



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**“Τα επίπεδα διοίκησης και οι οικονομική διαχείριση σε Δημόσια
Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού: Εφορεία Αρχαιοτήτων
Ιωαννίνων.”**

του
ΤΟΥΣΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ



ΠΡΕΒΕΖΑ, 2020



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**“Τα επίπεδα διοίκησης και οι οικονομική διαχείριση σε Δημόσια
Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού: Εφορεία Αρχαιοτήτων
Ιωαννίνων.”**

του
ΤΟΥΣΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ



ΠΡΕΒΕΖΑ, 2020

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

“Τα επίπεδα διοίκησης και οι οικονομική διαχείριση σε Δημόσια
Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού: Εφορεία Αρχαιοτήτων
Ιωαννίνων.”

του
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΤΟΥΣΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΠΡΕΒΕΖΑ, 2020

UNIVERSITY OF IOANNINA
DEPARTMENT OF ACCOUNTING AND FINANCE
SCHOOL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

“Administration levels and financial management at Ministry of
Culture department: Ephorate of Antiquities of Ioannina”

TOUSIS PANAGIOTIS
SUPERVISING PROFESSOR: GALANOU AIKATERINI

PREVEZA, 2020

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή
ΠΡΕΒΕΖΑ, 2020**

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Επιβλέπων καθηγητής
ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

- Μέλος επιτροπής
ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

- Μέλος επιτροπής
ΤΡΙΑΡΧΗ ΕΙΡΗΝΗ
ΛΕΚΤΟΡΑΣ

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΚΙΩΜΑΤΑ

© Τούσης, Παναγιώτης, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα προπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Τούσης, Παναγιώτης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κλείνοντας τον κύκλο των προπτυχιακών μου σπουδών ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου αυτά τα χρόνια.

Θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και προπάντων τους γονείς μου Δημήτρη και Γιαννούλα που με στήριξαν από την πρώτη στιγμή μέχρι το τέλος, έκαναν υπομονή μαζί μου όλα αυτά τα χρόνια και μου προσέφεραν τα καλύτερα καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και στην αδελφή μου Ελένη με την οποία μεγαλώσαμε μαζί αχώριστοι και ζήσαμε μαζί τα φοιτητικά μας χρόνια ως συμφοιτητές και συγκατοικοί.

Θέλω να ευχαριστήσω ακόμη όλους τους φίλους παλιούς και καινούργιους, που συνάντησα κατά τη διαμονή μου στην Πρέβεζα, για όλες εκείνες τις αξέχαστες στιγμές που ζήσαμε κατά την διάρκεια των φοιτητικών μας χρόνων. Στιγμές που θα μείνουν χαραγμένες στη μνήμη μου για πάντα.

Ακόμη θέλω να ευχαριστήσω την Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων για τη βοήθεια της στη συλλογή σημαντικών στοιχείων στα οποία βασίστηκε η εργασία μου.

Τέλος θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στη καθηγήτρια μου Γαλανού Αικατερίνη με την οποία συνεργαστήκαμε άψογα κατά τη συγγραφή της εργασίας αυτής και με την καθοδήγηση και έμπνευση της με βοήθησε να πάω ένα βήμα πιο μπροστά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να παρουσιάσει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Να αναλύσει τη δομή του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Κι ακόμη να αναδείξει τις εφορίες αρχαιοτήτων ανά την Ελλάδα και ειδικότερα την Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, τις βασικές θεωρίες και τα προβλήματα της, το μέγεθος και την ποιότητα των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης με τον ιδιωτικό τομέα, οι σύγχρονες τάσεις και ο όρος του Πολίτη-Πελάτη.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της δομής του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού και των οικονομικών υπηρεσιών του.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις εφορείες αρχαιοτήτων ανά την Ελλάδα και τον σκοπό ύπαρξής τους. Παράλληλα γίνεται εκτενέστερη παρουσίαση της Εφορείας Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:

Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιοι Υπάλληλοι, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Πολίτης-Πελάτης, Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, ΥΠΠΟΑ, Εφορεία Αρχαιοτήτων, Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων.

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the New Public Management. To analyse the structure of the Ministry of Culture and Sports. And even to highlight the Ephorates of Antiquities throughout Greece and in particular the Ephorate of Antiquities of Ioannina.

The first chapter introduces the basic theories and the problems of Public Administration, the size and the educational level of civil servants in Greece.

In the second chapter it is presented the modern trends in New Public Management and the term of Citizen-Client.

The third chapter analyzes the structure of the Ministry of Culture and Sports and its financial services.

Finally, in the fourth chapter, reference is made to the Ephorates of Antiquities throughout Greece and the purpose of their existence. At the same time, there is a more extensive presentation of the Ephorate of Antiquities of Ioannina.

KEY WORDS:

Public Administration, civil servants, New Public Management, Citizen-Client, Ministry of Culture and Sports, Ephorates of Antiquities, Ephorate of Antiquities of Ioannina.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Δημόσια διοίκηση.	12
1.1 Τι είναι δημόσια διοίκηση- ορισμός.....	12
1.2 Βασικές θεωρίες δημόσιας διοίκησης.	12
1.3 Αρχές καλής διοίκησης στο δημόσιο τομέα.....	17
1.4 Το μέγεθος και η ποιότητα των δημοσίων υπαλλήλων.	18
1.5 Τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Δημόσια διοίκηση και δημόσιο Management.	22
2.1 Το Δημόσιο Management	22
2.2 Σημεία σύγκλισης και απόκλισης Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα	22
2.3 Το Νέο Δημόσιο Management (NDM)	22
2.4 Σύγχρονες τάσεις και Νέο Δημόσιο Management.....	24
2.5 Ο πολίτης – πελάτης	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οργάνωση οικονομικών υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού	28
3.1 Μορφή υπουργείου πολιτισμού-Οργανόγραμμα	28
3.2 Μορφές και σχήματα Οικονομικής Διαχείρισης	32
3.3 Έλεγχος.....	36
3.4 Βασικές προσεγγίσεις για τους προϋπολογισμούς-απολογισμούς και τους μηχανισμούς παρακολούθησής τους.....	37
3.5 Προμήθειες	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εφορίες αρχαιοτήτων στην Ελλάδα.....	38
4.1 Σκοπιμότητα ύπαρξή τους	40
4.2 Οργάνωση-Οικονομική διαχείριση και των εφοριών αρχαιοτήτων	40
4.3 Μελέτη περίπτωσης : Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έντονος είναι ο προβληματισμός για το εύρος και την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα. Ο προβληματισμός αυτός οδήγησε πολλές χώρες στο να εισαγάγουν πρακτικές από το μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα στην δημόσια διοίκηση τους.

Δυσλειτουργίες, ανεπάρκειες, το μέγεθος αλλά και το μορφωτικό επίπεδο των δημοσίων υπάλληλων οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων στην οργάνωση της δημοσίας διοίκησης. Έτσι εισάγεται και ο όρος του Πολίτη-Πελάτη.

Η δομή και η οργάνωση του Υπουργείου Πολιτισμού αποτελούν παράδειγμα του διαχωρισμού των διοικητικών και οικονομικών οργάνων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο παράδειγμα της Εφορείας Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων η οικονομική διαχείριση και η διοίκηση αποτελούν ξεχωριστά τμήματα με επιστήμονες διαφορετικών ειδικοτήτων που συνεργάζονται ώστε να φέρουν εις πέρας το έργο της εφορείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Δημόσια διοίκηση.

1.1 Τι είναι δημόσια διοίκηση- ορισμός.

Με τον όρο *Δημόσια Διοίκηση* χαρακτηρίζεται γενικά το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους.

Η Δημόσια Διοίκηση μιας Χώρας αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού της και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας. Υπό την ευρεία έννοια η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες, αυτή της εκάστοτε Κυβέρνησης και "υπό στενή έννοια" αυτή της Διοίκησης.

Σημειώνεται ότι υπό τη στενή έννοια των πολιτικών αυτών όρων η Κυβέρνηση διαφέρει της Διοίκησης στο ότι κινείται με απόλυτη (νόμιμη) πρωτοβουλία και είναι αυτή που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η δεύτερη περιορίζεται στην εφαρμογή και παρακολούθηση της κυβερνητικής θέλησης. Δημόσια Διοίκηση υφίσταται σε όλες τις Χώρες του κόσμου, ανεξάρτητα του πολιτεύματός τους.

1.2 Βασικές θεωρίες δημόσιας διοίκησης.

1.2.1 Ταξινόμηση θεωριών με βάση την επιστήμη

Στην προσπάθεια να κατηγοριοποιήσουμε τις σημαντικότερες θεωρίες στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λάβουμε υπόψη την επιστήμη μέσω της οποίας προέρχονται.

- Οικονομικά του κράτους πρόνοιας
- Δημόσια επιλογή
- Κοινωνική δομή
- Ανάλυση πληροφοριών
- Δημόσια πολιτική ως Μάνατζμεντ
- Δημόσια πολιτική ως Πολιτική διαδικασία

1.2.2 Ταξινόμηση με βάση την Πολιτισμική Θεωρία

Για να μπορέσουμε να διαχωρίσουμε τους διαφορετικούς τρόπους διοίκησης χρησιμοποιούμε δύο διαστάσεις:

- Το *Πλέγμα Κανόνων*: είναι ο βαθμός με τον οποίο η δημόσια σφαίρα οργανώνεται με βάση τη συμβάσεις και κανόνες, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι περιοχές της ζωής όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από προσωπικές επιλογές και διαπραγματεύσεις.
- Την *Ομάδα*: είναι ο βαθμός με τον οποίο η δημόσια σφαίρα ορίζεται από προσωπικές επιλογές οι οποίες περιορίζονται από τις επιλογές της ομάδας και όχι από ένα τυπικό πλέγμα κανόνων.

Πίνακας 1

Ομάδα	Χαμηλή συλλογικότητα	Υψηλή συλλογικότητα
Πλέγμα κανόνων		
«Πυκνό» πλέγμα κανόνων (high grid)	Φαταλισμός	Ιεραρχικός τύπος
«Αραιό» πλέγμα κανόνων (low grid)	Ατομικιστικός τύπος	Τύπος της Ισότητας

Η θεωρία της Ιεραρχίας

Το ιεραρχικό μοντέλο παρουσιάζει υψηλή συλλογικότητα καθώς και πυκνό πλέγμα κανόνων. Όταν αναφερόμαστε σε υψηλή συλλογικότητα εννοούμε πως ο δημόσιος τομέας δίνει βάσει στο δημόσιο και όχι στο ιδιωτικό συμφέρον, στην κοινωνική ομάδα έναντι του ατόμου. Το πυκνό πλαίσιο αναφέρεται στη μεγάλη σημασία στους κανόνες δικαίου και στα όρια της νομιμότητας. Η ατομική συμπεριφορά ορίζεται από σαφείς κανόνες που προσδιορίζουν το τι είναι επιτρεπτό και τι παράνομο.

Η γέννηση του ιεραρχικού μοντέλου με τη σύγχρονη μορφή του τοποθετείται στα τέλη του 19^{ου} αιώνα με πρωταγωνιστές τους Weber, Wilson και Taylor, όσον αφορά την εφαρμογή του στις επιχειρήσεις.

Το ιεραρχικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από σαφείς και αυστηρούς κανόνες δικαίου, οι οποίοι ορίζουν τις αρμοδιότητες της γραφειοκρατίας και τα ακριβή όρια της νομιμότητας του δημόσιου τομέα. Ορίζεται συγκεκριμένα το ποιος είναι υπεύθυνος, ποια τα καθήκοντα του,

ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθηθούν και ποιοι οι χρόνοι. Όλη αυτή η αυστηρότητα υπάρχει για τη διασφάλιση της διαφάνειας των κανόνων και των λειτουργιών. Ο έλεγχος και των πράξεων και των παραλείψεων των δημόσιων λειτουργών εξασφαλίζει τη σημασία του δημοσίου συμφέροντος.

Η θεωρία του Ατομικισμού

Στον ατομικισμό παρουσιάζεται χαμηλή συλλογικότητα καθώς και αραιό πλέγμα κανόνων. Τα άτομα ως εγωιστικά, ορθολογικά οικονομικά αντικείμενα μπορούν να κινηθούν ελεύθερα ώστε να επιτύχουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για τα ίδια. Εμπνευστής αυτού του μοντέλου θεωρείται ο Adam Smith . (1776) με την ιδέα του για το «αόρατο χέρι» της αγοράς που δρα αυτόματα για την εξυπηρέτηση του δημοσίου και ιδιωτικού συμφέροντος

Ο Jeremy Bentham (1748–1832) εισήγαγε την έννοια του «ωφελισμού», που υποστηρίζει ότι η καλύτερη πολιτική έχει ως στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια για το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού.

Ο Hood (1998) συνοψίζει τη θεωρία του ατομικισμού σε τέσσερις προτάσεις:

- 1 Μια προσέγγιση από τη βάση προς τα πάνω (bottom-up approach).** Η δημόσια διοίκηση ή αλλιώς το δημόσιο μάνατζμεντ (όπως ονομάζεται από τους ατομικιστές) δεν ασκείται μόνο μέσω της παροχής υπηρεσιών από το κράτος αλλά με διάφορους τρόπους. Οι ατομικιστές δεν περιορίζονται στη μελέτη των δημοσίων λειτουργιών, καθώς αυτοί αποτελούν έναν μόνο από τους φορείς προσφοράς δημοσίων αγαθών και μάλιστα τον λιγότερο αποτελεσματικό.
- 2 Απουσία ενός παιγνίου θετικού αθροίσματος(positive-sum game).** Οι ατομικιστές θεωρούν πως το συμφέρον των πολιτών και το συμφέρον των δημοσίων λειτουργιών δεν ταυτίζονται σε ένα «παίγνιο θετικού αθροίσματος» και πως οι δημόσιοι λειτουργοί ενεργούν με βάση το δικό τους συμφέρον.
- 3 Εγωιστική ανθρώπινη φύση.** Η υπόθεση των ατομικιστών είναι ότι οι άνθρωποι είναι ορθολογικά, ιδιοτελή όντα και δεν μπορούμε να κατηγορήσουμε τις δομές ότι τα διαφθείρουν. Επομένως οι δημόσιοι φορείς επιδιώκουν κυρίως το δικό τους ατομικό συμφέρον.
- 4 Ρυθμιστική ικανότητα της αγοράς.** Οι ατομικιστές πιστεύουν ότι η αγορά παράγει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά της ιεραρχικής γραφειοκρατίας

τεχνοκρατών. Κύριο επιχείρημα αποτελεί το φαινόμενο του λαθρεπιβάτη (free rider) όπου από πλευράς των ατόμων αποφεύγετε η εκτέλεση των καθηκόντων τους λόγω της πεποίθησης ότι θα περάσουν απαρατήρητοι ή θα τους καλύψει η ομάδα.

Η ατομικιστική θεωρία προτείνει ως μέσω καταπολέμησης των αποτυχιών του δημόσιου τομέα την άμιλλα και τον ανταγωνισμό ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να ανταγωνίζονται μεταξύ τους όπως οι ιδιωτικές εταιρίες.

Πίνακας 2

Σύγκριση δημόσια διοίκησης και δημόσιου μανάτζμεντ

Κανόνες	Στόχοι
Προβλεπόμενη διαδικασία	Αποδοτικότητα
Αναμονή	Προσαρμογή
Αρμοδιότητα	Κατεύθυνση
Φορμαλισμός	Καινοτομία
Διαφάνεια	Μυστικότητα
Παράπονο	Έξοδος-Αποχώρηση/Αλλαγή επιλογής
Νομιμότητα	Αποτελεσματικότητα
Λειτουργήμα	Ιδιωτικό συμφέρον
Δημόσιο συμφέρον	Κέρδος

Η θεωρία της Ισότητας

Η θεωρία της Ισότητας προτείνει μια διοίκηση χωρίς διοικητές (managing without managers). Η κατεύθυνση που προτείνεται είναι ο «κοινοτισμός» (communitarianism) και η συμμετοχική οργάνωση που θα καταλήγει σε αποκεντρωμένες, αυτοδιοικούμενες διοικητικές μονάδες. Χαρακτηρίζεται από αραιό πλέγμα κανόνων και υψηλή ομαδικότητα (βλ. Πίνακα 1).

Οι βασικές της θεωρίας της ισότητας σύμφωνα με τον Hood (1989) είναι:

- 1. Η Αυτοδιοίκηση ομάδας (Group Self-Management).** Η αυτοδιοίκηση διάφορων ομάδων του πληθυσμού σημαίνει σημαίνει πως όπου είναι δυνατόν οι παραγωγοί και οι χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να ταυτίζονται. Παράλληλα η

απόσταση μεταξύ ανωτέρων στελεχών και υπαλλήλων πρέπει να είναι μειωμένη. Υπάρχουν αρμοδιότητες που απαιτούν ηγεσία αλλά προσπαθούν να περιορίζουν τη δύναμη που συνεπάγεται η καθιέρωση (π.χ. μικρή διάρκεια αξιώματος, συμμετοχή στελεχών στις ασήμαντες εργασίες της υπηρεσίας).

2. **Ο Έλεγχος μέσω αμοιβαιότητας (Control by Mutuality).** Βασικές αρχές της αμοιβαιότητας είναι η συνεργασία ως η πιο πετυχημένη μέθοδος ελέγχου και η ομαδικότητα ως η πιο βασική αξία. Οι δημόσιες υπηρεσίες έτσι δίνουν βάση στη συμμετοχή και όχι στην ιεραρχία κι έτσι ο έλεγχος γίνεται εσωτερικά.

3. **Η μέγιστη άμεση υπευθυνότητα (Maximum Face-to-Face Accountability).** Η ευθύνη ελέγχου βρίσκεται σε ολόκληρη την κοινότητα και όχι μόνο σε αυτούς που βρίσκονται σε δημόσια αξιώματα. Ο έλεγχος των δημόσιων λειτουργιών είναι πιο άμεσος και συνεχής από την κοινότητα. Η επίτευξη ελέγχου γίνεται μέσα από αποκεντρωμένες μονάδες κι έτσι οι πολίτες βρίσκονται κοντά στους δημόσιους λειτουργούς.

Ο Φαταλισμός

Η προσέγγιση του φαταλισμού παρουσιάζει τον δημόσιο τομέα καθώς και την κοινωνία ως ένα άναρχο, ανοργάνωτο σύστημα χωρίς αξίες και νομοτέλειες. Όπως βλέπουμε κι από τον Πίνακα 1 ο φαταλισμός χαρακτηρίζεται από χαμηλή συλλογικότητα και πυκνό πλέγμα κανόνων. Απορρίπτεται κάθε είδους συλλογικότητα και υποστηρίζει ότι οι «αδρανείς κοινωνίες» διέπονται από κυνισμό ως προς τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων.

Βασική αρχή του φαταλισμού είναι πως η κοινωνία διακρίνεται από «άρνηση συνεργασίας», καθώς λόγω του κυνισμού τα αποτελέσματα της συνεργασίας είναι απρόβλεπτα και πιθανώς δυσάρεστα.

Προσεγγίσεις των δικτύων

Δίκτυα πολιτικής

Με την έννοια των δικτύων εννοούμε τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των φορέων της δημόσιας πολιτικής.

Τα δίκτυα πολιτικής ανάλογα με το βαθμό συνεκτικότητας τους διακρίνονται στις εξής δύο κατηγορίες:

1. Κοινότητες πολιτικής

Είναι δίκτυα με σταθερά και συγκεκριμένα μέλη τα οποία έχουν σαφή συμμετοχή στις διαδικασίες σχεδιασμού πολιτικής.

2. Θεματικά δίκτυα

Είναι δίκτυα με χαλαρά όρια των οποίων τα μέλη μεταβάλλονται, δεν έχουν σαφή συμμετοχή στις διαδικασίες σχεδιασμού πολιτικής.

1.3 Αρχές καλής διοίκησης στο δημόσιο τομέα.

Η δημόσια διοίκηση προκειμένου να φέρει εις πέρας την αποστολή της, λειτουργεί βάση των αρχών της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης. Οι αρχές αυτές νομιμοποιούν τη δράση της.

- Η αρχή της νομιμότητας απορρέει από την έννοια ότι η διοίκηση λειτουργεί βάση του πλαισίου νόμων, του Συντάγματος και του ενωσιακού δικαίου.
- Η αρχή της διαφάνειας και της λογοδοσίας έχει την έννοια ότι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα πορίσματα διαδικασιών διαβούλευσης, να κάνει χρήση ποιοτικών πληροφοριών και δεδομένων για τη λήψη των αποφάσεων και να καθιστά προσβάσιμες τις πληροφορίες αυτές στην κοινωνία εκτός κι αν εμπεριέχουν δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.
- Η αρχή της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας έχει την έννοια ότι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης οφείλει να φέρει εις πέρας της αποστολής της, με τη χρήση των λιγότερων, κατά το δυνατόν, πόρων.
- Οι αρχές της αναγκαιότητας και της επικουρικότητας έχουν την έννοια ότι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιεί τις απολύτως αναγκαίες για την εκπλήρωση της αποστολής της δράσεις, οι οποίες δεν μπορούν να αναληφθούν από χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης.
- Οι αρχές της αξιοκρατίας και του επαγγελματισμού έχουν την έννοια ότι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης οφείλει να έχει υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού τόσο σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία της, όσο και σε σχέση με την αλληλεπίδραση με

την κοινωνία. Οφείλει ακόμη να αναβαθμίζει το επίπεδο των εργαζομένων της μέσω της διά βίου επιμόρφωσης, της αξιολόγησης και της επιβράβευσης της αριστείας.

1.4 Το μέγεθος και η ποιότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Μια προσέγγιση στο μέγεθος του δημοσίου τομέα μπορεί να γίνει με βάση τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Σύμφωνα με στοιχεία Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή) καταγράφει σε πραγματικό χρόνο όλες τις μεταβολές του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Από την 1/1/2013 το Μητρώο αποτελεί την επίσημη εφαρμογή εξαγωγής στοιχείων προσωπικού για το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η μεταβολή του τακτικού προσωπικού την τελευταία 10ετία, παρουσιάζεται παρακάτω (Πίνακας 1):

Πίνακας 1. Αριθμός Τακτικού Προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης

31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
667374	646657	629114	599207	576856

31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
566913	566556	565392	566331	564356

Πηγή: Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου

Το 2015 πραγματοποιήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ανάλυση του τακτικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και επιχειρήθηκε μια ποιοτική ανάλυση του συνόλου του τακτικού προσωπικού από την οποία προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία (Πίνακας 2):

Πίνακας 2. Σύνολο τακτικού προσωπικού ανά κατηγορία εκπαίδευσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ	137.569	24,27%
ΥΕ	34.133	6,02%

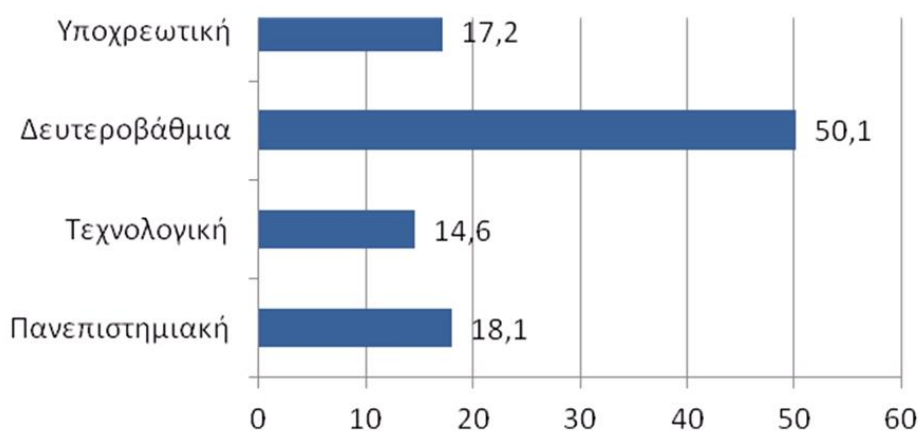
ΔΕ	111.664	19,70%
ΤΕ	53.030	9,35%
ΠΕ	225.956	39,86%
ΕΕΠ	758	0,13%
Χωρίς Πληροφορία	3.803	0,67%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	566.913	

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου

Το προσωπικό Ειδικών Θέσεων αποτελείται στην συντριπτική του πλειοψηφία από στελέχη των σωμάτων ασφαλείας και του στρατού.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα είναι το χαμηλό, μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που απασχολεί. Σύμφωνα με στοιχεία του 2015 (Πίνακας 2), η πλειοψηφία των εργαζομένων (67.3%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης (50.1% και 17.2%, αντίστοιχα), ενώ το υπόλοιπο 14.6% και 18.1% είναι απόφοιτοι τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, αντίστοιχα.

Διάγραμμα 2. Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, 2006 (%)



Πηγή: ΓΓ Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Υπουργείου Εσωτερικών, Δ/ση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων, Στατιστικά Στοιχεία από Ετήσια Απογραφή 2006 (10/02/2009).

1.5 Τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης

Τα προβλήματα του ελληνικού διοικητικού συστήματος έχουν αναλυθεί εκτενώς μέσα στα χρόνια. Προκειμένου να παρουσιαστεί μια αντικειμενική άποψη Έλληνες και ξένοι ερευνητές συνεργάστηκαν υπό την αιγίδα του ΟΑΣΑ και χρησιμοποιώντας την μοναδική «λειτουργική αξιολόγηση» κατέληξαν πως τα προβλήματα είναι τα εξής:

- **Πολυνομία:** Οι εκατοντάδες χιλιάδες συνωθούμενες ρυθμίσεις οδηγούν σε απώλεια χρόνου των συναλλασσομένων αλλά σε δυσκολίες στην κατάσταση της απονομής της δικαιοσύνης, της λειτουργίας των θεσμών και, εν τέλει, της ίδιας της οικονομίας.
- **Αρμοδιότητες:** Χιλιάδες αρμοδιότητες οδηγούν τη δημόσια διοίκηση στη γραφειοκρατία, σε νομικίστικα κελύφη που επιτρέπουν την περιχαράκωσή της, σε βάρος της αποτελεσματικότητας, της χρηστής διοίκησης και της οικονομικότητας.
- **Διοικητικές διαδικασίες:** Η τεράστια γραφειοκρατία και οι χιλιάδες αρμοδιότητες και το γενικότερο ρυθμιστικό πλαίσιο δημιουργούν τεράστιο πρόβλημα. Χαρακτηριστικά η ελληνική γραφειοκρατία απαιτεί για τη διατήρηση της 14 δισεκατομμύρια ευρώ.
- **Δομές:** Οι χιλιάδες αρμοδιότητες και διοικητικές διαδικασίες χρειάζονται εξίσου πολλές δομές για την άσκηση τους. Κατεγράφησαν μόνο στα 15 ύπουργεία 149 γενικές Διευθύνσεις, 886 Διευθύνσεις και 3.720 τμήματα. Παρατηρείται, διαχρονικά, μικρό εύρος εποπτείας και επικαλύψεις μεταξύ (τόσο οριζόντιων όσο και κάθετων) δομών.
- **Υύποδομές:** Η λειτουργική αξιολόγηση έδειξε ότι διαθέτουμε 263 μισθωμένα, 271 ιδιόκτητα και 70 παραχωρημένα κτίρια τα περισσότερα από αυτά παραβιάζουν βασικές αρχές χωροταξίας, ασφάλειας και ποιότητας εργασίας. Οι τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφορικής δεν μπορούν να προσφέρουν πολλά σε μια τέτοια κτιριακή δομή ενώ οι αυξημένες ανάγκες για υλικό δημιουργούν τεράστια έξοδα. Ενώ υπάρχει πληθώρα κτιρίων και ψηφιακών υποδομών, παρουσιάζεται έλλειμμα χωροταξικού ορθολογισμού και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- **Ανθρώπινο δυναμικό:** Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων διπλασιάστηκε κατά τη δεκαετία του '80 και αναδιπλασιάστηκε την επόμενη εικοσαετία. Εκτός του μεγάλου

αριθμού πρόβλημα αποτελεί το μορφωτικό επίπεδο. Μεγάλο ποσοστό του προσωπικού είναι δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης ενώ ένα σημαντικό ποσοστό εξακολουθεί να είναι «άνευ κατηγο- ρίας εκπαίδευσης». Επίσης σημαντικό πρόβλημα αποτελεί ο γηράσκων πληθυσμός.

- **Προϋπολογισμός:** Ένα σύστημα διοίκησης με όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά χρηματοδοτείται από έναν προϋπολογισμό ο οποίος παρουσιάζει ακριβώς την ίδια παθογένεια με τα υπόλοιπα μέρη του. Μεγάλη διασπορά κωδικών, μη σύνδεση με συγκεκριμένα αποτελέσματα και δυσκολία στη εποπτεία. Οι οικονομικές υπηρεσίες των υπουργείων, των νομικών προσώπων και των αποκεντρωμένων οντοτήτων υπολειτουργούν ή λειτουργούν με εντελώς πεπαλαιωμένο τρόπο, χωρίς σύγχρονα πρότυπα λογιστικής διαχείρισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Δημόσια διοίκηση και δημόσιο Management.

2.1 Το Δημόσιο Management

Ο έντονος προβληματισμός για το εύρος που πρέπει να έχει ο δημόσιος τομέας και τα αίτια της αναποτελεσματικής λειτουργίας του οδήγησε πολλές χώρες να υιοθετήσουν πρακτικές από το μανάτζμεντ του ιδιωτικού τομέα. Οι αλλαγές αυτές με επίκεντρο την ελεύθερη αγορά και την συρρίκνωση του κράτους μέσα από ιδιωτικοποιήσεις οδήγησαν στο μοντέλο του New Public Management.

2.2 Σημεία σύγκλισης και απόκλισης Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Σύμφωνα με τους Benn και Gauss (1983) οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες παρουσιάζουν τη διαφορετικότητά τους από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επειδή οι πρωταρχικοί σκοποί και στόχοι είναι εκ φύσεως διαφορετικοί. Η διασφάλιση πόρων και η επιβίωση τους διαφέρει ριζικά με συνέπεια τον διαφορετικό τρόπο άσκησης μανάτζμεντ.

Οι Perry και Rainey (1988) τονίζουν ότι σημαντικές ανομοιογένειες εμφανίζονται στο περιβάλλον, τους περιορισμούς και τη γενική κουλτούρα των υπαλλήλων. Επιπλέον κυριαρχεί η άποψη ότι είναι θέμα καθαρά κέρδους και ζημίας όπου στον δημόσιο τομέα για το κοινωνικό σύνολο είναι κοινές ενώ στον ιδιωτικό τομέα αφορούν ξεκάθαρα τον ιδιώτη. Άλλα κριτήρια είναι η ιδιοκτησία και η δικαιοδοσία δεδομένου ότι στους δημόσιους οργανισμούς οι έννοιες αυτές είναι διάχυτες και δεν αποδίδουν σε συγκεκριμένα πρόσωπα ευθύνες και καθήκοντα. Οι προαναφερόμενοι συγγραφείς συνεχίζοντας αναφέρουν ότι οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα περιορίζουν τη γέννηση και εισαγωγή νέων ιδεών οι οποίες γίνονται πιο άμεσα προσφιλείς στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως όσες περιστρέφονται γύρω από θέματα οράματος, αποστολής και στρατηγικής.

2.3 Το Νέο Δημόσιο Management (ΝΔΜ)

Το ΝΔΜ περιγράφει το πώς διαχειριστικές τεχνικές του ιδιωτικού τομέα εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες. Ο όρος επινοήθηκε από τον Hood (1980) για να περιγράψει την πολιτική εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα στην προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματικός. Βασική του ιδέα είναι πως η στροφή του δημόσιου τομέα στο μανάτζμεντ θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα για τις κυβερνήσεις χωρίς αρνητικές επιπτώσεις σε άλλους στόχους.

Οι Osborne και Gaebler (1992) παρουσιάζουν επτά σημεία ως αρχές του ΝΔΜ:

1. Κάθε διοικητική μονάδα πρέπει να έχει ένα μανάτζερ και να εξασφαλίζεται η ενότητα της εντολής (unity of command).
2. Η κάθε μονάδα θα πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους και θα πρέπει να έχει καθορίσει τους δείκτες μέτρησης στόχων.
3. Οι διαδικασίες βρίσκονται σε δεύτερη μοίρα. Έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα μετρείται από το αποτέλεσμα και όχι από τις διαδικασίες.
4. Δημιουργούνται οργανώσεις με δικό τους προϋπολογισμό. Οργανώσεις που ανήκαν στο μηχανισμό του κράτους, ανεξαρτητοποιούνται και αποκτούν τη δική τους προσωπικότητα.
5. Δημιουργούνται συνθήκες ανταγωνισμού γιατί εκτός από το κράτος και τις οργανώσεις που ανήκουν σε αυτό υπάρχουν και οι ιδιώτες οι οποίοι προσφέρουν στους πολίτες- πελάτες αγαθά και υπηρεσίες.
6. Το κόστος περιορίζεται σε υλικούς και έμψυχους πόρους.
7. Η οργάνωση αλλάζει, δεν είναι αυστηρή και αυταρχική. Γίνεται περισσότερο συμμετοχική. Η ανταπόκριση της οργάνωσης στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος γίνεται πιο άμεση και ευέλικτη.

Το νέο μοντέλο διοίκησης έχει τις ρίζες του στις Η.Π.Α. και κάνει την εμφάνισή του τη δεκαετία του 1970.

Η ενεργειακή κρίση τη δεκαετία του 1970 επέφερε την ανάγκη για πιο ορθολογική χρήση των πόρων που οι οργανώσεις είχαν στη διάθεση τους. Για το λόγο αυτό γίνεται εισαγωγή αρχών και ιδεών από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο. Η δημόσια διοίκηση έπρεπε να

προσανατολιστεί σε όρους όπως η οικονομία, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Παράλληλα έγινε αναπροσανατολισμός των ορίων ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Απαραίτητη κρίθηκε η συρρίκνωση του δημόσιου τομέα. Η εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών από τον ιδιωτικό τομέα ήταν καταλυτική.

Η αυστηρή οριοθέτηση της διοίκησης δεν άφηνε περιθώρια για εύρεση αποτελεσματικότερων τρόπων ανταπόκρισης στις ανάγκες του κοινού. Το νέο μοντέλο που διαμορφώθηκε έδινε μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονταν καθώς και στην οικονομικότητα.

2.4 Σύγχρονες τάσεις και Νέο Δημόσιο Management

Στο ευρύτερο ΝΔΜ υφίστανται τέσσερα διαφορετικά υπο-μοντέλα:

- A) Η Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ (Efficiency Drive NPM Model)
- B) Η Σμίκρυνση και Αποκέντρωση στο ΝΔΜ (Downsizing and Decentralization NPM Model)
- Γ) Η αναζήτηση της Αριστείας (In Search of Excellence in NPM)
- Δ) Ο Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες (Public Service Orientation Model)

Κοινή συνισταμένη αποτελούν η ανάγκη για μετρησιμότητα / στατιστικοποίηση του παραγόμενου έργου, η ιδιωτικοποίηση κρατικών αρμοδιοτήτων, ο περιορισμός προσωπικού και δαπανών, η εισαγωγή πρακτικών επιχείρησης, η αυτονόμηση κομματιών της διοίκησης και η συγχώνευση άλλων. Διάκριση όμως υφίσταται μεταξύ των δύο εκδοχών του ΝΔΜ, δηλαδή μεταξύ της «σκληρής» και τη «ηπιότερης» εκδοχής.

Η σκληρή εκδοχή χαρακτηρίζεται από την ανάδειξη ελέγχου, της μέτρησης των επιδόσεων, τη διαχείριση της απόδοσης και την χρηματοδότηση που σχετίζεται με την απόδοση. Η εκδοχή αυτή στηριζόμενη σε απόλυτους αριθμούς και δείκτες απόδοσης ως βάση αξιολόγησης αντιλαμβάνεται ως μέτρηση της απόδοσης μέσω μετρήσιμων στοιχείων και χρησιμοποιεί σύστημα επιβράβευσης ή τιμωρίας.

Αντίθετα η ήπια εκδοχή του ΝΔΜ οι επαγγελματίες παρασύρονται από τις νέες διαχειριστικές διαδικασίες που βασίζονται στις αρχές της συνεργατικής μάθησης, την υψηλού επιπέδου δέσμευση και τη αλλαγή νοοτροπίας.

2.5 Ο πολίτης – πελάτης

Συχνά πολλές κυβερνήσεις κρίθηκαν ως ιδιαίτερα παραγωγικές, αλλά οι πολίτες δεν ήταν πάντα ευχαριστημένοι με αυτές. Οι προσπαθείς επίτευξης στόχων μιας κυβέρνησης είναι μάταιες αν δεν ταυτίζονται με τις πιθυμίες των πολιτών.

Η γραφειοκρατία δυσκολεύει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και οδηγεί το προσωπικό της σε φθορά καθώς και εμποδίζει στην δημιουργία σημείων επαφής με τους πολίτες.

Όταν ο πολίτης βρίσκεται στο επίκεντρο των επίλογων και αποφάσεων της κυβέρνησης, όταν γίνονται έρευνες που ζητούν τη γνώμη του για τις πολιτικές που τον επηρεάζουν, όταν του αποδίδεται ο σεβασμός που του αξίζει τότε η διοίκηση έχει ποιότητα. Αυτή η αναποτελεσματικότητα οδηγεί σε κοινωνική απάθεια. Αυτό που χρειάζεται είναι η μετατροπή αυτής της απάθειας σε ενεργό συμμετοχή αφού αυτό που έχει σημασία για τον πολίτη είναι το πόσο καλά εξυπηρετείται από τις υπηρεσίες της διοίκησης.

Οι πολίτες απαιτούν από τους υπαλλήλους σεβασμό της προσωπικότητάς τους και του χρόνου τους. Να τους εξυπηρετούν πλήρως και να έχουν έγγραφα σύγχρονα, ακριβή και ανανεωμένα.

Όμως η αύξηση των προσδοκιών τους από το έργο των δημοσίων υπαλλήλων δεν σημαίνει πως αυτοί οφείλουν να καλύψουν κάθε αίτημα που επιθυμεί ο πολίτης. Το νόημα μιας διοίκησης προσανατολισμένης στις ανάγκες του πολίτη είναι διαφορετικό από αυτό μιας διοίκησης που ικανοποιεί κάθε ανάγκη του πολίτη όπως αυτός επιθυμεί.

Συχνά γίνεται χρήση της λέξης «πολίτης» και υπό μια άλλη έννοια, αυτής της «πολίτη-πελάτη».

Ο πελάτης είναι ένα άτομο που αποφασίζει να αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε εναλλακτικά την έννοια ως: «Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας.

Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει στην έννοια του πελάτη και τον χρήστη των προϊόντων του δημοσίου. Ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα υπάρχει διαφορά. Πελάτες δε θεωρούνται μόνο όσοι πληρώνουν για την χρήση των υπηρεσιών του. Στο δημόσιο τομέα τα προϊόντα παράγονται για κατανάλωση από όλους τους πολίτες, οι οποίοι πληρώνουν για αυτά έμμεσα μέσω της φορολογίας και όχι άμεσα με καθορισμένο από την αγορά αντίτιμο.

Οι πελάτες των δημοσίων οργανισμών αποτελούν μια ευρεία γκάμα πολιτών με συχνά αποκλίνουσες και αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις.

Το κράτος προάγει το κοινωνικό συμφέρον και προστατεύει τα δικαιώματα του πολίτη. Αυτός πρέπει να έχει γνώση των δικαιωμάτων του κατά την επικοινωνία του με το δημόσιο. Ο πολίτης κατά την χρήση των υπηρεσιών της έχει απαιτήσεις οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή δικαιωμάτων.

Έτσι διαμορφώθηκαν δύο κατηγορίες δικαιωμάτων:

α) Τα διαδικαστικά δικαιώματα (procedural rights), όπου πηγάζουν από τη σχέση του πολίτη με μια συγκεκριμένη υπηρεσία και μπορούν να θεμελιώσουν αξίωση για αποζημίωση. Τα δικαιώματα αυτά αφορούν κυρίως διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και κοινοποίηση ή δημοσιοποίηση πληροφοριών για τις δημόσιες υπηρεσίες υπό τη μορφή ενός Χάρτη Δικαιωμάτων.

β) Τα ουσιαστικά δικαιώματα, όπου δίνουν έμφαση στη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση κοινών στόχων του κοινωνικού συνόλου.

Τα παραπάνω δικαιώματα δεν είναι ατομικά ή κοινωνικά δικαιώματα με την παραδοσιακή έννοια των πολιτικών δικαιωμάτων, αν και έχουν πολιτική διάσταση. Είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις ομάδες που βρίσκονται στα όρια του κοινωνικού αποκλεισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οργάνωση οικονομικών υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού

3.1 Μορφή υπουργείου πολιτισμού-Οργανόγραμμα

Το 1971 συστάθηκε το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών. Έως την ίδρυση του Υπουργείου υπήρξαν οργανισμοί είτε ως Δ/νσεις άλλων Υπουργείων είτε ως ανεξάρτητοι φορείς που σταδιακά περιήλθαν στο Δημόσιο, οι οποίοι υπηρέτησαν και καλλιέργησαν συστηματικά τις επιμέρους τέχνες και είχαν αναλάβει πρωταγωνιστικό ρόλο στην πολιτιστική ζωή της χώρας, ήδη από τη ίδρυση του Ελληνικού Κράτους.

Τον κορμό του νεοσύστατου Υπουργείου αποτέλεσαν η Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικών Υποθέσεων και η Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Αναστηλώσεων. Από τότε η διάρθρωση του Υπουργείου έχει αλλάξει τέσσερις (4) φορές με τη δημοσίευση αντίστοιχων οργανογραμμάτων αλλά και με αλλαγές που αφορούν στις αρμοδιότητές, την ονομασία του, την ενσωμάτωση ή τη συγχώνευσή του με άλλα Υπουργεία.

Στόχοι του Υπουργείου είναι η ενίσχυση και προστασία της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας, η προστασία και η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς μέσω αντίστοιχων νομοθετικών και θεσμικών παρεμβάσεων.

3.1.1 Οργανωτική Δομή

Μέσω της λειτουργίας της Γενικής Διεύθυνσης Πολιτιστικής Ανάπτυξης και των υπαγόμενων σε αυτή αρμόδιων Υπηρεσιών για τα Γράμματα, τις Καλές Τέχνες και τον Λαϊκό Πολιτισμό, υπήρξε εξ αρχής, μέριμνα, για την ενίσχυση των Ελλήνων λογοτεχνών και καλλιτεχνών, την εν γένει ανάπτυξη της πνευματικής και καλλιτεχνικής δημιουργίας, την προαγωγή της μέσω της διοργάνωσης πολιτιστικών εκδηλώσεων και της συμμετοχής της σε διεθνείς θεσμούς.

Επίσης υπήρξε μέριμνα και εποπτεία για το Εθνικό Θέατρο, την Εθνική Λυρική Σκηνή, το Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος, την Κρατική Σχολή Ορχηστρικής Τέχνης, την Στέγη Καλών Τεχνών και Γραμμάτων, το Ίδρυμα των Αρχαίων Ταινιών Ελλάδος (Ταινιοθήκη).

Επιπροσθέτως, παραχωρήθηκε στις υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού η αρμοδιότητα για τη χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας δραματικών και μελοδραματικών σχολών, σχολών κινηματογράφου και τηλεόρασης, σχολών εικαστικών τεχνών, ωδείων και μουσικών σχολών, καθώς και σχολών χορού. Παράλληλα, ενισχύθηκαν οι λαογραφικές έρευνες, τα κέντρα έρευνας βυζαντινής και δημοτικής μουσικής, το Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και το Λαογραφικό και Εθνολογικό Μουσείο Μακεδονίας. Μέσω των οικείων διατάξεων του Οργανισμού του 1977, το σύνολο σχεδόν των πολιτιστικών ιδρυμάτων και σωματείων της χώρας τέθηκε υπό την εποπτεία του Υπουργείου, με την έννοια της ενίσχυσης – επιχορήγησης και όχι του ελέγχου της καλλιτεχνικής δημιουργίας.

Με το ΠΔ 191/2003 (ΦΕΚ Α'146) και την εκ νέου διάρθρωση του Οργανισμού του Υπουργείου, συστάθηκε η Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού, η οποία απαρτίστηκε από έξι θεματικές Διευθύνσεις (Γραμμάτων, Θεάτρου και Χορού, Μουσικής, Εικαστικών Τεχνών, Κινηματογράφου και Οπτικοακουστικών Μέσων και Πολιτιστικών Δράσεων). Η τελευταία ανέλαβε μέρος των αρμοδιοτήτων των προγενέστερων Διευθύνσεων Πολιτιστικών Εκδηλώσεων και Πολιτιστικής Κινήσεως, καθώς και τη διαχείριση της Επικράτειας Πολιτισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι με τη νέα διάρθρωση αναγνωρίστηκε ως αυτόνομη καλλιτεχνική έκφραση η φωτογραφία, καθώς δημιουργήθηκε Τμήμα Φωτογραφίας στην τότε Δ/ση Εικαστικών Τεχνών, ενώ το Δίκτυο Δημοτικών Κινηματογράφων συμπεριλήφθηκε στις αρμοδιότητες της τότε Δ/σης Κινηματογράφου και Οπτικοακουστικών Μέσων.

Με την εφαρμογή του ΠΔ 104/28-8-2014 (ΦΕΚ Α'171) “Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού” η Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού αποτελείται πλέον από τέσσερις οργανικές μονάδες, την Διεύθυνση Ανάπτυξης και Σύγχρονης Δημιουργίας, την Διεύθυνση Εφαρμογής Πολιτιστικής Πολιτικής, την Διεύθυνση Εποπτείας και Δράσεων και την Διεύθυνση Καλλιτεχνικής Εκπαίδευσης.

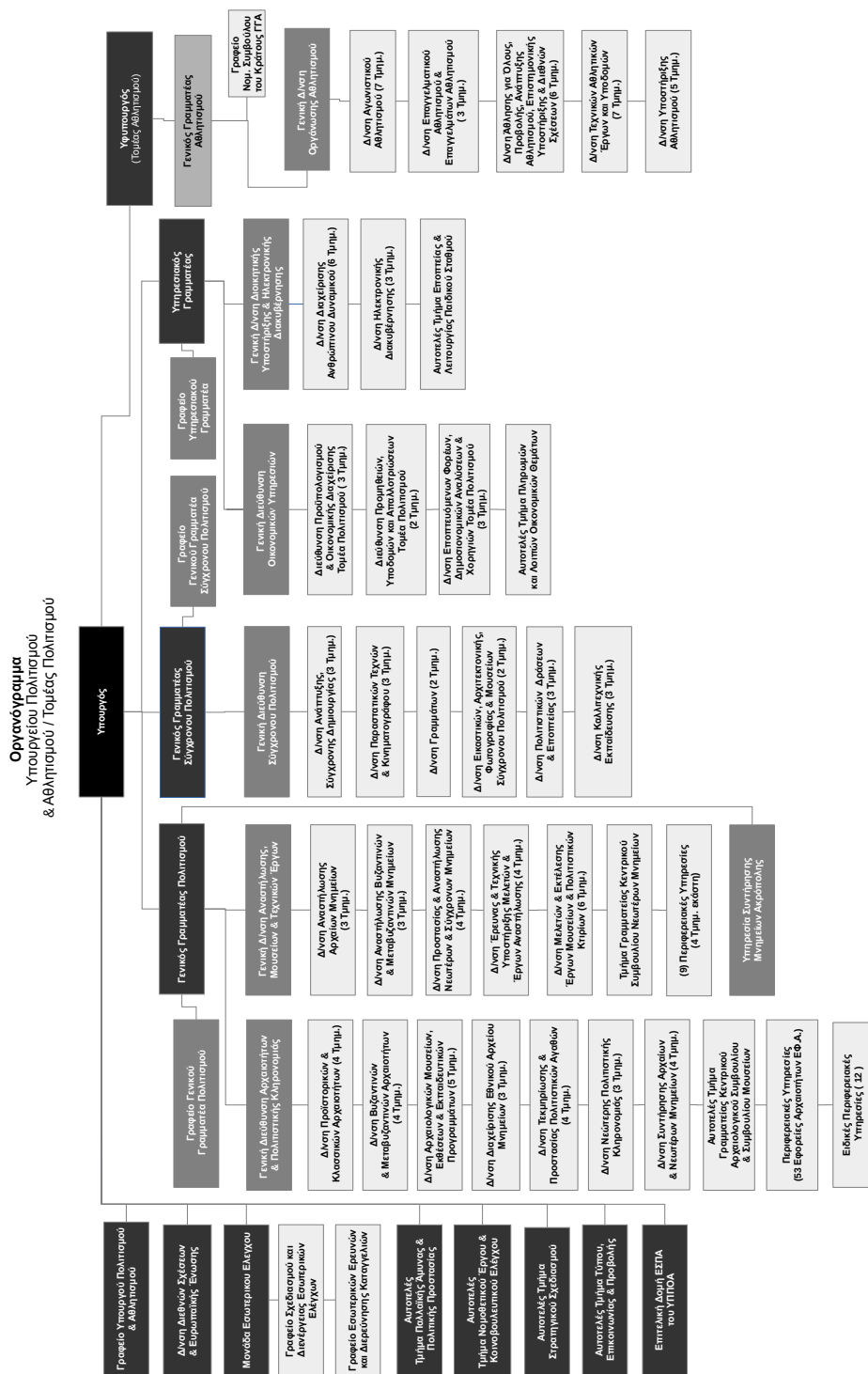
Σύμφωνα με το Π.Δ. 4/22-01-2018 (ΦΕΚ Α' 7), “Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού”, δημιουργείται Ειδική/ Τομεακή Γραμματεία Σύγχρονου Πολιτισμού, στην οποία υπάγεται πλέον η Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού και οι

3

υπαγόμενες σε αυτήν, έξι (6) διευθύνσεις: Ανάπτυξης Σύγχρονης Δημιουργίας - Παραστατικών Τεχνών και Κινηματογράφου – Γραμμάτων - Εικαστικών, Αρχιτεκτονικής,

Φωτογραφίας και Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού – Καλλιτεχνικής Εκπαίδευσης –
Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας.

3.1.2 Οργανόγραμμα



3.2 Μορφές και σχήματα Οικονομικής Διαχείρισης

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Οι Στρατηγικοί Σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης είναι η ενιαία οικονομική διαχείριση και ο έλεγχος των οικονομικών υποθέσεων και των λειτουργιών του Υπουργείου και των Εποπτευόμενων από αυτό φορέων σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και ευθύνης.

Κεντρικές Υπηρεσιακές Μονάδες που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών είναι οι εξής:

Αυτοτελές Τμήμα Πληρωμών και Λοιπών Οικονομικών Θεμάτων όπου είναι αρμόδιο για:

α) Την παραγωγή στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΟΠΣΔΠ) ηλεκτρονικών εντολών μεταφοράς και πίστωσης λογαριασμού προς την Τράπεζα της Ελλάδος για την εξόφληση των εκδιδόμενων χρηματικών ενταλμάτων με πίστωση των τραπεζικών λογαριασμών των δικαιούχων και την απόδοση των διενεργούμενων κρατήσεων υπέρ τρίτων σε αυτούς.

β) Μεριμνά για τη διενέργεια συμψηφισμών και απόδοση στο Δημόσιο και στα οικεία ασφαλιστικά ταμεία των οφειλών των δικαιούχων που αναγράφονται στις σχετικές βεβαιώσεις φορολογικών και ασφαλιστικών οφειλών.

γ) Την ενημέρωση των δικαιούχων και των φορέων για την έκδοση χρηματικών ενταλμάτων και την πληρωμή των δικαιούχων.

δ) Την καταχώριση στοιχείων και τήρηση των Μητρώων Κατασχέσεων και Εκχωρήσεων.

ε) Την παρακολούθηση, επεξεργασία και αναφορά των διαθέσιμων πιστώσεων.

στ) Τις πληρωμές των έργων του ΠΔΕ σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις»

Διεύθυνση Εποπτευόμενων Φορέων, Δημοσιονομικών Αναλύσεων και Χορηγιών Τομέα Πολιτισμού, οι επιχειρησιακοί στόχοι της οποίας είναι η ορθολογική και ταχεία παροχή των

επιχορηγήσεων για την αποφυγή δημιουργίας και συσσώρευσης ληξιπρόθεσμων οφειλών και συνακόλουθα, την αποφυγή δημιουργίας ελλειμμάτων στους Εποπτευόμενους Φορείς μέσω του έλεγχου της ορθότητας των υποβαλλόμενων από αυτούς στοιχείων για την τήρηση των τιθέντων

ορίων πιστώσεων.

- **Τμήμα Δημοσιονομικών Αναλύσεων και Αναφορών** είναι αρμόδιο για:
 - α) Τον έλεγχο και την επεξεργασία των δημοσιονομικών στοιχείων των Εποπτευόμενων Φορέων του Υπουργείου και την ηλεκτρονική καταγραφή τους στις διαδικτυακές εφαρμογές του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, όπου αυτό απαιτείται.
 - β) Την παραγωγή, τον έλεγχο και την επεξεργασία των οικονομικών απολογιστικών στοιχείων για την εκτέλεση του Προϋπολογισμού, καθώς και την αξιολόγησή τους.
 - γ) Τη συγκέντρωση των οικονομικών στοιχείων και τη σύνταξη των συγκεντρωτικών καταστάσεων τιμολογίων, σύμφωνα με τον Κώδικα Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών.
- **Τμήμα Παρακολούθησης Εποπτευόμενων και Λοιπών Φορέων** είναι αρμόδιο για:
 - α) Τον έλεγχο και την εποπτεία κατάρτισης και υλοποίησης του ΜΠΔΣ και των προσχεδίων προϋπολογισμού των εποπτευόμενων φορέων.
 - β) Την παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης των εποπτευόμενων φορέων, των ελλειμμάτων και χρεών που εμφανίζουν σε τακτική (τριμηνιαία/μηνιαία) βάση, την ανάλυση και την επεξεργασία των οικονομικών τους στοιχείων σε συνεργασία με το Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού.
 - γ) Τη συνεργασία με την πολιτική ηγεσία για την αξιολόγηση των αιτημάτων επιχορήγησης μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων.
 - δ) Την επεξεργασία και την έγκριση των προϋπολογισμών και απολογισμών των εποπτευόμενων και λοιπών φορέων, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
 - ε) Την έκδοση αποφάσεων επιχορηγήσεων, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την παρακολούθηση των χορηγούμενων επιχορηγήσεων στους εποπτευόμενους φορείς.
 - στ) Τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης των στόχων που τίθενται, μέσω των προϋπολογισμών των εποπτευόμενων φορέων, με τους αντίστοιχους στόχους της

δημοσιονομικής πολιτικής, καθώς και με τους στόχους του προϋπολογισμού του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

ζ) Τη συνεργασία με το Τμήμα Καινοτόμων Υπηρεσιών Τεκμηρίωσης, Απλούστευσης των Διαδικασιών και Δημιουργίας Προτύπων για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίτευξης συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωση και απλούστευση των διαδικασιών.

η) Την εποπτεία και τον έλεγχο για την ορθή και έγκαιρη καταχώριση στις οικείες και μη διαδικτυακές εφαρμογές, όπως αυτές εξελίσσονται διαχρονικά και σύμφωνα με το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο.

- **Τμήμα Χορηγιών** είναι αρμόδιο για:

α) Την ανάληψη πρωτοβουλιών προσέλκυσης χορηγών και προβολής του θεσμού της πολιτιστικής χορηγίας.

β) Την διεκπεραίωση του συνόλου των διαδικασιών του Ν. 3525/2007, όπως τροποποιήθηκε κα ισχύει.

γ) Την εισήγηση για αποδοχή ή μη των συμβάσεων πολιτιστικής χορηγίας που αφορούν το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού.

δ) Την τήρηση του ετήσιου ενδεικτικού καταλόγου των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο πολιτιστικής χορηγίας, καθώς και την σύνταξη και διατήρηση αρχείων πολιτιστικών χορηγιών για τα προηγούμενα έτη.

ε) Τη συνεργασία με το τμήμα καινοτόμων υπηρεσιών τεκμηρίωσης, απλούστευσης των διαδικασιών και δημιουργίας προτύπων του Υπουργείου για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίτευξης συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωση και απλούστευση των διαδικασιών.

Διεύθυνση Οικονομικής Υποστήριξης Τομέα Αθλητισμού

α) Τμήμα Κατάρτισης και Εκτέλεσης Τακτικού Προϋπολογισμού, ΠΔΕ και Εκκαθάρισης Μισθοδοσίας

β) Τμήμα Παρακολούθησης Εποπτευομένων Φορέων, Δημοσιονομικών Αναλύσεων και Αναφορών και Λοιπών Οικονομικών Θεμάτων

γ) Τμήμα Προμηθειών, Διαχείρισης Υλικού και Υποδομών

Διεύθυνση Προμηθειών, Υποδομών και Απαλλοτριώσεων Τομέα Πολιτισμού η οποία είναι αρμόδια για:

α) το συντονισμό και την εποπτεία των Τμημάτων που υπάγονται σε αυτή,

β) την αξιοποίηση της περιουσίας του Υπουργείου,

γ) τον ορθό προγραμματισμό των αναγκών των Υπηρεσιών του Υπουργείου, σε υλικά και υποδομές για την υλοποίηση του έργου τους καθώς και τη βελτιστοποίηση της χρήσης αυτών
Απώτερος σκοπός των ανωτέρω, είναι η εξασφάλιση της διαφάνειας και της προάσπισης του δημοσίου συμφέροντος τόσο στη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του Υπουργείου όσο και στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων προμηθειών.

- **Τμήμα Απαλλοτριώσεων, Απόκτησης Ακινήτων και Αποζημιώσεων.** Το Τμήμα είναι αρμόδιο, όσον αφορά στον Τομέα Πολιτισμού, για:

α) τον έλεγχο των προϋποθέσεων, νομιμότητας και καταλληλότητας, για την απόκτηση ακινήτων με σκοπό την κάλυψη των αναγκών στέγασης των Υπηρεσιών,

β) την παρακολούθηση και τον έλεγχο των διαδικασιών απαλλοτριώσεων και της απ' ευθείας αγοράς ακινήτων,

γ) την εποπτεία και τον έλεγχο εκποίησης των περιουσιακών στοιχείων,

δ) την έκδοση Αποφάσεων καταβολής αποζημιώσεων ή αντίστοιχου τιμήματος λόγω της στέρησης χρήσης των ακινήτων,

ε) την κτηματογράφηση των υπό απαλλοτρίωση ακινήτων και τη συγκρότηση αρχείου αυτών,

στ) τη διατήρηση και ενημέρωση αρχείου όλων των ακίνητων περιουσιακών στοιχείων του Υπουργείου.

Τμήμα Προμηθειών, Διαχείρισης Υλικών και Υποδομών.

α) Την εποπτεία για την παραλαβή, αποθήκευση και διακίνηση των προμηθευόμενων υλικών και εφοδίων, την έκδοση δελτίων εισαγωγής και εξαγωγής και την καταστροφή και εκποίηση του άχρηστου υλικού

β) Τη διασφάλιση της ύπαρξης των αποθεμάτων και την έγκαιρη ενημέρωση του Τμήματος Κατάρτισης και Εκτέλεσης Προγράμματος προμηθειών

γ) Την τήρηση Μητρώου οχημάτων για όλες τις υπηρεσίες του Υπουργείου

Διεύθυνση Προϋπολογισμού και Οικονομικής Διαχείρισης Τομέα Πολιτισμού

- Τμήμα Εκκαθάρισης Μισθοδοσίας
- Τμήμα Εκτέλεσης Προϋπολογισμού
- Τμήμα Κατάρτισης Προϋπολογισμού

3.3 Έλεγχος.

Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Περιγραφή - Αρμοδιότητες:

Στην αυτοτελή Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου ανήκουν οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Η παροχή ελεγκτικών – συμβουλευτικών αρμοδιοτήτων, όπως:
α) Ο έλεγχος επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Internal control) του Υπουργείου και η εισήγηση των σχετικών βελτιωτικών προτάσεων.
β) Ο έλεγχος εφαρμογής των κανόνων δικαίου, ο έλεγχος της νομιμότητας και κανονικότητας των δαπανών (INTOSAI 3.4, INTOSAI 1.0.39 Ευρωπαϊκή κατευθυντήρια γραμμή εφαρμογής αριθ. 52), όπως και του εσωτερικού κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του Υπουργείου.
γ) Η αξιολόγηση της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων του Υπουργείου (δηλαδή η αξιολόγηση της λειτουργίας του βάσει της αρχής της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης).
δ) Η αξιολόγηση του προγραμματισμού, του σχεδιασμού και της εκτέλεσης των λειτουργιών του Υπουργείου.
ε) Ο έλεγχος της ορθής διενέργειας των δαπανών, της ορθής είσπραξης και εμφάνισης των εσόδων, της διαχείρισης κινδύνων, όπως και της διαχείρισης της περιουσίας του φορέα με την εξακρίβωση του ενεργητικού και παθητικού και του μισθολογικού κόστους, για τον εντοπισμό τυχόν φαινομένων κακοδιοίκησης και κακοδιαχείρισης, κατάχρησης, σπατάλης, απάτης ή διαφθοράς και την αποτροπή τους στο μέλλον.
στ) Ο έλεγχος πληροφοριακών συστημάτων, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους και εάν έχουν ενσωματωθεί σε αυτά επαρκείς ασφαλιστικές δικλίδες/ μηχανισμοί ελέγχου.
ζ) Η διαβεβαίωση περί της ακρίβειας, της αξιοπιστίας και της έγκαιρης προετοιμασίας των χρηματοοικονομικών (και λοιπών) αναφορών.
2. Η παροχή διαβεβαίωσης περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου του Υπουργείου.
3. Η διενέργεια τακτικού ελέγχου των παγίων προκαταβολών του Υπουργείου.
4. Η διενέργεια οικονομικού και διαχειριστικού ελέγχου των δημοσίων υπόλογων και δημοσίων διαχειρίσεων που υπάγονται στο Υπουργείο.

5. Η διενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης σε περίπτωση απώλειας δικαιολογητικών πληρωμής δημόσιας δαπάνης πριν την έκδοση τίτλου πληρωμής.
6. Η έρευνα της ύπαρξης αντικειμενικής αδυναμίας απόδοσης λογαριασμού χρηματικού εντάλματος προπληρωμής.
7. Η επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων στις περιπτώσεις που εντοπισθούν μεμονωμένες ή συστημικές παρατυπίες σε υπηρεσίες του Υπουργείου ή σε εποπτευόμενους φορείς του, εφόσον οι φορείς αυτοί δεν διαθέτουν μονάδα εσωτερικού ελέγχου και η παρακολούθηση της εκτέλεσής τους.

3.4 Βασικές προσεγγίσεις για τους προϋπολογισμούς-απολογισμούς και τους μηχανισμούς παρακολούθησής τους

Επιχειρησιακό σχέδιο, πρόγραμμα δράσης δηλαδή για την επόμενη χρονιά, καταρτίζουν οι Υπηρεσίες στο τέλος της χρονιάς. Περιγράφουν αναλυτικά τις δράσεις που προτίθενται να πραγματοποιήσουν το έτος αναφοράς καθώς και τον προϋπολογισμό αυτών.

Εγκρίνεται ως έχει ή τροποποιημένο, ανάλογα με τον τρόπο που είναι ενταγμένη η Υπηρεσία στη γενικότερη δομή αλλά και το μοντέλο διοίκησης, από τα κατάλληλα όργανα διοίκησης. Αυτό αποτελεί και τον προϋπολογισμό της Υπηρεσίας. Στο τέλος του έτους ελέγχεται η τήρηση του προγράμματος και έτσι έχουμε έναν αντικειμενικό μηχανισμό αξιολόγησης της Υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να γίνεται και κατά τη διάρκεια του έτους αρκεί να υπάρχει χρονοδιάγραμμα.

Τα υπόλοιπα της διαχειριστικής περιόδου δεν μεταφέρονται προσθετικά στην επόμενη χρονιά, ούτε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικό λόγο από τον οποίο έχουν πιστωθεί.

3.5 Προμήθειες

Οι υπηρεσίες προμηθεύονται πάσης φύσης υλικά που είναι χρήσιμα για τη λειτουργία τους και για τα έργα που περιγράφονται στο πρόγραμμα δράσης (3.5) σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο. Οι προμήθεια αναλώσιμων ανάλογα τον λόγο για τον οποίο γίνεται καλύπτεται είτε από τον προϋπολογισμό είτε από Κοινοτικούς Πόρους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εφορίες αρχαιοτήτων στην Ελλάδα

Οι εφορίες αρχαιοτήτων αποτελούν Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Υπάγονται στις Κεντρικές Υπηρεσιακές Μονάδες του υπουργείου που με τη σειρά τους υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς:

Κεντρικές Υπηρεσιακές Μονάδες:

- Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου και Συμβουλίου Μουσείων
- Διεύθυνση Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- Διεύθυνση Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιοτήτων
- Διεύθυνση Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων
- Διεύθυνση Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
- Διεύθυνση Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων
- Διεύθυνση Συντήρησης Αρχαίων και Νεωτέρων Μνημείων
- Διεύθυνση Τεκμηρίωσης και Προστασίας Πολιτιστικών Αγαθών

Υπαγόμενες Κεντρικές Υπηρεσιακές Μονάδες:

- Εφορεία Αρχαιοτήτων Αιτωλοακαρνανίας και Λευκάδος
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ανατολικής Αττικής
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Αργολίδας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Άρτας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Αχαΐας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Βοιωτίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Γρεβενών
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Δράμας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Δυτικής Αττικής

- Εφορεία Αρχαιοτήτων Δωδεκανήσου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Έβρου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Εύβοιας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ζακύνθου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ηλείας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ημαθίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ηρακλείου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Θεσπρωτίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Καβάλας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Καρδίτσας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Καστοριάς
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Κέρκυρας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Κεφαλληνίας και Ιθάκης
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Κιλκίς
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Κοζάνης
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Κορινθίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Κυκλάδων
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Λακωνίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Λάρισας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Λασιθίου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Λέσβου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Μαγνησίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Μεσσηνίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ξάνθης
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Πειραιώς και Νήσων
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Πέλλας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Περιφέρειας Θεσσαλονίκης
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Πιερίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Πόλης Αθηνών

- Εφορεία Αρχαιοτήτων Πόλης Θεσσαλονίκης
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Πρέβεζας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ρεθύμνου
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Ροδόπης
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Σάμου-Ικαρίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Σερρών
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Τρικάλων
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Φθιώτιδος και Ευρυτανίας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Φλώρινας
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Φωκίδος
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Χαλκιδικής και Αγίου Όρους
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Χανίων
- Εφορεία Αρχαιοτήτων Χίου

4.1 Σκοπιμότητα ύπαρξή τους

Στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς είναι:

- α) Η διαμόρφωση και εποπτεία της πολιτικής για την προστασία, διάσωση, ανεύρεση, συντήρηση, ανάδειξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδος, τόσο της υλικής όσο και της άυλης.
- β) Ο συντονισμός, η εποπτεία και η μέριμνα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία, την εξασφάλιση της χρηστής διοίκησης και της λογοδοσίας, την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών των υπαγομένων σε αυτήν Υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

4.2 Οργάνωση-Οικονομική διαχείριση και των εφοριών αρχαιοτήτων

Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς

Περιγραφή - Αρμοδιότητες:

Στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς είναι:

α) Η διαμόρφωση και εποπτεία της πολιτικής για την προστασία, διάσωση, ανεύρεση, συντήρηση, ανάδειξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδος, τόσο της υλικής όσο και της άυλης.

β) Ο συντονισμός, η εποπτεία και η μέριμνα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία, την εξασφάλιση της χρηστής διοίκησης και της λογοδοσίας, την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών των υπαγομένων σε αυτήν Υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Μονάδες όπου υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς είναι οι εξής:

- ο **Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου και Συμβουλίου Μουσείων**. Το Τμήμα Γραμματείας του Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου (ΚΑΣ), του Συμβουλίου Μουσείων (ΣΜ) και του Κοινού οργάνου ΚΑΣ–Κεντρικό Συμβούλιο Νεωτέρων Μνημείων (ΚΣΝΜ) είναι αρμόδιο για:

α) Την υποστήριξη των δραστηριοτήτων των Συμβουλίων, τη διαχείριση του αρχείου των Συνεδριάσεων και τη διεκπεραίωση των αιτημάτων των πολιτών.

β) Την έκδοση της Ημερήσιας Διάταξης των προς συζήτηση θεμάτων, η οποία αποστέλλεται στα τακτικά και αναπληρωματικά μέλη, καθώς και στους εισηγητές των αρμόδιων Διευθύνσεων.

γ) Τη μέριμνα για την ανάρτηση της Ημερήσιας Διάταξης στο Διαδίκτυο, καθώς και για την έγκαιρη ειδοποίηση φορέων και πολιτών.

δ) Την οργάνωση των αυτοψιών του Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου.

ε) Τη σύνταξη των γνωμοδοτήσεων και των Πρακτικών των Συνεδριάσεων, καθώς και την επικύρωσή τους.

στ) Την τήρηση του σχετικού αρχείου του Τμήματος και τη χορήγηση αντιγράφων των γνωμοδοτήσεων και των πρακτικών των συνεδριάσεων σε πολίτες ή φορείς καθώς και σε ερευνητές επιστημονικού πεδίου.

- ο **Διεύθυνση Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**. Σύμφωνα με το ισχύον Π.Δ. 104/2014 (ΦΕΚ 171/Α/28-8-2014) "Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού" οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Μουσείων είναι:

α) Η εναρμόνιση του έργου και των δραστηριοτήτων των Περιφερειακών και Ειδικών Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς για θέματα, που αφορούν στην ίδρυση, λειτουργία των Αρχαιολογικών Μουσείων, καθώς και στη φύλαξη και προστασία των ευρισκομένων σε αυτά πολιτιστικών αγαθών.

β) Η προώθηση σύγχρονων μουσειολογικών και μουσειογραφικών αντιλήψεων και η πρακτική εφαρμογή τους.

γ) Ο συντονισμός της επικοινωνιακής πολιτικής ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της επισκεψιμότητας των Μουσείων και η συμμετοχή των πολιτών σε πολιτιστικά δρώμενα.

Η Διεύθυνση Μουσείων έχοντας στην εποπτεία της το σύνολο των αρχαιολογικών μουσείων και συλλογών, δημόσιων και μη, της χώρας, στοχεύει στο σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας εθνικής μουσειακής πολιτικής, με σαφείς άξονες και στρατηγικές, που θα διέπει την ίδρυση και την εν γένει λειτουργία τους. Στις αρμοδιότητές της εμπίπτουν θέματα που άπτονται της τεκμηρίωσης, προστασίας, φύλαξης και διαχείρισης των συλλογών των μουσείων, καθώς και ζητήματα που σχετίζονται με τον κοινωνικό και παιδευτικό ρόλο των τελευταίων (εκθέσεις-επανεκθέσεις αρχαιοτήτων σε αυτά, παραγωγή έντυπου ή ηλεκτρονικού υλικού, δραστηριότητες και εκδηλώσεις, άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες, π.χ. πωλητήρια, αναψυκτήρια κ.λπ.). Η εποπτεία των μη δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων, συμπεριλαμβανομένων των εκκλησιαστικών συλλογών, η διοργάνωση περιοδικών εκθέσεων ή η συμμετοχή σ' αυτές, μέσω δανεισμού αρχαίων, ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων, αλλά και η ασφάλεια των μουσείων και αρχαιολογικών χώρων αποτελούν σημαντικές πτυχές του έργου της Διεύθυνσης.

Υπαγόμενα Τμήματα της Διεύθυνση Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων είναι τα ακόλουθα:

- ο **Τμήμα Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών**. Σύμφωνα με το ισχύον Π.Δ. 104/2014 (ΦΕΚ 171/Α/28-8-2014) "Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού", όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 31 του Ν. 4305/2014 (ΦΕΚ 237/Α/31-10-2014) και ισχύει, το Τμήμα Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών υπάγεται στη Διεύθυνση Μουσείων. Το Τμήμα Αρχαιολογικών Μουσείων και

Συλλογών είναι αρμόδιο για:

α) Την επεξεργασία και παρακολούθηση θεμάτων ίδρυσης, οργάνωσης, λειτουργίας και επέκτασης των Δημόσιων και Ιδιωτικών Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών, καθώς και την υποστήριξη του έργου της καταγραφής, αποθήκευσης, έκθεσης και επανέκθεσης αρχαίων, που φυλάσσονται σε αυτά.

β) Την επιστημονική εποπτεία των Εκκλησιαστικών Μουσείων, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

γ) Την ανταλλαγή αρχαίων, όπου, μεταξύ άλλων, νοείται η αγορά, η δωρεά και ο μακροχρόνιος δανεισμός πολιτιστικών αγαθών δυνάμει των σχετικών άρθρων του ν. 3028/2002.

δ) Την αναγνώριση Αρχαιολογικών Μουσείων και την τήρηση Μητρώου αναγνωρισμένων Αρχαιολογικών Μουσείων.

ε) Την εκπόνηση, σύνταξη ή επεξεργασία μουσειολογικών – μουσειογραφικών μελετών για Μουσεία αρμοδιότητάς του.

στ) Την έγκριση χορήγησης αμοιβής σε ιδιώτες για παράδοση ή υπόδειξη κινητών ή ακίνητων μνημείων στο Δημόσιο.

ζ) Τη διαμόρφωση και επικαιροποίηση της πολιτικής για την επιβολή και το ύψος των τελών εισόδου σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία και ελεύθερης επίσκεψης στους αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία.

η) Τη διαμόρφωση και επικαιροποίηση της πολιτικής για την επιβολή και το ύψος των τελών φωτογράφισης, κινηματογράφησης και εν γένει απεικόνισης αρχαίων, χρήσης εικόνων και κειμένων σε έντυπες ή ηλεκτρονικές εκδόσεις και μέσα, με εμπορικό ή μη σκοπό.

θ) Την έγκριση διάθεσης εκδόσεων και άλλων πωλητέων ειδών στα πωλητήρια των αρχαιολογικών χώρων και μουσείων της χώρας.

ι) Τον καθορισμό του ωραρίου λειτουργίας μουσείων, χώρων και μνημείων του Κράτους.

ια) Την έγκριση μεταφοράς κινητών αρχαίων για μη εκθεσιακούς σκοπούς.

ιβ) Τη χορήγηση αδειών ξενάγησης χωρίς αμοιβή.

ιγ) Την έγκριση κατασκευής, παραγωγής, διάθεσης και εξαγωγής απομιμημάτων

αρχαίων, σε συνεργασία με τις λοιπές συναρμόδιες μονάδες του ΥΠ.ΠΟ.Α. Στο πλαίσιο αυτό το Τμήμα είναι αρμόδιο για την υποστήριξη των έργων εκθέσεων και επανεκθέσεων αρχαιολογικών μουσείων και συλλογών, που πραγματοποιούνται από τις Περιφερειακές, τις Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες και τα Δημόσια Μουσεία της ΓΔΑΠΚ, την προώθηση και επίσπευση των σχετικών διοικητικών διαδικασιών, την παρακολούθηση συγχρηματοδοτούμενων έργων μουσείων έως την οριστική παραλαβή τους, την παρακολούθηση των προγραμματικών συμβάσεων του ΥΠΠΟΑ με φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή άλλους συμβαλλόμενους για θέματα αρμοδιότητάς του, την παραχώρηση προσωρινής χρήσης χώρων αρχαιολογικών μουσείων, αιθρίων και αύλειων χώρων αυτών για την πραγματοποίηση καλλιτεχνικών και λοιπών πολιτιστικών εκδηλώσεων και τη χορήγηση σχετικών αδειών. Επίσης, το Τμήμα αναλαμβάνει το συντονισμό σε εθνικό επίπεδο των εκδηλώσεων που προγραμματίζονται σε αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία και μουσεία, στο πλαίσιο του εορτασμού των Ευρωπαϊκών Ημερών Πολιτιστικής Κληρονομιάς, ενώ έχει συναρμοδιότητα την εφαρμογή της Σύμβασης της Χάγης και των πρωτοκόλλων της για την προστασία των πολιτιστικών αγαθών σε περίπτωση ένοπλης σύρραξης.

- ο **Τμήμα Εκθέσεων.** Σύμφωνα με το ισχύον Π.Δ. 104/2014 (ΦΕΚ 171/Α/28-8-2014) "Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού", όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 31 του Ν. 4305/2014 (ΦΕΚ 237/Α/31-10-2014) και ισχύει, το Τμήμα Εκθέσεων και Μουσειολογικής Έρευνας υπάγεται στη Διεύθυνση Μουσείων. Το Τμήμα Εκθέσεων και Μουσειολογικής Έρευνας είναι αρμόδιο για:
 - α) Το μουσειολογικό και μουσειογραφικό σχεδιασμό για την οργάνωση και παρουσίαση αρχαιολογικών εκθέσεων μόνιμων ή περιοδικών, συμπεριλαμβανομένων και των ψηφιακών, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
 - β) Την έγκριση δανεισμού αρχαιοτήτων.
 - γ) Την ενθάρρυνση ένταξης των Μουσείων σε διεθνή δίκτυα συνεργασιών, της συμμετοχής τους σε ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα και της προβολής τους με κάθε πρόσφορο μέσο.

Στο πλαίσιο αυτό, το Τμήμα συνεργάζεται με τις Περιφερειακές και Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής

Κληρονομιάς και με Μουσεία και Πολιτιστικά Ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού και αναλαμβάνει το συντονισμό, τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη των περιοδικών εκθέσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, με σκοπό την προβολή και την ανάδειξη του Ελληνικού Πολιτισμού. Επίσης, το Τμήμα μετέχει ως εταίρος σε ευρωπαϊκά προγράμματα, δίκτυα μουσείων και μουσειακών οργανισμών με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας, τη δημιουργία ευρωπαϊκών δικτύων συνεργασίας και την προώθηση των διακρατικών συνεργασιών σε θέματα μουσειακής πολιτικής και πρακτικής. Τέλος το Τμήμα Εκθέσεων και Μουσειολογικής Έρευνας αναλαμβάνει το συντονισμό των εκδηλώσεων που προγραμματίζονται στις Εφορείες και τα Μουσεία αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Μουσείων στο πλαίσιο του εορτασμού της Διεθνούς Ημέρας Μουσείων.

- ο **Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και Επικοινωνίας.** Σύμφωνα με το ισχύον Π.Δ. 104/2014 (ΦΕΚ 171/Α/28-8-2014) "Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού", όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 31 του Ν. 4305/2014 (ΦΕΚ 237/Α/31-10-2014) και ισχύει, το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και Επικοινωνίας υπάγεται στη Διεύθυνση Μουσείων. Το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και Επικοινωνίας είναι αρμόδιο για:
 - α) Το σχεδιασμό, την οργάνωση και την πραγματοποίηση αρχαιολογικών εκπαιδευτικών εκθέσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και την πραγματοποίηση εκδηλώσεων σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία.
 - β) Την προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων και όποιων εκδηλώσεων των Μουσείων.
 - γ) Την παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού και την προώθηση της έρευνας σε θέματα αρμοδιότητος του Τμήματος.
 - δ) Την επιστημονική και διοικητική υποστήριξη των υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς για την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων, καθώς και την τήρηση σχετικού αρχείου – καταλόγου.
 - ε) Την επιστημονική υποστήριξη για τη διαμόρφωση αρχαιολογικών διαδρομών
 - στ) Το συντονισμό των Οργανικών Μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς για την αύξηση της επισκεψιμότητας και την παροχή

υπηρεσιών, υψηλής ποιότητας, σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους.
ζ) Την έγκριση πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία της επικράτειας από φορείς που δεν υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

- ο **Τμήμα Υποστήριξης Θεμάτων Φύλαξης.** Σύμφωνα με το ισχύον Π.Δ. 104/2014 (ΦΕΚ 171/Α/28-8-2014) "Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού", όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 31 του Ν. 4305/2014 (ΦΕΚ 237/Α/31-10-2014) και ισχύει, το Τμήμα Φύλαξης και Ασφάλειας Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων υπάγεται στη Διεύθυνση Μουσείων. Το Τμήμα Φύλαξης και Ασφάλειας Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων είναι αρμόδιο για:
 - α) Τη διατύπωση προδιαγραφών για την εξασφάλιση της φύλαξης και ασφάλειας πολιτιστικών αγαθών και επισκεπτών των Μουσείων και αρχαιολογικών χώρων, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. και τα αντίστοιχα Τμήματα Φύλαξης και Ασφάλειας των Περιφερειακών και Ειδικών Περιφερειακών Οργανικών Μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.
 - β) Τον έλεγχο εφαρμογής των μέτρων φύλαξης και ασφάλειας σε αρχαιολογικούς χώρους, αποθήκες αρχαιοτήτων και μουσεία.
 - γ) Την παρακολούθηση των βέλτιστων διεθνών πρακτικών στη Φύλαξη και Ασφάλεια αρχαιολογικών χώρων και μουσείων.
 - δ) Την οργάνωση εκπαίδευσης του φυλακτικού προσωπικού σε θέματα αρμοδιότητάς τους και την καταγραφή των αναγκών σε φυλακτικό προσωπικό, σε συνεργασία με το αρμόδιο τμήμα της Διεύθυνσης Διοικητικού του ΥΠ.ΠΟ.Α.
- ο **Τμήμα Υποστήριξης Λειτουργίας**
 - **Διεύθυνση Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών.** Οι επιχειρησιακοί στόχοι της είναι:
 - α) Η εναρμόνιση του έργου και των δραστηριοτήτων των Περιφερειακών και Ειδικών Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς για θέματα διατήρησης, προστασίας, ανάδειξης, οργάνωσης, διαμόρφωσης και διαχείρισης αρχαιολογικών χώρων, μνημείων, ιστορικών τόπων, που χρονολογούνται από τον 4ο αι. μ.Χ. έως και το 1830, καθώς και νεότερων θρησκευτικών μνημείων μετά το 1830, σε συνεργασία με λοιπές συναρμόδιες

Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

β) Ο συντονισμός αρχαιολογικών ερευνών και εργασιών στο πλαίσιο Μεγάλων Δημόσιων Έργων.

Υπαγόμενα Τμήματα Διεύθυνση Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών είναι:

ο **Τμήμα Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιολογικών Χώρων, Μνημείων και Αρχαιολογικών Έργων** που είναι αρμόδιο για:

- α) Τη διατήρηση, την προστασία, την ανάδειξη, την οργάνωση, τη διαμόρφωση και τη διαχείριση των αρχαιολογικών χώρων, μνημείων, ιστορικών τόπων και νεότερων θρησκευτικών μνημείων, την επιστημονική μελέτη των συναφών ζητημάτων, καθώς και την διαρκή ενημέρωση των σχετικών δεδομένων του Αρχαιολογικού Κτηματολογίου.
- β) Την παρακολούθηση των σωστικών αρχαιολογικών ανασκαφών ή εργασιών, έως την τελική δημοσίευση των σχετικών αποτελεσμάτων και τη λήψη μέτρων συντήρησης, προστασίας και τακτοποίησης των ανασκαφικών ευρημάτων.
- γ) Την αρχαιολογική τεκμηρίωση και παρακολούθηση των τεχνικών έργων και των έργων συντήρησης και ανάδειξης σε αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία ή πλησίον μνημείων και πολιτιστικών αγαθών, καθώς και τη διατύπωση γνώμης για την έγκριση μελετών, για την εκτέλεση των έργων αυτών.
- δ) Την υποστήριξη των έργων ανάδειξης, διαμόρφωσης, οργάνωσης, διαχείρισης, συντήρησης, αποκατάστασης και προστασίας αρχαιολογικών χώρων και μνημείων, που πραγματοποιούνται από τις Περιφερειακές και Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες (εκτός των Δημοσίων Μουσείων) του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, την προώθηση και επίσπευση των σχετικών διοικητικών διαδικασιών, την παρακολούθηση συγχρηματοδοτούμενων έργων ή προγραμμάτων έως την οριστική παραλαβή τους και την τήρηση στατιστικών δεδομένων για αυτά.
- ε) Τη φροντίδα για την ετήσια κατάρτιση του Προγράμματος Δράσης των Εφορειών Αρχαιοτήτων και την επεξεργασία των προτάσεων των Εφορειών Αρχαιοτήτων για την ένταξη νέων έργων σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, σε συνεργασία με λοιπές αρμόδιες οργανικές μονάδες της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς. Την εποπτεία των υπαγομένων στη Διεύθυνση Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιοτήτων Επιστημονικών Επιτροπών για τη Μελέτη και την Εκτέλεση Έργων.

στστ) Την παραχώρηση προσωρινής χρήσης αρχαιολογικών χώρων και μνημείων για την πραγματοποίηση καλλιτεχνικών και λοιπών πολιτιστικών εκδηλώσεων και τη χορήγηση σχετικών αδειών.

ζ) Την προώθηση προτάσεων χορηγιών για θέματα του Τμήματος στο Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο.

η) Την τήρηση στατιστικών δεδομένων, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς και το Ταμείο Αρχαιολογικών Πόρων, αναφορικά με την επισκεψιμότητα των αρχαιολογικών χώρων και μνημείων.

ο **Τμήμα Εποπτείας Ελληνικών και Αλλοδαπών Επιστημονικών Ιδρυμάτων και Συντονισμού Θεμάτων Διεθνών Συνεργασιών και Οργανισμών.** Το τμήμα είναι αρμόδιο για:

α) Τις ανασκαφές ή επιφανειακές ή άλλης μορφής αρχαιολογικές έρευνες, που διενεργούν επιστημονικοί, ερευνητικοί ή εκπαιδευτικοί οργανισμοί της ημεδαπής με εξειδίκευση στον τομέα της αρχαιολογικής ή παλαιοντολογικής έρευνας ή ξένες αρχαιολογικές αποστολές ή σχολές, που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, καθώς και τις συστηματικές ανασκαφές και λοιπές αρχαιολογικές έρευνες, η διεύθυνση των οποίων έχει ανατεθεί σε στελέχη του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, σύμφωνα με το άρθρο 36 του ν. 3028/2002.

β) Τη μέριμνα για την ίδρυση Ελληνικών Αρχαιολογικών Σχολών ή Ινστιτούτων στην Αλλοδαπή και την παρακολούθησή τους, την οργάνωση προσωρινών αρχαιολογικών αποστολών στον ευρύτερο χώρο παρουσίας του Ελληνισμού στο εξωτερικό, καθώς και τον έλεγχο της ίδρυσης ξένων αρχαιολογικών σχολών ή ινστιτούτων με έδρα την Ελλάδα.

γ) Το χειρισμό των διεθνών αρχαιολογικών θεμάτων που αφορούν σε Διεθνείς Οργανισμούς ή Θεσμικά Όργανα, καθώς και το χειρισμό διακρατικών και μορφωτικών προγραμμάτων για την πολιτιστική κληρονομιά, προγραμματικών και επιστημονικών συμφωνιών και ανταλλαγών επιστημονικών αποστολών, την υποδοχή και ενημέρωση αντιπροσωπειών ξένων κρατών επί θεμάτων πολιτιστικής κληρονομιάς.

δ) Την ενημέρωση επί θεμάτων που άπτονται μνημείων της αρμοδιότητας του Τμήματος, τα οποία ευρίσκονται εκτός της ελληνικής επικράτειας.

ε) Τη χορήγηση αδειών μελέτης αρχαιολογικού υλικού σε ερευνητές, καθώς και την

εισήγηση προς τη συναρμόδια Διεύθυνση επί αιτημάτων δειγματοληψίας αρχαιολογικού υλικού για ερευνητικούς σκοπούς. στστ) Την προώθηση αιτημάτων απαλλοτριώσεων που αφορούν σε χώρους όπου εκτελούνται συστηματικές αρχαιολογικές έρευνες. ζ) Την παρακολούθηση των προγραμματικών συμβάσεων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού με φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή άλλους συμβαλλόμενους. ηη) Την προώθηση προτάσεων χορηγιών για θέματα του Τμήματος στο Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο.

ο **Τμήμα Συντονισμού και Παρακολούθησης Αρχαιολογικών Ερευνών και Εργασιών στο Πλαίσιο Επενδυτικών Προγραμμάτων.** Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι:

α) Το συντονισμό, σχεδιασμό και προγραμματισμό των ερευνητικών εργασιών που προηγούνται της υλοποίησης του έργου στο πλαίσιο Επενδυτικών Προγραμμάτων (ν. 4072/2012)

β) Τη διασφάλιση της τήρησης του προγραμματισμού και του χρονοδιαγράμματος των αρχαιολογικών ερευνών στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου, καθώς και των προβλεπόμενων έργων προστασίας και ανάδειξης μνημείων, αρχαιολογικών χώρων, ιστορικών τόπων και νεότερων θρησκευτικών μνημείων.

γ) Το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό κάθε αναγκαίας σωστικής έρευνας, την παρακολούθηση του αρχαιολογικού μέρους του φυσικού αντικείμενου καθώς και την ενδεχόμενη τροποποίησή του κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των αρχαιολογικών εργασιών.

ο **Τμήμα Υποστήριξης Λειτουργίας.**

• **Διεύθυνση Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων. Υπαγόμενα Τμήματα Υπηρεσίας είναι τα ακόλουθα:**

ο **Τμήμα Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων και Αρχαιολογικού Κτηματολογίου.** Το τμήμα είναι αρμόδιο για:

α) Τη συγκρότηση, τήρηση και διαχείριση του Εθνικού Αρχείου Μνημείων και του Αρχαιολογικού Κτηματολογίου, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις του

ΥΠ.ΠΟ.Α., την κατάρτιση των επιστημονικών προτύπων καταγραφής, τεκμηρίωσης και καταχώρισης στοιχείων σε αυτά, την κωδικοποίηση της σχετικής επιστημονικής και τεχνικής ορολογίας, καθώς και τον καθορισμό των αντίστοιχων προδιαγραφών ψηφιοποίησης και ψηφιακής διαχείρισης, με βάση τα ισχύοντα διεθνή πρότυπα και την εκάστοτε διαθέσιμη τεχνολογία. Επίσης, τη διαμόρφωση των απαιτήσεων, το λογικό, εννοιολογικό και επιστημονικό σχεδιασμό, καθώς και την επιτελική διαχείριση της λειτουργίας των εξειδικευμένων πληροφορικών συστημάτων υποστήριξης του Εθνικού Αρχείου Μνημείων και του Αρχαιολογικού Κτηματολογίου, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

β) Τη μέριμνα για την εμπέδωση, διάχυση και εφαρμογή της τεχνογνωσίας και των διεθνών καλών πρακτικών σε θέματα ψηφιοποίησης, ψηφιακής καταγραφής, τεκμηρίωσης και διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς και την παρακολούθηση των σχετικών οδηγιών και αποφάσεων των οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων διεθνών οργανισμών.

γ) Την τήρηση διαρκούς καταλόγου των κηρυγμένων αρχαιολογικών χώρων, ιστορικών τόπων και μνημείων της Ελλάδας στο πλαίσιο του Αρχαιολογικού Κτηματολογίου.

δ) Την τήρηση αρχείου καταγραφών, αποτυπώσεων και τεκμηριώσεων άυλων πολιτιστικών αγαθών, που κατατίθεται από την αρμόδια για τη συγκρότησή του Διεύθυνση Νεώτερου Πολιτιστικού Αποθέματος και Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

ε) Την καταχώριση στο Εθνικό Αρχείο Μνημείων των ανά τριετία πορισμάτων επιθεώρησης της κατάστασης των ακινήτων μνημείων της Χώρας και τη σύνταξη του σχετικού επιστημονικού προτύπου καταγραφής και τεκμηρίωσης σε συνεργασία με τις αρμόδιες Υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς και της Γενικής Διεύθυνσης Αναστήλωσης, Μουσείων και Τεχνικών Έργων.

στστ) Την κωδικοποίηση της αρχαιολογικής και της συναφούς προς αυτή νομοθεσίας, της σχετικής νομολογίας, των εγκυκλίων και τη δημοσίευση ενημερωμένων εκδόσεων όλων των ανωτέρω.

ζ) Τον καθορισμό των προδιαγραφών, των όρων και των προϋποθέσεων προβολής και διάθεσης μέσω του διαδικτύου και λοιπών τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών του προερχόμενου από τα ανωτέρω ψηφιακού υλικού, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων και μεταδεδομένων που το συνοδεύουν, την πραγματοποίηση εισηγήσεων στα

αρμόδια όργανα περί της χορήγησης αδειών χρήσεως του υλικού αυτού, καθώς και εν γένει εικόνων και σχετικού με τα μνημεία της πολιτιστικής κληρονομιάς οπτικοακουστικού υλικού από τρίτους στο διαδίκτυο και σε άλλα ηλεκτρονικά μέσα.

η) Τον προγραμματισμό και τη σχεδίαση προγραμμάτων και οριζόντιων δράσεων ψηφιοποίησης και ψηφιακής καταγραφής, τεκμηρίωσης, διαχείρισης και προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς, την υλοποίηση και το συντονισμό των εκπονούμενων δράσεων σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου ή σύμπραξη με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, την παρακολούθηση της εφαρμογής τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

ο **Τμήμα Διαχείρισης Ιστορικού Αρχείου Αρχαιοτήτων και Αναστηλώσεων.**

Αρμοδιότητες του τμήματος είναι:

- α) Η τήρηση του αρχείου των Υπηρεσιών των Αρχαιοτήτων και των Υπηρεσιών Αναστήλωσης από την σύστασή τους μέχρι σήμερα και ειδικότερα την ταξινόμηση, καταγραφή, τεκμηρίωση, ευρετηρίαση, ψηφιοποίηση, αρχειοθέτηση, συντήρηση, διαφύλαξη, αξιοποίηση και διασφάλιση της προσβασιμότητας του ανωτέρω αρχειακού υλικού σε κάθε ενδιαφερόμενο.
- β) Ο καθορισμός των προτύπων και προδιαγραφών καταγραφής, τεκμηρίωσης, ηλεκτρονικής καταχώρισης και ψηφιοποίησης του ανωτέρω αρχειακού υλικού, με βάση τα ισχύοντα διεθνή πρότυπα και τις διεθνώς αποδεκτές καλές πρακτικές.

ο **Τμήμα Υποστήριξης Λειτουργίας.**

- **Διεύθυνση Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς.** Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Νεώτερου Πολιτιστικού Αποθέματος και Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς είναι:

- α) Η εφαρμογή πολιτικής για τη διαφύλαξη και ανάδειξη της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς,
- β) Η εφαρμογή πολιτικής για την προώθηση διαπολιτισμικών θεμάτων στο πεδίο του πολιτισμού
- γ) Η προστασία και ανάδειξη των κινητών μνημείων της νεώτερης πολιτιστικής κληρονομιάς

δ) Η εφαρμογή μουσειακής πολιτικής για τα μουσεία του νεότερου πολιτισμού (εποπτεία και επιστημονική συνδρομή, αναγνώριση – πιστοποίηση, προώθηση και εφαρμογή σύγχρονων μουσειολογικών προσεγγίσεων).

Υπαγόμενα Τμήματα της Διεύθυνσης Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς είναι:

- ο Το Τμήμα Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Διαπολιτισμικών Θεμάτων είναι αρμόδιο για:

- α) Την προαγωγή της επιστημονικής καταγραφής και τεκμηρίωσης του Παραδοσιακού και Σύγχρονου Λαϊκού Πολιτισμού και της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς,

- β) Την προαγωγή της επιστημονικής αποτύπωσης, καταγραφής και τεκμηρίωσης των πολιτισμικών χαρακτηριστικών διαφόρων κοινωνικών ομάδων, π.χ. Ελλήνων αθιγγάνων, προσφύγων, μεταναστών, παλιννοστούντων ή άλλων ομάδων με ιδιαίτερα θρησκευτικά, γλωσσικά ή εθνοτικά χαρακτηριστικά που διαβιούν στην ελληνική επικράτεια, με σκοπό την ομαλή κοινωνική τους ένταξη μέσω δράσεων πολιτιστικής ανάπτυξης, ειδικά σχεδιασμένων γι' αυτές, σε συνεργασία με συναρμόδια Υπουργεία.

- γ) Την εφαρμογή των Διεθνών Συμβάσεων για την Προστασία της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς (UNESCO 2003) και, σε συνεργασία με την Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού, την εφαρμογή της Διεθνούς Συμβάσεως για την Προστασία και Προώθηση της Πολυμορφίας των Πολιτισμικών Εκφράσεων (UNESCO 2005).

- δ) Το σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων διαφύλαξης των άυλων πολιτιστικών αγαθών που εγγράφονται στο Εθνικό Ευρετήριο Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς και στους Καταλόγους της UNESCO.

- ε) Τη συνεργασία με διεθνείς φορείς για την εφαρμογή στο πεδίο του Πολιτισμού δράσεων για την Προστασία των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου.

- ο Το Τμήμα Μουσείων Νεότερου Πολιτισμικού Αποθέματος είναι αρμόδιο για:

- α) Την εφαρμογή της μουσειακής πολιτικής για τα Μουσεία Νεότερου Πολιτισμού και την προώθηση της μουσειολογικής έρευνας εν γένει.

- β) Τη χορήγηση έγκρισης για την ίδρυση και αναγνώριση/πιστοποίηση Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού, κατά το αρ. 45 του ν. 3028/2002.

- γ) Την υποστήριξη του Μουσείου Ελληνικής Λαϊκής Τέχνης και Ελληνικών Λαϊκών Μουσικών Οργάνων –Συλλογή Φοίβου Ανωγειανάκη, τον έλεγχο και την εποπτεία του

Λαογραφικού και Εθνολογικού Μουσείου Μακεδονίας - Θράκης και του Μουσείου Ζυγομαλά.

- δ) Το σχεδιασμό, την οργάνωση και την πραγματοποίηση εκθέσεων για τον Νεότερο Πολιτισμό τόσο στην ημεδαπή όσο και στην αλλοδαπή.
- ε) Την παροχή επιστημονικής και τεχνικής βοήθειας για την οργάνωση των Συλλογών και των Εκθέσεων των Μουσείων του Νεότερου Πολιτισμού, καθώς και τη μέριμνα για την επιμόρφωση του προσωπικού των συγκεκριμένων Μουσείων.
- στ) Το σχεδιασμό, την οργάνωση και την παρουσίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων σε ειδικούς χώρους, σε μουσεία, σε αρχαιολογικούς και σε σχολικούς χώρους.
- ζ) Τη συγκέντρωση στοιχείων και τήρηση αρχείου για τις εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές δράσεις των Μουσείων του Νεότερου Πολιτισμού.
- η) Τη διοργάνωση της ετήσιας συνάντησης – σεμιναρίου για την προβολή των δράσεων των Μουσείων του Νεότερου Πολιτισμού, την ανάδειξη και προώθηση των καλών πρακτικών που αναπτύσσονται στην Ελλάδα ή και στο εξωτερικό.
- θ) Τη συγκέντρωση στοιχείων και τήρηση αρχείου για την επισκεψιμότητα των Δημοσίων Μουσείων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Νεότερου Πολιτιστικού Αποθέματος και Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, σε συνεργασία με το ΤΑΠ, καθώς και για τα λοιπά Μουσεία του Νεότερου Πολιτισμού.
- ι) Την παροχή επιστημονικής υποστήριξης σε Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α αλλά και σε άλλους φορείς για τη διαμόρφωση διαδρομών σε ιστορικούς τόπους και νεότερα μνημεία.
- ια) Την έγκριση πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ιστορικούς τόπους, νεώτερα μνημεία και μουσεία της επικράτειας από φορείς που δεν υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.
 - ο Το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Προστασίας Νεωτέρων Κινητών Μνημείων είναι αρμόδιο για:
 - α) Το σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων για την καταγραφή, τεκμηρίωση και ανάδειξη των υλικών μαρτυριών (κινητών πολιτιστικών αγαθών) που σχετίζονται με τον αγροτικό, αστικό, προβιομηχανικό και πρώιμο βιομηχανικό πολιτισμό του ελλαδικού χώρου, καθώς και τη νεώτερη λόγια καλλιτεχνική δημιουργία.

β) Το χαρακτηρισμό νεώτερων πολιτιστικών αγαθών ως μνημείων, βάσει των διατάξεων του ν. 3028/2002.

γ) Την τήρηση αρχείου νεώτερων κινητών μνημείων και τη διαρκή επικαιροποίησή του.

δ) Τον έλεγχο και την αδειοδότηση της εισαγωγής/εξαγωγής νεώτερων κινητών μνημείων και πολιτιστικών αγαθών, κατά το άρθρο 34 του ν. 3028/2002.

ε) Την εποπτεία της αδειοδότησης εμπόρων νεώτερων κινητών μνημείων και δημοπρατών νεωτέρων κινητών μνημείων, όπως και την τήρηση σχετικού Μητρώου, σε συνεργασία με τις κατά τόπους αρμόδιες Υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Αναστήλωσης Μουσείων και Τεχνικών Έργων.

στ) Την ψηφιοποίηση και ηλεκτρονική προβολή των νεώτερων κινητών πολιτιστικών αγαθών, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Αρχείου Μνημείων, Τεκμηρίωσης και Προστασίας Πολιτιστικών Αγαθών.

ζ) Τη χορήγηση αδειών μελέτης νεώτερων πολιτιστικών αγαθών.

η) Το σχεδιασμό της ανάδειξης και αξιοποίησης των νεώτερων πολιτιστικών αγαθών που βρίσκονται στον βυθό των ελληνικών θαλασσών, λιμνών και ποταμών.

ο Τμήμα Υποστήριξης Λειτουργίας.

- **Διεύθυνση Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων**

4.3 Μελέτη περίπτωσης : Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων

Η Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων αποτελεί Περιφερειακή Υπηρεσία της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Η έδρα της βρίσκεται στην πόλη των Ιωαννίνων και η χωρική της αρμοδιότητα εκτείνεται στο Νομό Ιωαννίνων.

Οι αρμοδιότητες της ΕΦΑΙ όπως απορρέουν από την κείμενη αρχαιολογική νομοθεσία, αφορούν στην προστασία, την διαχείριση και την ανάδειξη των αρχαιοτήτων που χρονολογούνται από τις απαρχές του ανθρώπινου πολιτισμού μέχρι και την εποχή του Αλή Πασά, καθώς και των εκκλησιαστικών και ιστορικών μνημείων των νεότερων χρόνων. Πιο αναλυτικά στις εργασίες της ΕΦΑΙ συμπεριλαμβάνεται η επιστημονική έρευνα, η αποκάλυψη, η διατήρηση, η συντήρηση, η φύλαξη των αρχαιοτήτων. Επίσης η ανάδειξη και η προβολή της

πολιτιστικής κληρονομιάς με την έκθεση των αρχαιοτήτων και τον προγραμματισμό και εκτέλεση με αυτεπιστασία και απολογιστικά, αρχαιολογικών έργων συντήρησης, αποκατάστασης και ανάδειξης αρχαιολογικών χώρων και μνημείων. Επιπλέον έχει την ευθύνη για τη λειτουργία των Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών και τη διαχείριση των αρχαιολογικών χώρων που υφίστανται στην επικράτεια της.

4.3.2 Επίπεδα διοίκησης

Αποτελώντας τμήμα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης η ΕΦΑΙ ακολουθεί το κλασικό μοντέλο προσέγγισης και διάρθρωσης (Dubrin, 1998). Την γενική εποπτεία της εφορείας έχει ο Έφορος - προϊστάμενος της Εφορείας.

Τα υπαγόμενα τμήματα υπηρεσίας: Βυζαντινών και Νεοτέρων μνημείων έχουν δικό προϊστάμενο τμήματος. Τα υπαγόμενα τμήματα της Υπηρεσίας είναι:

- Τμήμα Αρχαιολογικών Έργων και Μελετών
- Τμήμα Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιοτήτων και Μουσείων
- Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης
- Τμήμα Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων και Μουσείων
- Τμήμα Συντήρησης Αρχαιοτήτων και Έργων Τέχνης

Αρχαιολογικοί χώροι αρμοδιότητας της Υπηρεσίας (επιλεγμένοι)

- Ακρόπολη Καστρίτσας
- Ακρόπολη Μεγάλου Γαρδικίου
- Βίτσα Ζαγορίου
- Δωδώνη
- Κάστρο Ιωαννίνων

Επικεφαλής των τμημάτων είναι οι αντίστοιχοι Τμηματάρχες οι οποίοι σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο συντονίζουν τις αρμοδιότητες του προσωπικού. Όπως προβλέπεται από το Π.Δ. 4/2018 υπό την προεδρία του εφόρου συγκροτείται, τρεις φορές ανά έτος, η επιστημονική ολομέλεια η οποία αποτελείται από τους υπαλλήλους Π.Ε. και Τ.Ε. της Εφορείας και καθορίζει, εξετάζει, αξιολογεί το πρόγραμμα δράσης της ΕΦΑΙ.

Για το κομμάτι της φύλαξης των Μουσείων, των αρχαιολογικών χώρων και των εγκαταστάσεων είναι υπεύθυνοι οι αρχιφύλακες και το προσωπικό αρχαιοφυλάκων που συντονίζεται από τον Προϊστάμενο.

Το προσωπικό της ΕΦΑΙ, μόνιμο και αορίστου χρόνου, αποτελείται από:

- Αρχαιολόγους
- Συντηρητές αρχαιοτήτων
- Ιστορικούς έργων τέχνης
- Αρχιτέκτονες μηχανικούς
- Τοπογράφους μηχανικούς
- Λογιστές
- Διοικητικούς υπάλληλους
- Σχεδιαστές
- Φωτογράφους
- Υπάλληλους του τμήματος Φύλαξης και Πληροφόρησης
- Νυχτοφύλακες
- Εργατοτεχνίτες
- Μαρμαροτεχνίτες
- Εργάτες
- Επιμελητές

4.3.3 Οικονομική διαχείριση

Η οικονομική διαχείριση της Εφορείας Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων γίνεται από το Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης που βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της Εφορείας στο κτήριο του Αρχαιολογικού μουσείου Ιωαννίνων. Το τμήμα αποτελείται από τη γραμματεία, όπου είναι υπεύθυνη για τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη και το λογιστήριο, που είναι υπεύθυνο για την οικονομική διαχείριση.

Χρηματοδότηση

Προκειμένου να παράξει πολιτιστικά αγαθά - υπηρεσίες η ΕΦΑΙ όπως κάθε πολιτιστικός οργανισμός απαιτεί χρηματοδότηση.

Μέσω επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων και φοροαπαλλαγών το κράτος είναι ο κύριος χρηματοδότης κάθε δημόσιου οργανισμού και κατ' επέκταση της ΕΦΑΙ.

Προϋπολογισμός

Το τμήμα Οικονομικής Υποστήριξης σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της Εφορείας καταρτίζουν τον Προϋπολογισμό. Κάθε τέλος του έτους υποβάλλονται στην κεντρική υπηρεσία του ΥΠΠΟΑ προτάσεις για τις δράσεις που θα υλοποιήσει η υπηρεσία το επόμενο έτος. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα εγκρίνεται στην αρχή κάθε έτους και στη συνέχεια μεταβιβάζονται οι πιστώσεις στην υπηρεσία. Τα ποσά των λογαριασμών είναι συγκεκριμένα και έχουν ορισθεί από τον προϋπολογισμό. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για τον σκοπό για τον οποίο έχουν πιστωθεί. Τα υπόλοιπα των πιστώσεων των λογαριασμών δεν μεταβιβάζονται στην επόμενη χρονιά και ούτε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλο σκοπό μέσα στη χρονιά.

Πηγές χρηματοδότησης τη Εφορείας Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων αποτελούν οι Εθνικοί Πόροι – Προϋπολογισμός / Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) και οι Κοινοτικοί Πόροι. Το βασικό σχέδιο για την αξιοποίηση των Κοινοτικών Πόρων είναι το ΕΣΠΑ. Μέσω του ΕΣΠΑ έχουν χρηματοδοτηθεί έργα συντήρησης, συστηματικές και σωστικές ανασκαφές και έργα ανάδειξης Αρχαιολογικών Χώρων. Προμήθειες, λειτουργικές δαπάνες, προσλήψεις προσωπικού αλλά και έργα συντήρησης καλύπτονται από τον Προϋπολογισμό / ΠΔΕ.

Πιο αναλυτικά:

- Τακτικός Προϋπολογισμός: Καλύπτει τη μισθοδοσία των υπαλλήλων και τα λειτουργικά έξοδα των υπηρεσιών του ΥΠΠΟΑ.
- Έσοδα από αριθμολαχεία. Πρόκειται για το 15% των εκκαθαρισμένων εσόδων από τα αριθμολαχεία ΛΟΤΤΟ και ΠΡΟΤΟ τα οποία δίνουν τη δυνατότητα για πρόσληψη εποχικού προσωπικού και για χρηματοδότηση μουσείων.

- Ταμείο Αρχαιολογικών Πόρων & Απαλλοτριώσεων (ΤΑΠΑ). Είναι υπεύθυνο για:
 - ο την ανάδειξη και προβολή μνημείων και αρχαιολογικών χώρων της Ελλάδας
 - ο τη διαχείριση αρχαιολογικών πόρων από σταθερές πηγές εσόδων αλλά και από παραγωγικές δραστηριότητες που αξιοποιούν στοιχεία της πολιτιστικής μας κληρονομιάς.
 - ο τις απαλλοτριώσεις ακινήτων για αρχαιολογικούς σκοπούς
 - ο τη γενικότερη στήριξη του έργου της αρχαιολογικής υπηρεσίας
 τα οποία αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται το Ταμείο Αρχαιολογικών Πόρων & Απαλλοτριώσεων σε όρια δραστηριοτήτων που ορίζονται από την πολιτική του Υπουργείου Πολιτισμού & Αθλητισμού και τις ενέργειες της διοίκησης του ΤΑΠ.
- Χρηματοδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Έργα αναστύλωσης και ανάδειξης. Διαχείριση:

Μελέτη

Προκειμένου να ξεκινήσει ένα αρχαιολογικό έργο η πρώτη διαδικασία είναι η Μελέτη. Με αυτοψίες διαφόρων ειδικοτήτων (αρχαιολόγων, πολιτικών μηχανικών, συντηρητών κ.α.) παρατηρούνται οι παθογένειες του εκάστοτε χώρου. Στη συνέχεια προκείμενο να αντιμετωπιστούν προτείνονται οι αντίστοιχες εργασίες με την ακριβή σειρά που θα πραγματοποιηθούν και οι ακριβείς τεχνικές και υλικά που θα χρησιμοποιηθούν.

Έγκριση μελέτης

Με την ολοκλήρωση της μελέτης οι επιβλέποντες υποβάλλουν Έκθεση Περαιώσης στον προϊστάμενο της υπηρεσίας. Ο προϊστάμενος την ελέγχει και αν κρίνει ότι ανταποκρίνεται στο αντικείμενο της μελέτης εκδίδει βεβαίωση περαίωσης την οποία κοινοποιεί στην αρμόδια διαχειριστική αρχή, το γραφείο Γ.Γ του ΥΠΠΟΑ και την αρμόδια κεντρική διεύθυνση του ΥΠΠΟΑ.

Παράλληλα ο προϊστάμενος της υπηρεσίας αποστέλλει τη μελέτη για γνωμοδότηση στο Τοπικό συμβούλιο και στην αρμόδια-συναρμόδια Κεντρική διεύθυνση του υπουργείου για εισήγηση στο Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο. Με την γνωμοδότηση του τοπικού και του

Κεντρικού συμβουλίου οι αρμόδια Κεντρική διεύθυνση του υπουργείου εκδίδει απόφαση έγκρισης μελέτης και βγαίνει η αντίστοιχη Υπουργική απόφαση έγκρισης μελέτης.

Αδειοδοτήσεις από τρίτους φορείς

Κατά τη διαδικασία αυτή ο Προϊστάμενος της Υπηρεσίας υποβάλει στην αρμόδια Υπηρεσία Περιβάλλοντος αίτημα για την απαλλαγή Π.Ο. ή την απόφαση με όρους. Παράλληλα αποστέλλει στο αρμόδιο Πολεοδομικό Γραφείο τη μελέτη για έλεγχο και έκδοση των αντίστοιχων οικοδομικών αδειών.

Τέλος υποβάλλεται αίτημα στο γραφείο Γ.Γ του ΥΠΠΟΑ το οποίο εξετάζει αν το έργο θα παράξει έσοδα. Στην περίπτωση που κάτι τέτοιο ισχύει ο προϊστάμενος εγκρίνει την χρηματοοικονομική ανάλυση. Σε αντίθετη περίπτωση η Γ.Γ του ΥΠΠΟΑ εκδίδει βεβαίωση περί μη παραγωγής εσόδων.

Προϋπολογισμός έργου

Σύμφωνα με τη μελέτη του έργου γίνεται έρευνα αγοράς και βγαίνει ο προϋπολογισμός του έργου.

Καταρτίζεται πίνακας Ποσοτικών Στοιχείων Διακριτών Τμημάτων. Η άθροιση του συνολικού προϋπολογισμού των Διακριτών τμημάτων του έργου αποτελεί τον Προϋπολογισμό του.

Καταρτίζεται Πίνακας Ετήσιας/Εξαμηνιαίας Κατανομής Δημοσίας Δαπάνης Πράξης για τα έτη διάρκειας του έργου.

Δημιουργείται Πίνακας Χρηματοδοτικού Προγραμματισμού κατά Πηγή.

Και τέλος δημιουργείται ο Πίνακας Τρόπου Εκτέλεσης των Διακριτών Τμημάτων όπου διαφαίνεται με ποιο τρόπο θα εκτελεστεί το κάθε τμήμα, με πρόσληψη, προμήθεια ή συνδυασμό των δύο.

Στη μισθοδοσία προσωπικού δεν αναφέρεται κάποιο συγκεκριμένο διακριτό τμήμα. Μετά από προϋπολογισμό εργασιών αποφασίζεται ο αριθμός και οι ειδικότητες του προσωπικού που θα προσληφθεί.

Προϋπολογισμός μισθοδοσίας

Οι μισθοδοσίες υπολογίζονται με βάση το μισθολόγιο Ν.2470/1997 ή το νέο μισθολόγιο Ν.4024/2011 αναλόγως την χρονική περίοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού του έργου.

Υπολογίζεται η δαπάνη για κάθε ειδικότητα ξεχωριστά. Ενδεικτικά λαμβάνονται υπόψη 2 χρόνια προϋπηρεσίας και δύο παιδιά. Το γενικό σύνολο ανά μήνα κατά προσέγγιση πολλαπλασιάζεται με τους μήνες τους οποίους έχει υπολογιστεί πως χρειάζεται να δουλέψει η ειδικότητα και ύστερα πολλαπλασιάζεται με τον αριθμό των υπαλλήλων της ειδικότητας που έχει υπολογιστεί πως θα χρειαστούν. Έτσι υπολογίζεται το κόστος για την κάθε ειδικότητα. Το τελικό σύνολο της μισθοδοσίας είναι το άθροισμα της μισθοδοσίας όλων των ειδικοτήτων που θα χρειαστούν.

Τελικός Προϋπολογισμός

Ο Τελικός Προϋπολογισμός αποτελεί το άθροισμα της Μισθοδοσίας, των Αναθέσεων σε Τρίτους, της Προμήθειας Υλικών, των Οικοδομικών Υλικών και των Εργαλείων-Μηχανημάτων.

Ένταξη σε επιχειρησιακό πρόγραμμα

Προκειμένου να ενταχθεί ένα έργο σε επιχειρησιακό πρόγραμμα η αρμόδια Διαχειριστική Αρχή δημοσιεύει πρόσκληση προτάσεων. Τότε η Υπηρεσία υποβάλλει σε αυτήν:

- Τεχνικό δελτίο, που αποτελεί το Πρόγραμμα του έργου.
- Χρηματοοικονομική ανάλυση συντελεστή ελλείματος χρηματοδότησης στην περίπτωση που το έργο παράγει έσοδα και ο συγχρηματοδοτούμενος προϋπολογισμός του ξεπερνά το 1.000.000 €.
- Σχετικές άδειες και εγκρίσεις.
- Συνοδευτικά έγγραφα και συμπληρωματικά εάν και εφόσον ζητηθούν.

Το έργο αξιολογείται από την Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή. Με το πέρας τη αξιολόγησης αποστέλλεται στην υπηρεσία Σύμφωνο Αποδοχής Όρων της Απόφασης Ένταξης. Προκειμένου να ολοκληρωθεί η ένταξη στο πρόγραμμα το Σύμφωνο Αποδοχής Όρων επιστρέφεται υπογεγραμμένο από τον Προϊστάμενο στην Διαχειριστική Αρχή και εκδίδεται η Απόφαση Έναρξης.

Πρόσληψη Προσωπικού

Στα αρχαιολογικά έργα που εκτελούνται δια αυτεπιστασίας μπορεί να απασχοληθεί:

- ο Το μόνιμο προσωπικό της υπηρεσίας
- ο Το προσωπικό με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου
- ο Το ωρομίσθιο προσωπικό που προσλαμβάνεται για το έργο
- ο Το προσωπικό που προσλαμβάνεται για το έργο με σχέση ορισμένου χρόνου

Διαδικασία προσλήψεων:

- ο Ανακοίνωση για υποβολή δικαιολογητικών
- ο Αιτήσεις και δικαιολογητικά
- ο Κατάλογος Προϊσταμένου της Υπηρεσίας και έγκριση Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης
- ο Αποφάσεις πρόσληψης και προσδιορισμός μισθού
- ο Συμβάσεις και παρατάσεις
- ο Ανακοίνωση απόλυσης

Προμήθειες. Αναθέσεις. Διαγωνισμοί.

Μικρές προμήθειες

Αποστέλλεται στον Προϊστάμενο για έγκριση αίτημα της ομάδας επίβλεψης το οποίο εγκρίνεται και οι επιβλέποντες πραγματοποιούν την προμήθεια και την καταγράφουν στο Ημερολόγιο του έργου. Στη συνέχεια ενημερώνεται το λογιστήριο και με τα απαραίτητα συνοδευτικά έγγραφα γίνεται η χρέωση της δαπάνης σε διακριτό τμήμα του έργου.

Αναθέσεις εργασιών

- Σύμβαση με κατ' αποκοπήν τίμημα. Η Υπηρεσία συντάσσει τεχνική περιγραφή προς εκτέλεση εργασιών. Οι διαγωνιζόμενοι δεσμεύονται ότι θα εκτελέσουν τις εργασίες χωρίς αλλαγές στο εργολαβικό αντάλλαγμα. Η παραλαβή και εξόφληση γίνεται από την επιτροπή παραλαβής, που ορίζει ο Προϊστάμενος, μετά από έγγραφη αναφορά των επιβλεπόντων για την ολοκλήρωση των εργασιών.
- Σύμβαση με αναλυτική προσμέτρηση. Η Υπηρεσία συντάσσει τεχνική περιγραφή προς εκτέλεση εργασιών, προμέτρηση, τιμολόγιο, προϋπολογισμό. Η προσφορά των διαγωνιζόμενων γίνεται ή με συμπλήρωση τιμολόγιο ή με ενιαίο ποσοστό έκπτωσης. Η πληρωμή γίνεται από την επίβλεψη μετά από επιμέτρηση των ποσοτήτων των εργασιών.

Αναθέσεις προμηθειών

- Σύμβαση με κατ' αποκοπήν τίμημα. Η Υπηρεσία συντάσσει τεχνική περιγραφή των προς προμήθεια υλικών ή εξοπλισμού. Οι διαγωνιζόμενοι δεσμεύονται για την προμήθεια του συνόλου χωρίς αλλαγές στο αντάλλαγμα. Η παραλαβή και εξόφληση γίνεται από την επιτροπή παραλαβής, που ορίζει ο Προϊστάμενος, μετά από έγγραφη αναφορά των επιβλεπόντων για την ολοκλήρωση της προμήθειας στο σύνολο της.
- Σύμβαση με αναλυτική προσμέτρηση. Η Υπηρεσία συντάσσει τεχνική περιγραφή των προς προμήθεια ειδών, προμέτρηση, τιμολόγιο, προϋπολογισμό. Η προσφορά των διαγωνιζόμενων γίνεται ή με συμπλήρωση τιμολόγιο ή με ενιαίο ποσοστό έκπτωσης. Η πληρωμή γίνεται από την επίβλεψη μετά από επιμέτρηση των ποσοτήτων της προμήθειας.
- Απολογιστική σύμβαση με τιμές μονάδος. Όταν είναι αδύνατη η προμέτρηση των ποσοτήτων που θα απαιτηθούν η Υπηρεσία συντάσσει τεχνική περιγραφή των προς προμήθεια ειδών. Κατά τη διακήρυξη του πρόχειρου διαγωνισμού γίνεται σαφές ότι το σύνολο της προμήθειας δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 90.000€ συν Φ.Π.Α.. Η προσφορά των διαγωνιζόμενων γίνεται ή με συμπλήρωση τιμολόγιο ή με ενιαίο ποσοστό έκπτωσης. Η πληρωμή γίνεται από την επίβλεψη μετά από επιμέτρηση των ποσοτήτων της προμήθειας.

Πρόχειροι διαγωνισμοί

Η ομάδα επίβλεψης εισηγείται στον προϊστάμενο μετά από έρευνα αγοράς τη διενέργεια πρόχειρου διαγωνισμού. Μετά την έγκριση του προϊσταμένου στην αίτηση συντάσσονται τα τεύχη του διαγωνισμού. Αφού εγκριθούν από τον προϊστάμενο τα τεύχη του διαγωνισμού εκδίδεται απόφαση διενέργεια πρόχειρου διαγωνισμού. Έπειτα ορίζεται επιτροπή διενέργειας του διαγωνισμού. Στη συνέχεια ο διαγωνισμός δημοσιεύεται ούτως ώστε οι δαπάνες του να είναι επιλέξιμες στα συγχρηματοδοτούμενα έργα και αναρτάται περιληπτική προκήρυξη στον ιστότοπο της Υπηρεσίας ή της αρμόδιας διαχειριστικής αρχής ή του ΥΠΠΟΑ για τουλάχιστον 15 ημέρες. Κατόπιν τρεις τουλάχιστον υποψήφιοι καταθέτουν προσφορές σε κλειστούς φακέλους στην επιτροπή διενέργειας του διαγωνισμού. Η επιτροπή συντάσσει πρακτικό και προτείνει τον ανάδοχο της συμβάσης. Ο προϊστάμενος κατακυρώνει το πρακτικό και ο

ανάδοχος προσέρχεται για να υπογράψει σύμβαση μετά από έλεγχο των δικαιολογητικών από το λογιστήριο.

Παρακολούθηση έργου

Οι επιβλέποντες αναλαμβάνουν την καθημερινή επίβλεψη του έργου. Η καθημερινή επίβλεψη αποτυπώνεται στο ημερολόγιο του έργου και καταγράφονται σε αυτό:

- Το προσωπικό που απασχολείται
- Τα μηχανήματα ή άλλα μέσα που απασχολούνται
- Τα υλικά και ο εξοπλισμός που προσκομίσθηκαν στο εργοτάξιο
- Οι εργασίες που εκτελέστηκαν από το προσωπικό του έργου
- Οι εργασίες που εκτελέστηκαν από τρίτους
- Οι οδηγίες επίβλεψης

Αποκατάσταση εξωτερικών τειχών του Κάστρου Ιωαννίνων (β' φάση) και παράλληλα έργα.

Εργασίες αποκατάστασης και συντήρησης στις μονές της νήσου της λίμνης των Ιωαννίνων.

Αποκατάσταση Ι. Μ. Αγίου Ιωάννη του Προδρόμου της λίμνης των Ιωαννίνων.

Προστασία, αποκατάσταση, ανάδειξη του αρχαίου θεάτρου και των άλλων μνημείων του ιερού της Δωδώνης.

Το έργο «Συντήρηση, αποκατάσταση, ανάδειξη του θεάτρου και των άλλων μνημείων του Ιερού της Δωδώνης– Φάση Α΄» εντάχθηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ηπειρος 2014-2020» με προϋπολογισμό 5.000.000€, χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και δικαιούχους την Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων και την Περιφέρεια Ηπείρου.

Στο πλαίσιο του έργου πραγματοποιείται η στερέωση – αποκατάσταση τμήματος του αρχαίου θεάτρου με σκοπό την απόδοση του πρώτου και τμημάτων του δευτέρου διαζώματος στο κοινό. Συντηρείται, επίσης, η τοιχοποιία της δυτικής στοάς του εξωτερικού περιβόλου του

ιερού, ώστε να αποτραπεί η περαιτέρω φθορά του και η πιθανή κατάρρευσή του. Τέλος, πραγματοποιείται βελτίωση των υποδομών εξυπηρέτησης κοινού (επέκταση χώρου στάθμευσης, εγκατάσταση βιολογικού καθαρισμού, αντικεραυνική προστασία).

Στα αναμενόμενα οφέλη του έργου συγκαταλέγονται τα εξής: προστασία και ανάδειξη των μνημείων, αύξηση της επισκεψιμότητας του αρχαιολογικού χώρου Δωδώνης, ενίσχυση της τουριστικής και οικονομικής ανάπτυξης της ευρύτερης περιοχής μέσω της ενοποίησης επιμέρους αρχαιολογικών χώρων, στο πλαίσιο δημιουργίας ενιαίας πολιτιστικής διαδρομής στα αρχαία θέατρα της Ηπείρου. Το έργο υλοποιείται με την πρόσληψη προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων (αρχαιολόγοι, συντηρητές, μηχανικοί, εργάτες κ.λπ.), το οποίο προέρχεται, κυρίως, από το ανθρώπινο δυναμικό του τοπικού πληθυσμού μιας αναπτυσσόμενης Περιφέρειας. Παράλληλα πολλοί τοπικοί προμηθευτές υλικών θα συντελέσουν στην αποτελεσματική υλοποίηση του έργου με την προμήθεια κατάλληλων υλικών και εργαλείων.

Έσοδα από εισιτήρια και διαχείριση

Αντίτιμο

Υπάρχουν τρία εισιτήρια για τους χώρους αρμοδιότητας της ΕΦΑΙ. Για τα δύο μουσεία (Αρχαιολογικό, Βυζαντινό) το τίμημα του εισιτηρίου είναι 6 € και για τον αρχαιολογικό χώρο Δωδώνης 8 € το ολόκληρο. Οι τιμές μεταβάλλονται ανάλογα με τη σεζόν, από 1/ 4 έως 31/10 η τιμές είναι οι προαναφερθείσες και για την περίοδο από 1/10 έως 31/3 μειώνονται στο μισό (3 € και 4 € αντίστοιχα).

Με το εισιτήριο του Βυζαντινού μουσείου μπορεί κανείς να επισκεφθεί το μουσείο, το Φετιχέ Τζαμί, τις εκθέσεις αργυροχρυσοχοΐας και τις περιοδικές εκθέσεις.

Παράλληλα υπάρχουν και ειδικές κατηγορίες για τις οποίες αντίτιμο του εισιτηρίου είναι το μισό καθόλη τη διάρκεια του χρόνου. Αυτές είναι άτομα άνω των 65 ετών και φοιτητές εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εισιτήριο ελευθέρας εισόδου δικαιούνται οι φοιτητές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι εκπαιδευτικοί και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης, οι τρίτεκνοι, οι πολύτεκνοι, οι άνεργοι, οι δικαιούχοι ΚΕΑ και οι υπάλληλοι του ΥΠΠΟΑ και ΤΑΠΑ.

Για την οποιαδήποτε διαφοροποίηση στο εκάστοτε εισιτήριο είναι αναγκαία η απόδειξη της αντίστοιχης ιδιότητας.

Έσοδα και διαχείριση

Τα έσοδα υπολογίζονται περίπου το χρόνο στα:

Βυζαντινό Μουσείο	Αρχαιολογικό Μουσείο	Αρχαιολογικός χώρος Δωδώνης
35.000 €	20.000 €	80.000 € - 100.000€

Το χρηματικό ποσό των εσόδων κατατίθεται μηνιαίως σε λογαριασμό του ΤΑΠΑ στην τράπεζα της Ελλάδος από τον διαχειριστή ο οποίος προτείνεται από την εφορεία και εγκρίνεται από το υπουργείο κατέχοντας τη θέση επ' αόριστον. Τα έσοδα από τα τερματικά μεταφέρονται αυτόματα. Ο προϊστάμενος της εφορίας υπογράφει συνοδευτικό έγγραφο ότι έλαβε γνώση.

Ο διαχειριστής παραγγέλλει αποκόμματα εισιτηρίων, όταν αυτά τελειώνουν, από το ΤΑΠΑ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου χωρίς να χρειάζεται να καταβάλει κάποιο αντίτιμο.

Έσοδα από πωλητήρια και διαχείριση

Στους χώρους της ΕΦΑΙ λειτουργούν δύο πωλητήρια. Ένα στο χώρο του κάστρου κι ένα στον αρχαιολογικό χώρο Δωδώνης.

Στα πωλητήρια πωλούνται διάφορα είδη προϊόντων όπως βιβλία, πιστά αντίγραφα, μεταξοτυπίες, ψηφιδωτά, αντίγραφα βυζαντινών εικόνων, ευχετήριες κάρτες, μπρελόκ, καπέλα, μπλουζάκια, μάσκες COVID-19 κ.α.

Προμήθεια προϊόντων

Ο διαχειριστής του πωλητηρίου, ο οποίος είναι ο ίδιος με τον διαχειριστή των εισιτηρίων, παραγγέλλει προϊόντα τα οποία έχουν ζήτηση, όταν τελειώνουν τα αποθέματα, από το ΤΑΠΑ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Όταν το ΤΑΠΑ βγάλει ένα καινούργιο προϊόν το αποστέλλει στα πωλητήρια με δική του βούληση. Επιστροφές στα προϊόντα που δεν πωλούνται δεν γίνονται απλά δεν γίνεται νέα παραγγελία από τον διαχειριστή. Το ΤΑΠΑ μπορεί να ζητήσει από ένα πωλητήριο προϊόντα τα οποία έχει σε απόθεμα και για τα οποία υπάρχει ζήτηση σε κάποιο άλλο πωλητήριο στην Ελλάδα.

Τα προϊόντα στα πωλητήρια ανήκουν στο ΤΑΠΑ αλλά και σε ιδιώτες. Κάποια προϊόντα του ΤΑΠΑ παράγονται από το ίδιο όπως αντίγραφα, ψηφιδωτά κ.α. σε εργαστήρια και βιβλία σε δικό του εκδοτήριο. Άλλα προϊόντα τα παραγγέλλει το ΤΑΠΑ από ιδιώτες όπως μπρελόκ, καπέλα κ.α..

Τα προϊόντα που ανήκουν σε ιδιώτες περνούν από επιτροπή του ΥΠΠΟΑ για το αν συνάδουν με τον χώρο στον οποίο θα εκτεθούν. Σε περίπτωση έγκρισης η απόφαση ισχύει για τρία έτη και επανεξετάζεται. Το ΤΑΠΑ αποκομίζει το 40% από την τιμή που θα καθαρίσει ο ιδιώτης για κάθε πώληση.

Η τιμολόγηση των προϊόντων γίνεται από το ΤΑΠΑ και γίνονται εκπτώσεις στα δικά του προϊόντα σε υπαλλήλους του ΥΠΠΟΑ και του ΤΑΠΑ, ξεναγούς και φοιτητές έως και 25%.

Έσοδα πωλητηρίων και διαχείριση

Για τη διαχείριση είναι υπεύθυνος ο διαχειριστής του πωλητηρίου. Τα δύο πωλητήρια στελεχώνουν τρεις υπάλληλοι-πωλητές για το καθένα οι οποίοι έχουν προσληφθεί από τη ΕΦΑΙ για το συγκεκριμένο και μόνο σκοπό.

Τα έσοδα που κυμαίνονται κατά μέσο όρο σε 1.500 € και 2.000 € για το Βυζαντινό μουσείο και αρχαιολογικό χώρο Δωδώνης αντίστοιχα αποδίδονται με καταστάσεις μηνιαίως σε λογαριασμό του ΤΑΠΑ στην Τράπεζα της Ελλάδος. Τα έσοδα από τερματικά μεταφέρονται αυτόματα σε λογαριασμό του ΤΑΠΑ. Τα έσοδα διαφοροποιούνται τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω αυξημένης επισκεψιμότητας. Οι αποδείξεις κόβονται στο ΑΦΜ του ΤΑΠΑ. Ο προϊστάμενος της εφορίας υπογράφει συνοδευτικό έγγραφο ότι έλαβε γνώση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η φθίνουσα αποδοτικότητα της δημόσια διοίκησης οδήγησε στην εφαρμογή πρακτικών από το μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα. Τα κύρια προβλήματα αποτελούν:

- Πολυνομία
- Γραφειοκρατία
- Δομές
- Υποδομές
- Ανθρώπινο δυναμικό

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ:

- εισάγει μάνατζερ
- θέτει συγκεκριμένους στόχους
- δημιουργεί οργανώσεις με δικό τους προϋπολογισμό
- περιορίζει το κόστος
- η οργάνωση γίνεται συμμετοχική

Ο όρος του Πολίτη-Πελάτη εισάγεται με την έννοια πως ο πολίτης είναι καταναλωτής των προϊόντων που παράγει ο δημόσιος τομέας.

Ο αριθμός των δημοσίων υπάλληλων είναι αρκετά μεγάλος, αλλά λάθος κατανομημένος διότι σε καίριους τομείς παρατηρείται έλλειψη. Στον αριθμό αυτό παρατηρείται μείωση από 2010 και μετά. Το μορφωτικό επίπεδο ήταν και παραμένει χαμηλό με πάνω από το 67% να έχουν Υποχρεωτική ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η διάρθρωση του Υπουργείου Πολιτισμού αποτελεί παράδειγμα της εισαγωγής του ΝΔΜ στον δημόσιο τομέα. Οι αρμοδιότητες οριοθετούνται. Οργανώσεις (Εφορείες Αρχαιοτήτων) με δικούς τους στόχους και προϋπολογισμό υπάρχουν ανά την Ελλάδα και η οικονομική διαχείριση αν και είναι στο χέρι της κάθε εφορείας εποπτεύεται κεντρικά.

Στο παράδειγμα της Εφορείας Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων παρατηρούμε πως η διοίκηση και η οικονομική διαχείριση αποτελούν ξεχωριστά τμήματα τα οποία αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Ο προϋπολογισμός καταρτίζεται από την ίδια την εφορεία και εγκρίνεται από το Υπουργείο. Οι οικονομικοί πόροι που καλείται να διαχειριστεί είναι Εθνικοί αλλά και Κοινοτικοί. Το σύστημα που δεν επιτρέπει την μεταφορά πόρων του προϋπολογισμού από τη μία διαχειριστική περίοδο στην επόμενη συχνά αποτελεί τροχοπέδη για τους οικονομικούς διαχειριστές αλλά και τη λειτουργία της Υπηρεσίας. Η δυνατότητα χρήσης πόρων από τα έσοδα εισιτηρίων και πωλητηρίων σε περιπτώσεις ανάγκης θα μπορούσε να λύσει διαχειριστικά προβλήματα που δημιουργούνται από προϋπολογιστικά σφάλματα.

Τα πωλητήρια μπορούν να πάρουν στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα ώστε να έχουν τη δυνατότητα να παραγγέλνουν αυτόνομα καινούργια προϊόντα. Ακόμη θα έπρεπε να υπάρχει σχεδιασμός από το υπουργείο για όσα προϊόντα δεν πωλούνται και παραμένουν στις αποθήκες των πωλητηρίων ανά την Ελλάδα.

Η Εφορεία Αρχαιοτήτων Ιωαννίνων εκτός από την εποπτεία και διαχείριση μουσείων και πολιτιστικών χώρων στο Νομό Ιωάννινων και την οικονομική διαχείριση στο εσωτερικό της έχει ως αρμοδιότητα της τη διαχείριση έργων αποκατάστασης και ανάδειξης.

Τα έργα αυτά έχουν ως στόχο τη συντήρηση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς στο Νομό Ιωάννινων. Προκειμένου να τα φέρει εις πέρας χρησιμοποιεί κοινοτικούς και εθνικούς πόρους. Οι αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και η υλοποίηση των εργασιών είναι μια απαιτητική διαδικασία. Οι υπάλληλοι που τοποθετούνται στο εκάστοτε έργο έχουν την ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης και την επιστασία. Ο υπόλογος του κάθε έργου είναι αυτός που αναλαμβάνει όλη την ευθύνη για τις εγκρίσεις στα οικονομικών.

Τα έργα αυτά βοηθούν στην ανάδειξη του πολιτισμικών στοιχείων της περιοχής που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του τουρισμού. Έτσι έμμεσα η υπηρεσία στηρίζει την τοπική οικονομία.

Μειώνεται η ανεργία με τη δημιουργία αρκετών θέσεων εργασίας σε διάφορες ειδικότητες. Προσφέρεται έμμεσα εργασία και στον ιδιωτικό τομέα με την ανάθεση εργασιών σε ιδιώτες. Η τοπική οικονομία τονώνεται με την προμήθεια αναλωσίμων υλικών και μηχανήματων από ιδιώτες. Σημαντική είναι και η απόδοση φόρων στο κράτος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Eclass4u, ΔΕ0 24, Τόμος Α-Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική-Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική

[https://issuu.com/eclass4ueap/docs/ 24- - -eclass4u-2](https://issuu.com/eclass4ueap/docs/24- - -eclass4u-2)

- Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική, Δρ. Στέλλα Λαδή, Δρ. Βασιλική Δαλάκου.

<https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4622-2019/arthro-19-nomos-4622-2019-arhes-kalis-diakyvernisis-kai>

- Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, Παναγιώτης Καρκατσούλης
- Κοστολόγηση Έργων ΕΣΠΑ. Αποκατάσταση Εξωτερικών Τειχών Κάστρου Ιωάννινων. Παπαδοπούλου Αναστασία.