά τους παράγοντες ανάλυσης κινδύνου, σημαντικός αναδεικνύεται ο ρόλος της αναγνώρισης πηγών/ειδών απειλών, αλλά και της ανταλλαγής πληροφοριών (intelligence). Περαιτέρω, το διεθνές ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί ήδη στον τρόπο αλληλεπίδρασης των συστημάτων safety με τα συστήματα security (Eurocontrol, 2013).

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023




ΕΙΚΟΝΑ 18. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ SAFETY – SECURITY , ΠΗΓΗ: EUROCONTROL 2013

4.1.3. Αναβάθμιση πλαισίου διαχείρισης κρίσεων

4.1.4.1. Επιπλέον, δομικό στοιχείο ενός ασφαλούς συστήματος για τον τομέα των αερομεταφορών στην Ελλάδα συνιστά η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης κρίσεων.

4.1.4.2. Ειδικότερα, ο σχεδιασμός διαχείρισης κρίσεων της Α.Π.Α. θα στηρίζεται:

- ✓ Στην προτυποποίηση και την καταγραφή των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων
- ✓ Στην ευθυγράμμιση με τις διεθνείς, ευρωπαϊκές και εθνικές απαιτήσεις και μηχανισμούς διαχείρισης κρίσεων
- ✓ Στον καθορισμό των φάσεων διαχείρισης της κρίσης (pre-alert, disruption, crisis, recovery) και τον προσδιορισμό ειδικότερων παραμέτρων με βάση το είδος της εκάστοτε κρίσης
- ✓ Στον ορισμό αρμόδιων δομών/ομάδων της Α.Π.Α. και τον ενισχυμένο συντονισμό με κατά περίπτωση αρμόδιες αρχές και υπηρεσίες του δημοσίου ή και φορείς του ιδιωτικού τομέα

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

- ✓ Στην καταγραφή σεναρίων και την πραγματοποίηση ασκήσεων προσομοίωσης (simulation exercises)
- ✓ Στην πρόβλεψη διαδικασίας μάθησης (lessons learned)

4.2. ΣΤΟΧΟΣ 2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.2.1. Διαρκής αξιολόγηση οικονομικών επιδόσεων

4.2.1.1. Η εδραίωση ενός περιβάλλοντος βελτιωμένων οικονομικών επιδόσεων, αλλά και εμπιστοσύνης, τόσο από πλευράς των επιβατών – καταναλωτών, όσο και από πλευράς των επιχειρήσεων/παρόχων στο ελληνικό σύστημα διαχείρισης του τομέα αερομεταφορών, προϋποθέτει τόσο για τους φορείς που επισπεύδουν τη σχετική δημόσια πολιτική (Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών), όσο και για την αρμόδια εποπτική Αρχή (Α.Π.Α.) τη διαρκή παρακολούθηση, κατανόηση και αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων του κλάδου μέσα από σύγχρονα εργαλεία και μελέτες.

4.2.1.2. Ειδικότερα, υπό το πρίσμα του εν λόγω πλαισίου θα αναπτυχθούν:

- ✓ Συνεργασίες της Α.Π.Α. με φορείς της αεροπορικής αγοράς και της στατιστικής αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) με γνώμονα την αξιολόγηση δεδομένων και δεικτών για τις οικονομικές επιδόσεις του τομέα αερομεταφορών στη χώρα
- ✓ Εστίαση σε συγκεκριμένους δείκτες (π.χ. κατά ΙΑΤΑ: δείκτης τιμών αεροπορικών καυσίμων, δείκτης επιδόσεων της αεροπορικής βιομηχανίας, δείκτες ανάλυσης αερομεταφοράς επιβατών/φορτίου, επιδόσεις αερομεταφορέων, κ.λπ.)
- ✓ Εκπόνηση μελετών/περιοδικών εκθέσεων για συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος

4.2.2. Σύγχρονο πλαίσιο οργάνωσης, διαχείρισης και εποπτείας αγοράς

4.2.2.1. Η εδραίωση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου οργάνωσης, διαχείρισης και εποπτείας αγοράς, ιδίως των τελών, για τον τομέα των αερομεταφορών αποτελεί πάγιο, διαχρονικό αίτημα για τη χώρα μας. Στην ικανοποίηση του αιτήματος αυτού, η επίτευξη του διαχωρισμού εποπτικών από τις διαχειριστικές λειτουργίες με τη θέσπιση των διατάξεων του ν. 4757/2020 και τη σύσταση της Α.Π.Α., αποτέλεσε το έναυσμα για μια νέα πραγματικότητα στην αγορά αερομεταφορών της χώρας.

4.2.2.2. Ανάμεσα στις βασικότερες λειτουργίες της οικονομικής εποπτείας, συγκαταλέγεται η οργάνωση και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος το οποίο θα στηρίζεται στη βάση συγκεκριμένων αρχών, όπως έχουν συστηματοποιηθεί από τον ICAO³ και συγκεκριμένα:

³Doc 9082 ICAO's Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services, ICAO 2012

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

- ✓ Περιορισμός αθέμιτων ανταγωνιστικών πρακτικών ή κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης
- ✓ Διασφάλιση της μη διάκρισης και της διαφάνειας στην εφαρμογή των τελών
- ✓ Εξασφάλιση ότι οι επενδύσεις σε παραγωγική ικανότητα καλύπτουν την τρέχουσα και μελλοντική ζήτηση στη βάση στάθμισης κόστους – οφέλους
- ✓ Προστασία των συμφερόντων των επιβατών και άλλων τελικών χρηστών

4.2.2.3. Η άσκηση των εν λόγω αρμοδιοτήτων θα πραγματοποιείται σε πλαίσιο αгаστικής συνεργασίας με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, όπως προβλέπεται στις διατάξεις του άρθρου 41 του ν. 4757/2020.

4.2.3. Ολοκληρωμένο πλαίσιο προστασίας δικαιωμάτων επιβατών και ατόμων με αναπηρία

4.2.3.1. Ήδη από τον ιδρυτικό της νόμο, η Α.Π.Α. απέκτησε ειδική δομή που εστιάζει στο πλαίσιο διαφύλαξης των δικαιωμάτων των επιβατών, αλλά και των ατόμων με αναπηρία.

4.2.3.2. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο παρεμβάσεων ανήκουν:


- ✓ Ο αποτελεσματικός έλεγχος εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΚ) 261/2004 για τα δικαιώματα Επιβατών που ταξιδεύουν αεροπορικώς
- ✓ Ο αποτελεσματικός έλεγχος εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΚ) 1107/2006 για τα δικαιώματα ατόμων με αναπηρία και ατόμων με μειωμένη κινητικότητα όταν ταξιδεύουν αεροπορικώς
- ✓ Η επίλυση διαφορών μεταξύ επιβάτη και αερομεταφορέα

4.2.4. Σύστημα συλλογής και διαχείρισης καταγγελιών

4.2.4.1. Το φάσμα που συνθέτουν οι παρεμβάσεις ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των επιβατών και επιχειρήσεων ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος συλλογής και διαχείρισης καταγγελιών.

4.2.4.2. Το σχετικό σύστημα σχεδιάζεται και υλοποιείται με γνώμονα:

- ✓ Την ταχύτητα της διαδικασίας
- ✓ Την επίτευξη αμεσότητας μεταξύ του ενδιαφερομένου με την αρμόδια κρατική αρχή προς εξέταση της καταγγελίας του
- ✓ Την ενίσχυση της διαφάνειας στη διαχείριση των καταγγελιών
- ✓ Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

4.3. ΣΤΟΧΟΣ 2.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

4.3.1. Αναβάθμιση αεροπορικών υποδομών

4.3.1.1. Ανάμεσα στις βασικές προτεραιότητες για τον ελληνικό τομέα αερομεταφορών έχει αναδειχθεί ο ρόλος της επέκτασης των υφιστάμενων αεροπορικών υποδομών με:

- ✓ Εκσυγχρονισμό του εναερίου χώρου
- ✓ Επαύξηση χωρητικότητας και slots αεροσταθμών και διαδρόμων προσγείωσης
- ✓ Αποδοτική διαχείριση – κατασκευή νέων τερματικών σταθμών και διαδρόμων προσγείωσης

4.3.1.2. Στον εν λόγω τομέα ο ρόλος της Α.Π.Α. είναι καίριος σε ό,τι αφορά:


- ✓ Τη στρατηγική συνεργασία με το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών και την ανάδειξη πεδίων παρέμβασης μέσα από την αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος εποπτείας παρόχων ATM/ANS και Φορέων Λειτουργίας Αεροδρομίων
- ✓ Την αποτελεσματική εφαρμογή του πλαισίου πιστοποίησης κρατικών αερολιμένων και των Παρόχων Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας
- ✓ Την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ασφάλειας για τις αεροπορικές υποδομές

4.3.2. Διαρκής παρακολούθηση του βαθμού ενσωμάτωσης της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών από τους εμπλεκόμενους φορείς

4.3.2.1. Όπως επισημάνθηκε, το τοπίο των αερομεταφορών επηρεάζεται καίρια από τις τεχνολογικές εξελίξεις, με την ανάδυση νέων προϊόντων, επιχειρηματικών μοντέλων, αλλά και υπηρεσιών μεταφοράς. Στις βασικές εξελίξεις εντοπίζονται:

- ✓ Εναλλακτικές πηγές καυσίμων
- ✓ Αξιοποίηση Τεχνητής Νοημοσύνης (Α.Ι.) και Big Data
- ✓ Επαύξηση διασυνδεσιμότητας – τεχνολογίες Internet of Things
- ✓ Νέες καινοτομίες στον τομέα των Συστημάτων μη Επανδρωμένων Αεροσκαφών (ΣμηΕΑ)

4.3.2.2. Κατ' επέκταση, παράλληλα με τη συμβολή της Α.Π.Α. στο πλαίσιο της αναβάθμισης των αεροπορικών υποδομών της χώρας, η Α.Π.Α. μπορεί να καταστεί αρωγός στην προώθηση και ενσωμάτωση καινοτομιών και νέων τεχνολογιών. Μέσα από την παρακολούθηση σχετικών εξελίξεων, τη συνεργασία με την αεροπορική βιομηχανία, την ανταλλαγή δεδομένων και την παροχή πληροφόρησης στους εμπλεκόμενους φορείς, η Α.Π.Α. μπορεί να αναδείξει νέες εφαρμογές και τεχνολογίες στον τομέα της αεροπορικής ασφάλειας, αλλά και της αποδοτικότερης διαχείρισης

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

των αεροπορικών υποδομών, ενθαρρύνοντας τους εμπλεκόμενους φορείς να επενδύσουν στην εφαρμογή αυτών με αίσθημα εμπιστοσύνης.

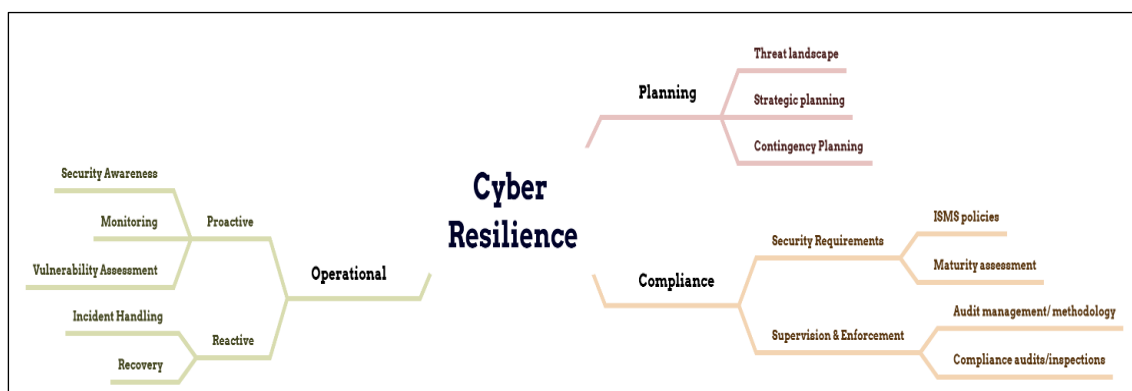
4.3.2.3. Παράλληλα, η Α.Π.Α., μέσα από την αξιοποίηση της ειδικής τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης που διαθέτει, μπορεί να αναγνωρίσει και να υποδείξει τρόπους αντιμετώπισης των προκλήσεων που εντοπίζονται κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών:

- ✓ Σε όρους ρυθμιστικού περιβάλλοντος, μέσα από την εισήγηση και επικαιροποίηση σχετικών κανόνων
- ✓ Σε όρους απλοποίησης διαδικασιών για την ενθάρρυνση της καινοτομίας
- ✓ Σε όρους ανίχνευσης ζητημάτων ασφαλείας

4.3.3. Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου για την κυβερνοασφάλεια στον τομέα των αερομεταφορών

4.3.4.1. Ο ταχύς ρυθμός με τον οποίο το τεχνολογικό περιβάλλον μεταβάλλεται και εξελίσσεται με την ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτόμων ψηφιακών υποδομών, συστημάτων και εφαρμογών, συνεπάγεται όχι μόνο ευκαιρίες, αλλά και προκλήσεις. Οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών δεν επιφέρουν μόνο ταχύτητα και απλοποίηση διαδικασιών, αλλά συγχρόνως επαυξάνουν την επιφάνεια απειλών (attack surface), δημιουργώντας νέους κινδύνους από την εκμετάλλευση ευπαθειών (vulnerability exploitation) σε πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα.

4.3.4.2. Για τους λόγους αυτούς η ανάπτυξη ενός σύγχρονου πλαισίου απαιτήσεων και εποπτείας της κυβερνοασφάλειας, ευθυγραμμισμένου με το διεθνές και ενωσιακό πλαίσιο υποχρεώσεων για τη χώρα μας, ιδίως τις στρατηγικές προτεραιότητες του ICAO και του EASA, συνιστά βασική προτεραιότητα για την Α.Π.Α..



	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

4.3.4.3. Θεμελιώδεις άξονες παρέμβασης του εν λόγω πλαισίου συνιστούν:

- ✓ Η εκπόνηση τομεακού πλάνου δράσης με τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και δράσεων για την κυβερνοασφάλεια στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας (civil aviation cyber resilience action plan)
- ✓ Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας (resilience) του τομέα πολιτικής αεροπορίας μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθοδολογιών ανάλυσης κινδύνου και αξιοποίησης πλατφορμών threat intelligence και open - source intelligence (OSINT)
- ✓ Η αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας των εποπτευομένων φορέων (cybersecurity maturity assessments) στη βάση διεθνώς αναγνωρισμένων πρακτικών και προτύπων
- ✓ Η εκπόνηση και εποπτεία των προγραμμάτων κυβερνοασφάλειας
- ✓ Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις στο πλαίσιο του Annex 17 (ICAO), του Ε.Κ. 1583/2019, καθώς και των νέων απαιτήσεων διαχείρισης κινδύνων ασφαλείας πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων του EASA για την ασφάλεια των αερομεταφορών (aviation safety)
- ✓ Η ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένου πλαισίου ενημερώσεων (cybersecurity awareness) για τους φορείς του τομέα της πολιτικής αεροπορίας


4.4. ΣΤΟΧΟΣ 2.4. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.4.1. Ολοκληρωμένο πλαίσιο παρεμβάσεων για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της πολιτικής αεροπορίας

4.4.1.1. Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου παρεμβάσεων για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της πολιτικής αεροπορίας συνιστά μια από τις πιο εμβληματικές προτεραιότητές της και βρίσκεται ήδη στον πυρήνα των συνεργασιών σε επίπεδο Ε.Ε. (EASA) και διεθνώς (ICAO).

4.4.1.2. Ειδικότερα, στο εν λόγω πλαίσιο παρεμβάσεων συγκαταλέγονται:

- ✓ Εφαρμογή Σχεδίου Δράσης για την Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής στον Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO/ State Action Plan on Emissions Reduction). Το εν λόγω σχέδιο περιλαμβάνει την επισκόπηση των δράσεων και των πρωτοβουλιών που λαμβάνονται για την άμβλυση της κλιματικής αλλαγής με στόχο την ανάπτυξη μιας ενεργειακά αποδοτικής, ανταγωνιστικής και βιώσιμης πολιτικής αεροπορίας.
- ✓ Συμμετοχή στο Σύστημα Αντιστάθμισης Αερίων Εκπομπών του ICAO με τον διακριτικό τίτλο CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

- ✓ Συμμετοχή στο Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU – ETS: European Emissions Trading System)
- ✓ Αξιοποίηση εργαλείων και δεικτών


4.4.2. Ενδυνάμωση συστημάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης και εποπτείας

4.4.2.1. Συνακόλουθα, η υιοθέτηση περιβαλλοντικών προτύπων και η αξιοποίηση των συστημάτων περιβαλλοντικής πιστοποίησης συνιστούν βασικά εργαλεία στην επίτευξη των στόχων της περιβαλλοντικής προστασίας και την ανάπτυξη ενός βιώσιμου τομέα αερομεταφορών. Στο πλαίσιο αυτό, η Α.Π.Α. συνεργάζεται με τον EASA και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να εφαρμόσει περιβαλλοντικά πρότυπα με βάση τη νομοθεσία της Ε.Ε., και να πιστοποιήσει περιβαλλοντικά κρίσιμους τομείς της πολιτικής αεροπορίας.


4.4.2.2. Στους βασικούς άξονες των περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων της Α.Π.Α. περιλαμβάνονται:

- ✓ Πιστοποίηση Θορύβου Αεροσκαφών
- ✓ Πιστοποίηση Αερίων Εκπομπών Αεροσκαφών
- ✓ Περιβαλλοντική Πιστοποίηση των Αερολιμένων

4.4.2.3. Επιπλέον, δομικό στοιχείο της αποτελεσματικής υλοποίησης του ανωτέρω πλαισίου περιβαλλοντικής προστασίας συνιστά η εφαρμογή ενός σύγχρονου μηχανισμού εποπτείας, η οποία καλύπτει όλο το φάσμα των σχετικών υπηρεσιών: επιδόσεις περιβαλλοντικών δεικτών αεροναυτιλίας, εποπτεία φορέων εκμετάλλευσης αεροσκαφών, καθώς και τις εγκαταστάσεις των αεροδρομίων.

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό


 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 4– ΠΥΛΩΝΑΣ 2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό


	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ

- Στόχος 3.1 ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
- Στόχος 3.2. ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ
- Στόχος 3.3. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
- Στόχος 3.4. ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Αφήνεται σκοπίμως κενό

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ

5.1. ΣΤΟΧΟΣ 3.1. ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

5.1.1. Λειτουργία της Α.Π.Α. στη βάση των αρχών της ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας

5.1.1.1. Λαμβάνοντας υπόψη το νευραλγικό και διεθνώς αναγνωρισμένο ρόλο των πρακτικών διοίκησης ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα των αερομεταφορών, το συνολικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της Α.Π.Α. θα στηριχθεί πάνω στις εν λόγω πρακτικές, με την εφαρμογή Ολοκληρωμένου Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management System, QMS).

5.1.1.2. Η διαχείριση ποιότητας επιτρέπει την προτυποποίηση διαδικασιών, γεγονός το οποίο προσδίδει τη δυνατότητα επίτευξης συμμόρφωσης σε ένα σύνολο από προκαθορισμένες απαιτήσεις. Στο πλαίσιο της διοίκησης ποιότητας, η Α.Π.Α. θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual), και θα υιοθετήσει διεθνώς αποδεκτά πρότυπα, όπως το ISO 9001, στις εσωτερικές της διαδικασίες. Ειδικότερα στο Εγχειρίδιο Ποιότητας, η Α.Π.Α. θα καθορίσει:


- ✓ τους προσδοκώμενους στόχους ποιότητας
- ✓ τις πολιτικές και διαδικασίες που υπάγονται στο QMS
- ✓ τους πόρους και τα μέσα διασφάλισης της ποιότητας

5.1.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος ελέγχου απόδοσης και συμμόρφωσης (Compliance Monitoring System, CMS)

5.1.2.1. Με σκοπό τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιοτικών υπηρεσιών η Α.Π.Α. θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει Σύστημα Παρακολούθησης Συμμόρφωσης (Compliance Monitoring System, CMS).

5.1.2.1. Το CMS περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση ότι όλες οι εσωτερικές και εξωτερικά παρεχόμενες δραστηριότητες διεξάγονται σύμφωνα με τις ισχύουσες απαιτήσεις, πρότυπα και διαδικασίες.

5.1.2.2. Ειδικότερα, στα βασικά συστατικά στοιχεία του CMS περιλαμβάνονται:

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023



5.1.2.3. Για την εφαρμογή του CMS θα εκπονηθεί και εφαρμοστεί Εγχειρίδιο (CMS Manual) της Α.Π.Α. στο οποίο θα καθορίζονται οι βασικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις διαχείρισης του CMS, καθώς και οι αναγκαίοι εσωτερικοί έλεγχοι.

5.2. ΣΤΟΧΟΣ 3.2. ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠÓΡΩΝ


5.2.1. Στρατηγική διαχείριση πόρων

5.2.1.1. Σημαντικό θεμέλιο για την εκπλήρωση της αποστολής της Α.Π.Α. συνιστά περαιτέρω η υιοθέτηση στρατηγικής προσέγγισης στον τρόπο διαχείρισης των πόρων αυτής.

5.2.1.2. Βασικά στοιχεία της στρατηγικής προσέγγισης στον τρόπο διαχείρισης των δαπανών της Α.Π.Α. συνιστούν, μεταξύ άλλων:

- ✓ Η διαρκής παρακολούθηση και αξιολόγηση της επάρκειας των διαθέσιμων πόρων
- ✓ Η ανίχνευση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης δράσεων, ιδίως στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, όπως π.χ. Horizon, Connecting Europe Facility (CEF) κ.λπ.
- ✓ Η δυνατότητα εξεύρεσης πόρων για την άντληση υπηρεσιών τεχνικής συνδρομής – εμπειρογνωμοσύνης

5.2.1.3. Πέρα από την τήρηση της κείμενης νομοθεσίας του ν. 4270/2014 ως προς τους κανόνες σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων και τη δημοσιονομική διαχείριση της Α.Π.Α., η επιδίωξη λειτουργίας με βάση τις αρχές και τη φιλοσοφία του προϋπολογισμού προγραμμάτων (program -based budgeting) επιτρέπει μια εναλλακτική προσέγγιση στον τρόπο κατανομής των δαπανών, στη βάση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων.

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

5.2.2. Ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου σχεδιασμού και υλοποίησης πληροφοριακών συστημάτων

5.2.2.1. Σε μια εποχή συνεχώς μεταβαλλόμενων εξελίξεων και ανάγκης λήψης γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων, η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού για την ψηφιοποίηση των διαδικασιών και υπηρεσιών της Α.Π.Α. συνιστά έναν από τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας για την εκπλήρωση της αποστολής της.

5.2.2.2. Υπό το ανωτέρω πρίσμα, η Α.Π.Α. θα αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την ψηφιοποίηση των λειτουργιών της, στο πλαίσιο της οποίας καλύπτονται ανάγκες (ενδεικτικά):

- ✓ Ψηφιοποίησης διαδικασιών αδειοδότησης
- ✓ Διενέργειας εξετάσεων στο πλαίσιο της λήψης πάσης φύσεως πιστοποιητικών, αδειών και πτυχίων ιπτάμενου προσωπικού και προσωπικού μηχανικών αεροσκαφών
- ✓ Ψηφιακής υποστήριξης του εποπτικού έργου της Α.Π.Α., αλλά και βασικών λειτουργιών (π.χ. HR Management, Financial Management, κ.λπ.)

5.3. ΣΤΟΧΟΣ 3.3. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ


5.3.1 Επίτευξη των στόχων στελέχωσης. Διαχείριση στη βάση περιγραμμάτων θέσης (job descriptions)

5.3.1.1. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της αποστολής της Α.Π.Α. συνιστά η επίτευξη επαρκούς επιπέδου στελέχωσης. Για τον εν λόγω στόχο απαιτούνται ιδίως:

- ✓ Η έγκαιρη αναγνώριση των σχετικών αναγκών
- ✓ Η παροχή κατάλληλων κινήτρων
- ✓ Η έγκαιρη υλοποίηση των σχετικών διαδικασιών

5.3.1.2. Περαιτέρω, οι σύγχρονες αρχές και πρακτικές της διοίκησης προσωπικού στηρίζονται στην υλοποίηση ανάλυσης και περιγραφής θέσεων εργασίας, αλλά και στην εκπόνηση σχετικών πλαισίων δεξιοτήτων (competency framework). Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν ιδιαίτερη σημασία για την Α.Π.Α., ως ρυθμιστική και εποπτική ανεξάρτητη αρχή για την πολιτική αεροπορία στην Ελλάδα, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων – προσωπικού εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, όπως Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας, προσωπικό του κλάδου ATSEP, Χειριστές και Μηχανικούς Αεροσκαφών, κ.λπ..

5.3.1.3. Σημαντική πρωτοβουλία καθίσταται εν προκειμένω η κατάρτιση, αξιολόγηση και επικαιροποίηση περιγραφών θέσης εργασίας του προσωπικού της Α.Π.Α., καθώς

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. ο
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

και η αξιοποίηση σχετικών πληροφοριακών εφαρμογών (Human Resource Management System, HRMS).

5.3.2. Ολοκληρωμένος μηχανισμός ιεράρχησης αναγκών και ανάπτυξης δεξιοτήτων

5.3.2.1. Πέρα από την καταγραφή των περιγραφών θέσης εργασίας και την υλοποίηση κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων, η Α.Π.Α. επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της στη βάση ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού διαχείρισης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού.

5.3.2.2. Στο πλαίσιο του εν λόγω εμβληματικού άξονα παρεμβάσεων, θεμελιώδης καθίσταται η εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού πλάνου ανάλυσης απαιτήσεων, ιεράρχησης προτεραιοτήτων και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού. Η υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων θα πραγματοποιείται στη βάση καταγεγραμμένων διαδικασιών, όπως η εκπόνηση του Εγχειριδίου Εκπαίδευσης για το προσωπικό της Α.Π.Α. (Training Manual) και αξιολόγησης των σχετικών προγραμμάτων υπό το πρίσμα της ανταπόκρισής τους στις σύγχρονες εκπαιδευτικές ανάγκες.


5.4. ΣΤΟΧΟΣ 3.4. ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

5.4.1. Ολοκληρωμένη στρατηγική διάχυσης, ενημέρωσης και επικοινωνίας

5.4.1.1. Στο πλαίσιο των δράσεων εξωστρέφειας της Α.Π.Α., θεμελιώδη προτεραιότητα συνιστά η εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου διάχυσης, ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης. Βασικά στοιχεία του εν λόγω σχεδιασμού συνιστούν:

- ✓ Ο προσδιορισμός των ομάδων -στόχων της στρατηγικής ενημέρωσης και επικοινωνίας
- ✓ Η ανάλυση των επιμέρους αναγκών σε ενημέρωση και πληροφόρηση
- ✓ Ο καθορισμός των επιδιωκόμενων στόχων ενημέρωσης
- ✓ Ο καθορισμός των ενδεδειγμένων μηνυμάτων/ μέσων ενημέρωσης και πληροφόρησης

5.4.1.2. Εν προκειμένω, μέσα από την υλοποίηση του σχετικού επικοινωνιακού σχεδιασμού, θα προγραμματιστούν και θα αξιοποιηθούν ενημερωτικές δράσεις όπως ενημερωτικές ημερίδες και εκδηλώσεις, συνέδρια, κατάρτιση ενημερωτικού/πληροφοριακού υλικού, η αξιοποίηση του διαδικτύου, ιδίως η συνεχής ανατροφοδότηση του περιεχομένου της ιστοσελίδας της Α.Π.Α..

 ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Κεφάλαιο 5 – ΠΥΛΩΝΑΣ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Ισχύς: 1/2/2023

5.4.2. Ενδυνάμωση διεθνών συνεργασιών. Αξιοποίηση δυνατοτήτων άντλησης τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης

5.4.2.1. Ο τομέας των αερομεταφορών στηρίζεται εγγενώς στη διεθνή πολυμερή και διακρατική συνεργασία. Υπό το πρίσμα αυτό, η Α.Π.Α. καλείται να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση όχι μόνο στην αξιοποίηση της διεθνούς συνεργασίας, στο πλαίσιο του ICAO, της ECAC και της E.E., αλλά και στην αναβάθμιση του ίδιου του ρόλου της χώρας μας ως αναπτυξιακής δύναμης και περιβάλλοντος ασφάλειας και αειφορίας για τις αερομεταφορές σε παγκόσμιο επίπεδο.

5.4.2.2. Στο πλαίσιο του εν λόγω στόχου, καίριο ρόλο διαδραματίζει ομοίως η προαγωγή των διμερών συμφωνιών, οι οποίες επιτρέπουν την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και την αξιοποίηση του εναερίου χώρου της χώρας μας.

5.4.2.3. Ακόμη, η Α.Π.Α. θα διασφαλίσει την αποτελεσματικότερη εκπροσώπησή της στα αρμόδια όργανα, τις επιτροπές και τις ομάδες εργασίας διεθνών οργανισμών και της E.E., με σκοπό την ενίσχυση της ανταλλαγής εμπειριών, πρακτικών και τεχνογνωσίας.

5.4.2.4. Είναι γεγονός ότι η ίδια η σύσταση της Α.Π.Α. στηρίζεται στην αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών και αντίστοιχων παραδειγμάτων από τη διεθνή και ευρωπαϊκή εμπειρία. Υπό το ανωτέρω πρίσμα, καίριος καθίσταται ο ρόλος της σύναψης ολοκληρωμένων προγραμμάτων τεχνικής υποστήριξης και άντλησης εμπειρογνωμοσύνης από διεθνείς και ευρωπαϊκούς φορείς (όπως το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων της Α.Π.Α. στο πλαίσιο τεχνικής συνεργασίας με τον ICAO) καθώς και ομόλογες αρχές άλλων κρατών.

5.4.3. Ενδυνάμωση συνεργασιών με εθνικές συναρμόδιες αρχές, φορείς της δημόσιας διοίκησης, ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς

5.4.3.1. Η αποστολή και οι αρμοδιότητες της Α.Π.Α. συνυφαίνονται με ένα ευρύ φάσμα δημοσίων πολιτικών, όπως: την πολιτική μεταφορών, την οικονομική ανάπτυξη, την εξωτερική πολιτική, την περιβαλλοντική πολιτική, την εθνική ασφάλεια.

5.4.3.2. Σε εθνικό επίπεδο, η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου συνεργασιών της Α.Π.Α. με τις κατά περίπτωση συναρμόδιες αρχές, φορείς και υπηρεσίες σε όλους αυτούς τους τομείς είναι ζωτικός παράγοντας για την εξυπηρέτηση ευρύτερων εθνικών στόχων, οι οποίοι δεν περιορίζονται στον τομέα των αερομεταφορών.

5.4.3.3. Παράλληλα, η συνεργασία με ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς συνιστά επιπλέον ισχυρό μοχλό για την προαγωγή της έρευνας και ανάπτυξης στον τομέα των αερομεταφορών, της περαιτέρω αξιοποίησης νέων τεχνολογικών εφαρμογών, αλλά και τη συγκρότηση ενός ισχυρού εθνικού δικτύου καινοτομίας σε έναν τομέα με ισχυρές αναπτυξιακές προοπτικές για τη χώρα μας.

Αφήνεται σκοπίμως κενό

	Στρατηγικός Σχεδιασμός 2023-2025	Έκδοση 1 / Αν. 0
	Παράρτημα – ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΗΓΩΝ	Ισχύς: 1/2/2023

Παράρτημα - ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΗΓΩΝ

EASA, 2015. *A Harmonised European Approach to a Performance-Based Environment (PBE)*, s.l.:

EASA.

EASA, 2020, version 1.0. *Artificial Intelligence Roadmap, A human-centric approach to AI in aviation*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.easa.europa.eu/en/downloads/109668/en>

EASA, 2021. *The European Plan for Aviation Safety (EPAS) 2022-2026, Volume I Introduction & Strategy*, s.l.: s.n.

EASA, 2023. *DATA4SAFETY*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.easa.europa.eu/en/domains/safety-management/data4safety>

[Πρόσβαση February 2023].

EATM-CERT, E., 2019. *EUROCONTROL/EATM-CERT views on cyber in aviation*. s.l., s.n.

Eurocontrol, 2013. *Manual For National ATM Security Oversight*, s.l.: s.n.

Eurocontrol, 2022. *Forecast Update 2022-2028, European Flight Movements and Service Units, After COVID-19, Russian invasion of Ukraine*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2022-10/eurocontrol-seven-year-forecast-2022-2028-october-2022.pdf>

IATA, 2019. *Ελλάδα, Δείκτες Ανταγωνιστικότητας Ρυθμιστικού Πλαισίου Αερομεταφορών*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.iata.org/contentassets/e40f133b258d40efac0837d71ede161e/greece-competitiveness-index-report-2019-gr.pdf>

IATA, 2022. *Airlines Cut Losses in 2022; Return to Profit in 2023*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.iata.org/en/pressroom/2022-releases/2022-12-06-01/>

IATA, 2023. *IATA Economics' Chart of the Week, Europe accounts for half of all new airline "births" in 2022*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/europe-accounts-for-half-of-all-new-airline-births-in-2022/>

ICAO, 2018. *Safety Audit Results: USOAP interactive viewer*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.icao.int/safety/pages/usoap-results.aspx>

ICAO, 2022. *Economic Development, Nov 2022: Air Transport Monthly Monitor*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2022/monthly_monitor_Nov_2022.pdf

Αφήνεται σκοτίμως κενό



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2023 – 2025

Φεβρουάριος 2023

Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Α.Π.Α.)

Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, Κτίριο 45, Τ.Κ. 190 19, Σπάτα
Τηλ. 210-3541310, email: info@hcaa.gov.gr