



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΔ΄ ΣΕΙΡΑ «ΚΟΣΜΑΣ ΨΥΧΟΠΑΙΔΗΣ»**

**ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

Η οργάνωση του πεδίου Ναυτιλίας και των θαλασσίων υποθέσεων στην Ελλάδα. Ο Οργανισμός του Υπουργείου Ναυτιλίας

**Επιβλέπων:**

Κώστας Παπαδημητρίου

**Σπουδαστής:**

Δημήτρης Κιρμικίρογλου

Αθήνα, 2017

*«Αν αποσυνθέσεις την Ελλάδα θα σου απομείνει μία άμπελος, μία ελιά και ένα καράβι  
και με άλλα τόσα θα την ζαναφτιάξεις»*

*Οδυσσέας Ελύτης*

## Ευχαριστίες

Πριν διατρέξει κανείς το κείμενο της παρούσας τελικής, στο πλαίσιο σπουδών της φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εργασίας θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τη συγγραφή της, πολύτιμη υπήρξε η βοήθεια και συνδρομή στελεχών και πολιτικών προσώπων σχετιζόμενων με τη θαλάσσια και ναυτιλιακή πολιτική. Τα στελέχη αυτά άλλοτε με τη μορφή παροχής (άτυπων) συνεντεύξεων και άλλοτε με τη μορφή γραπτής απάντησης στη βάση ερωτημάτων που τους υπεβλήθησαν, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και μέσω απλών συζητήσεων και ενημέρωσης, συνέβαλαν σημαντικά στην απόκτηση του απαραίτητου εμπειρικού υλικού.

Οι θερμότερες ευχαριστίες αξίζουν στον κ. Κώστα Παπαδημητρίου, Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Μετανάστευσης, ο οποίος ως επιβλέπων της εργασίας παρείχε οδηγίες για την έρευνα και σύνταξη αυτής και συνέβαλε τα μέγιστα κατά τη διαδικασία χαρτογράφησης της διάρθρωσης του πεδίου οργάνωσης της ναυτιλιακής και θαλάσσιας πολιτικής, μετά τις πρόσφατες διοικητικές και πολιτικές εξελίξεις.

Ένα ξεχωριστό ευχαριστώ οφείλω, τέλος, στην σύζυγο μου Μαριαλένα, η οποία τυγχάνει και στέλεχος του Λιμενικού Σώματος, που με στήριξε ακούραστα και υπομονετικά τόσο κατά την συγγραφή της παρούσας εργασίας όσο και κατά την προετοιμασία μου ως υποψήφιος σπουδαστής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

Τους ευχαριστώ όλους.

## Περιεχόμενα

|   |           |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες.....  | 3         |
| Περίληψη.....   | 6         |
| Ευρετήριο Εικονογράφησης.....   | 10        |
| Πίνακας Συντιμήσεων και Συντομογραφιών.....   | 10        |
| Εισαγωγικό Κεφάλαιο .....   | 13        |
| <i>I. Μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας.....</i>   | <i>13</i> |
| <i>II. Εισαγωγή.....</i>  | <i>13</i> |
| Κεφάλαιο πρώτο : Πλαίσιο Διακυβέρνησης στο θαλάσσιο πεδίο.....  | 15        |
| Κεφάλαιο δεύτερο: Η ανάγκη χάραξης μίας Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής .....                               | 16        |
| Κεφάλαιο τρίτο: Τομείς οργάνωσης για μία Ολοκληρωμένη Θαλάσσια και Ναυτιλιακή Πολιτική .....                  | 17        |
| 3.1 Πολιτική Γαλάζιας Ανάπτυξης .....   | 17        |
| 3.2 Στη μεγιστοποίηση της αειφόρου χρήσης της ελληνικής θάλασσας και αξιοποίηση της «Γαλάζιας Ενέργειας»..... | 18        |
| 3.3 Ανάπτυξη ναυτιλιακού cluster.....   | 19        |
| 3.4 Θεμελίωση της θαλάσσιας πολιτικής στη βάση της γνώσης και της καινοτομίας.....                            | 22        |
| 3.5 Προώθηση του ηγετικού ρόλου της Ελλάδας σε διεθνείς θαλάσσιες υποθέσεις .....                             | 22        |
| 3.6 Θαλάσσιος Τουρισμός.....  | 23        |
| 3.7 Ναυπηγία.....   | 24        |
| 3.8 Νησιωτική πολιτική.....   | 24        |
| 3.9 Λιμενική Πολιτική.....  | 25        |
| 3.10 Ναυτική Εργασία.....   | 27        |
| Κεφάλαιο τέταρτο: Η σημαίνουσα θέση της εμπορικής ναυτιλίας και η συμβολή της στην Εθνική Οικονομία.....      | 28        |
| 4.1 Νομοθετικό Πλαίσιο .....  | 28        |

|   |    |
|---|----|
| 4.2 Η συνεισφορά της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας σε αριθμούς .....                                    | 29 |
| Κεφάλαιο πέμπτο: Ο οργανισμός υπό το πρίσμα της οργανωσιακής θεωρίας και της διοίκησης των αλλαγών..... | 34 |
| Κεφάλαιο έκτο: Το ελληνικό διοικητικό περιβάλλον .....  | 38 |
| Οι διαχρονικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης.....  | 38 |
| Κεφάλαιο έβδομο: Η αναδιοργάνωση του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής πολιτικής .....                | 42 |
| 7.1 Το θεσμικό πλαίσιο .....  | 42 |
| 7.2 Το ιστορικό πλαίσιο της οργάνωσης του Υπουργείου Ναυτιλίας .....                                    | 42 |
| 7.3 Η υφιστάμενη δομή του Οργανισμού.....   | 45 |
| 7.4 Κριτική αξιολόγηση του Οργανισμού .....   | 52 |
| 7.5 Προτάσεις για τη νέα διάρθρωση .....  | 55 |
| Κεφάλαιο όγδοο: Συμπεράσματα.....   | 60 |
| Βιβλιογραφία.....   | 62 |
| Παράρτημα.....  | 72 |
| A. SWOT ANALYSIS .....  | 72 |
| A.1. Εσωτερικό περιβάλλον .....   | 72 |
| A.2 Εξωτερικό περιβάλλον.....   | 75 |
| B. Εγκύκλιοι.....   | 81 |
| Γ. ΑΡΧΕΙΑΚΟ ΥΛΙΚΟ.....  | 93 |

## Περίληψη

---

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται να τεθεί ένα πλαίσιο κριτικής ανάλυσης για την οργάνωση της θαλάσσιας και ναυτιλιακής πολιτικής στο διοικητικό πεδίο, που παρά τα αναρίθμητα οφέλη του στην ελληνική οικονομία δεν έχει αναδειχτεί σε ισχυρό βαθμό. Εξετάζονται οι διαστάσεις της ολοκληρωμένης θαλάσσιας πολιτικής και οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα, παράγοντες οι οποίοι καθιστούν την δόμηση του οργανισμού του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής απαραίτητη για την χάραξη και υλοποίηση της θαλάσσιας και ναυτιλιακής πολιτικής.

Στο πρώτο κεφάλαιο τίθεται το πλαίσιο της Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής με ένα ολιστικό και πολυδιάστατο χαρακτήρα. Προς αυτή την κατεύθυνση στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την ανάγκη χάραξης μίας Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής και αναλύονται οι άξονες πολιτικής της θαλάσσιας πολιτικής προς επίρρωση των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Κατόπιν στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η μετάβαση στην οργανωσιακή θεωρία και την διοίκηση των αλλαγών ως αναγκαία επιστημονικά εργαλεία για τον σχηματισμό ενός νέου οργανισμού. Έπειτα αναφέρονται οι διαχρονικές διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέρος της οποίας αποτελεί και το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής.

Στο κύριο μέρος της εργασίας αποτυπώνεται το ιστορικό και θεσμικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση του Υπουργείου Ναυτιλίας με τα διαρθρωτικά προβλήματα, όπως έχουν αποτυπωθεί από τις συνεντεύξεις με πολιτικούς υπαλλήλους του Υπουργείου, στελέχη του Λιμενικού Σώματος, τους πρώην Υπουργούς Ναυτιλίας, τον νυν Υπουργό Ναυτιλίας και εκπροσώπους φορέων που σχετίζονται με τη ναυτιλία. Ξεχωριστή σημασία έχουν οι προτάσεις για τη νέα δομή του Υπουργείου, καθώς επιχειρήθηκε η κατάθεση συγκεκριμένων προτάσεων μετά από εκτεταμένη διαβούλευση που προηγήθηκε με όλους τους εμπλεκόμενους.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με τα προσωπικά συμπεράσματα του συγγραφέα. Ο οργανισμός, όπως αναφέρεται, αντανακλά πέρα από την κατανομή αρμοδιοτήτων ένα

συσχετισμό δυνάμεων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών, ιδεολογικών ακόμη και προσωπικών. *«Μπορεί και πρέπει να είναι ένας καθρέφτης που αντανακλώνται κοινωνικές δυνάμεις και προτάγματα του περιβάλλοντος»*, αναφέρεται χαρακτηριστικά.

### Λέξεις Κλειδιά

---

Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική, Ναυτιλία, Οργανισμός, Υπουργείο Ναυτιλίας, Μεταρρύθμιση, Γαλάζια Ανάπτυξη.

## Abstract

---

In the present dissertation, an attempt is being made to set forth a critical analysis for the organization of marine and shipping policy in the administrative field, which, despite its numerous benefits for the Greek economy, has not been strongly developed. The dimensions of the Integrated Marine Policy and the contemporary challenges faced by the country are being examined; factors which make the structuring of the organization of the Ministry of Shipping and the Aegean necessary for the determination and implementation of marine and shipping policy. In the first chapter, the framework of the Integrated Marine Policy is set forth, with a holistic and multi-dimensional character.

In this direction, in the second chapter the dissertation negotiates the need for the setting of an Integrated Marine Policy and analyzes the policy axes of the marine policy in the face of the contemporary challenges. Afterwards, in the third chapter, the transition to organizational theory and change management as vital scientific tools for the formation of a new organization is made. Then, mention is made of the historical structural weaknesses of Greek public administration, part of which is the Ministry of Shipping and the Aegean.

In the main part of the dissertation, the historical and foundational context that governs the organization of the Ministry of Shipping and the Aegean is presented, with all the structural problems, as they have been set forth in interviews with civil personnel of the Ministry, officers of the Coast Guard, former Shipping Ministers, the office of the current Shipping Minister, and representatives of institutions and companies in the shipping sector. Of special importance are the proposals for the new structure of the Ministry, as the submission of concrete proposals has been attempted, after extensive deliberation with all parties involved has taken place.

The study is concluded with the personal conclusions of the author. The organization, as is written reflects, beyond the distribution of competences, a relationship between social, political, economic, ideological, even personal powers. “It can, and must be, a mirror where social powers and projects of its environment are reflect,” as is characteristically stated.



## Key Words

---

Integrated Marine Policy, Shipping, Ministry of Shipping, Blue Growth, Organization, , reforms.

| <b>Ευρετήριο Εικονογράφησης</b> |   |           |
|---------------------------------|---|-----------|
| Εικόνα 1                        | Δείκτης Ταξινόμησης – Αριθμός εταιρειών που ανήκουν στο ναυτιλιακό πλέγμα | Σελ. 21   |
| Εικόνα 2                        | Κατηγορίες εταιρειών που ανήκουν στο ναυτιλιακό πλέγμα                    | Σελ. 21   |
| Εικόνα 3                        | Πορεία ακτοπλοΐας   | Σελ. 25   |
| Εικόνα 4                        | Σενάριο κατανομής εσόδων ΟΛΠ 2016 – 2025                                  | Σελίδα 26 |
| Εικόνα 5                        | Ιδιοκτησία παγκόσμιου στόλου  | Σελίδα 30 |
| Εικόνα 6                        | Κατάταξη Σημείας  | Σελίδα 31 |
| Εικόνα 7                        | Εμπορικοί Στόλοι στην ΕΕ  | Σελίδα 33 |
| Εικόνα 8                        | Οργανόγραμμα Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής                | Σελίδα 48 |
| Εικόνα 9                        | Οργανόγραμμα Λιμενικού Σώματος  | Σελ. 50   |

| <b>Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών</b> |                     |
|--|---------------------|
| Α.Π  | Αριθμός Πρωτοκόλλου |
| Βλ.  | Βλέπε               |

|                 |  |
|-----------------|--|
| E.E             | Ευρωπαϊκή Ένωση                                      |
| E.E.E           | Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών                             |
| ΔΜΗΔ            | Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση |
| E.Κ.Δ.Δ.Α       | Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης   |
| ΟΟΣΑ            | Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης     |
| κ.α.            | και άλλα   |
| κλπ.            | και τα λοιπά   |
| π.χ.            | παραδείγματος χάριν                                  |
| π.Χ.            | προ Χριστού  |
| ΦΕΚ             | Φύλλο Εφημερίδος της Κυβερνήσεως                     |
| Λ.Σ. – ΕΛ.ΑΚΤ.  | Λιμενικό Σώμα – Ελληνική Ακτοφυλακή                  |
| ΔΟΕ             | Διεθνής Οργανισμός Εργασίας                          |
| Κ.Ο.Χ.          | Κόρος Ολικής Χωρητικότητας                           |
| ν.              | Νόμος  |
| δ/γμα           | Διάταγμα   |
| Δ/ΝΣΗ           | Διεύθυνση  |
| ΚΕΣΕΝ           | Κέντρο Επιμόρφωσης Στελεχών Εμπορικού Ναυτικού       |
| π.δ.            | Προεδρικό Διάταγμα                                   |
| ΟΤΑ             | Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης                     |
| CO <sub>2</sub> | Διοξείδιο του Άνθρακα                                |

|          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| Αρ.      | αριθμός                         |
| Ν.Π.Δ.Δ. | Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου |
| χλμ      | Χιλιόμετρα                      |
| ΔΔΥ      | Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών |

## Εισαγωγικό Κεφάλαιο

---

### I. Μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας

---

Για τις ανάγκες διερεύνησης της θαλάσσιας και ναυτιλιακής πολιτικής, καθώς και της δόμησης Οργανισμού στο Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής μελετήθηκαν τα ίδια τα εξεταζόμενα νομοθετικά κείμενα, καθώς και οι αιτιολογικές και λοιπές ειδικές εκθέσεις που τα συνοδεύουν. Περαιτέρω μελετήθηκε η βιβλιογραφία που αφορά την οργανωσιακή θεωρία και διοίκηση αλλαγών, σχετική μελέτη ομάδας εργασίας για το οργανόγραμμα του Υπουργείου ναυτιλίας, προτάσεις των πολιτικών υπαλλήλων του Υπουργείου Ναυτιλίας, προτάσεις των συνδικαλιστικών σωματείων του Λιμενικού Σώματος και του Αρχηγείου του, πλήθος κειμένων και υλικού που αφορά στο θέμα της θαλάσσιας πολιτικής και ενδεχόμενων αλλαγών.

Επιπλέον κρίθηκε αναγκαία και κατέστη εφικτή η διενέργεια συνεντεύξεων στελεχών των ίδιων υπηρεσιών. Συναφώς εκπονήθηκαν συνεντεύξεις και με τους δύο πρώην Υπουργούς Ναυτιλίας και Νησιωτικής, αλλά και τον νυν Υπουργό Ναυτιλίας. Επιπλέον, αποδείχτηκε ιδιαίτερα χρήσιμη και η διετής προϋπηρεσία του γράφοντος στο Υπουργείο Ναυτιλίας κατά την περίοδο 2013-2015.

Κατ' αυτό τον τρόπο επιχειρήθηκε η παρουσίαση και ανάλυση της θαλάσσιας πολιτικής, αλλά και η παρουσίαση και ανάλυση της οργανωτικής δομής του Υπουργείου Ναυτιλίας και προτάσεις για τη νέα δομή του. Ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω αναμένεται να αποδώσει τα μέγιστα σε μια προσπάθεια χαρτογράφησης (εντός του προβλεπόμενου πλαισίου έκτασης της παρούσας εργασίας) του πεδίου της θαλάσσιας πολιτικής.

### II. Εισαγωγή

---

Η σχέση του Έλληνα με την θάλασσα είναι άρρηκτη και διαρκής. Οι αρχαίοι Έλληνες ανέπτυξαν έναν κατεξοχήν θαλάσσιο πολιτισμό, στον οποίο η θάλασσα, το

αρχιπέλαγος, το ναυτικό και οι αποικίες διαδραμάτισαν καταλυτικό ρόλο. Ο πολιτισμός τους χαρακτηριζόταν από διαρκή κινητικότητα, εφόσον η θάλασσα είναι η απόλυτη έκφραση της κινητικότητας, της αδιάκοπης ροής. Οι αρχαίοι Έλληνες δεν γνώριζαν σύνορα στα ταξίδια και στις εξερευνήσεις τους, όπως δεν γνώριζαν όρια και στην ελευθερία σκέψης τους (Στάμκος, 2000).

«*Μέγα το της θαλάσσης κράτος*» ανέφερε ο Περικλής θέλοντας να καταδείξει την μεγάλη ισχύ που αποκτά κάποιος κυριαρχώντας στη θάλασσα. Η χώρα λόγω της θέσης της, λόγω της γεωγραφικής ιδιομορφίας, ευρισκόμενη ανάμεσα σε τρεις ηπείρους έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα. Είναι μία χώρα «μεταίχμιο». Δεν υπάρχει στρατηγικός αναλυτής που να μην αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία της θάλασσας για την ανάπτυξη μίας χώρας. Απόδειξη η ίδια η ιστορία της Ελλάδας. Κάθε φορά που κυριαρχούσε στη θάλασσα αποκτούσε πρωταγωνιστικό ρόλο στο διεθνές στερέωμα. Εκτός της γεωπολιτικής σημασίας, η θάλασσα εμπνέει την δημιουργία, την ανατροπή, την υπέρβαση των ονείρων, το όραμα. Η θάλασσα λοιπόν από κάθε άποψη είναι ζωτικής σημασίας για την Ελλάδα.

Η ελληνική ακτογραμμή των 14.880χ λμ (έναντι 1160χλμ χερσαίων συνόρων) και των 3000 νησιών εκ των οποίων τα 130 να είναι κατοικημένα αιτιολογεί πλήρως την ύπαρξη υπουργείου αρμόδιου για τα ναυτιλιακά θέματα<sup>1</sup>. Ενός Υπουργείου που οφείλει να αξιοποιήσει τις δυναμικές που αναπτύσσονται σε ένα πλαίσιο πολυδιάστατων προκλήσεων.

Τα λιμάνια με την προσέλκυση επενδύσεων μετατρέπονται σε διαμετακομιστικά κέντρα, η πρωτοκαθεδρία της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας στο διεθνές στερέωμα δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης, ενώ φέρνει έσοδα και ισχύ στην εθνική οικονομία, οι πολιτικές «γαλάζιας ανάπτυξης» της ΕΕ τίθενται στο προσκήνιο με νέες μορφές θαλάσσιας επιχειρηματικότητας καινοτόμου χαρακτήρα. Από την άλλη πλευρά δυστυχήματα, όπως το πρόσφατο στις ακτές του Σαρωνικού με επιπτώσεις στο θαλάσσιο περιβάλλον και το φαινόμενο της θαλάσσιας

<sup>1</sup> Ο ελληνικός θαλάσσιος χώρος είναι και πολύ μεγαλύτερος, αλλά μάλλον και πολύ σημαντικότερος από αυτόν της ξηράς, δίνοντας στη χώρα την 31η θέση (μεταξύ 194) στη σύγκριση ακτογραμμής/συνολικού εμβαδού (με λόγο 113.761) και την 9η θέση ως προς το ποσοστό (92,8%) της ακτογραμμής της επί της συνολικής περιμέτρου (16.040χλμ).

μετανάστευσης υπενθυμίζουν ότι η το κράτος πρέπει να οργανωθεί δομικά για να διαχειριστεί τόσες διαφορετικού χαρακτήρα προκλήσεις.

## Κεφάλαιο πρώτο : Πλαίσιο Διακυβέρνησης στο θαλάσσιο πεδίο

---

Το πλαίσιο διακυβέρνησης στο θαλάσσιο πεδίο χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα ευρύ. Παράγοντες ιστορικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί αποτελούν ένα μωσαϊκό διαφορετικών επιρροών στην διακυβέρνηση του θαλάσσιου και ναυτιλιακού πεδίου. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή από την προηγούμενη δεκαετία επιχείρησε να κατευθύνει τις δημόσιες διοικήσεις σε πιο ενοποιημένες προσεγγίσεις στο θαλάσσιο πεδίο, καθώς είχε εντοπίσει μία πολυδιάσπαση σε αρμοδιότητες σε όλες τις χώρες της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Τα θέματα που αφορούν τη θάλασσα αντιμετωπίζονταν στα κράτη μέλη της Ένωσης πάντοτε στο πλαίσιο σειράς ξεχωριστών τομεακών πολιτικών. Ο κατακερματισμός της θαλάσσιας διακυβέρνησης κυριαρχούσε στα διαφορετικά επίπεδα εξουσίας σε διεθνές, ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Η μετακίνηση της ΕΕ προς μια πιο ενοποιημένη προσέγγιση ως προς τα θέματα που αφορούν τη θάλασσα δεν επιλέχθηκε μόνον επειδή αυτή ήταν η τάση σε άλλα μέρη του κόσμου, ούτε επειδή αυτό αποτέλεσε φυσική εξέλιξη του πλαισίου διακυβέρνησης στο ευρύτερο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης. Αποτέλεσε, κατά μείζονα λόγο, σαφή απάντηση στην επίτευξη μεγαλύτερης συνοχής μεταξύ διαφορετικών τομέων πολιτικής και προσεγγίσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ενθάρρυνε τα κράτη μέλη να υιοθετήσουν ένα ενιαίο σύστημα θαλάσσιας διακυβέρνησης. Προς αυτή την κατεύθυνση προέτρεψε τα κράτη μέλη να χαράξουν τις δικές τους ενοποιημένες εθνικές θαλάσσιες πολιτικές, σε στενή συνεργασία με τους εθνικούς φορείς του τομέα της θάλασσας. Χαρακτηριστική ήταν, επίσης, η αναφορά προς τις δημόσιες διοικήσεις των χωρών: *«Η δημόσια διοίκηση, πρέπει επίσης, να αντικατοπτρίζει την ενοποιημένη προσέγγιση η οποία προβάλλεται σε πολιτικό επίπεδο, ενώ κάθε κράτος μέλος πρέπει να προχωρήσει σε οργανωτικές*

*ρυθμίσεις οι οποίες να αντιστοιχούν στις διοικητικές του παραδόσεις» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008).*

## **Κεφάλαιο δεύτερο: Η ανάγκη χάραξης μίας Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής**

---

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ποτέ μέχρι σήμερα δεν είχε εκπονήσει μία ολοκληρωμένη θαλάσσια πολιτική. Ο αποσπασματικός χαρακτήρας στην θαλάσσια πολιτική αποδεικνύεται από τις συχνές δομικές αλλαγές στο Υπουργείο Ναυτιλίας. Ακόμη, όμως, και ως προς την βασική του αποστολή έως σήμερα, την προάσπιση των συμφερόντων της εμπορικής ναυτιλίας έχει σχεδόν αποτύχει καθώς, όπως αναφέρουν οι ίδιοι οι εκπρόσωποι της εμπορικής ναυτιλίας, *«η ελληνική ναυτιλία πέτυχε γιατί ακριβώς δεν εξαρτιόταν από το κράτος»<sup>2</sup>.*

Είναι ανάγκη, πέραν κάθε άλλης αμφιβολίας, η χάραξη μίας Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής για την Ελλάδα, σε συνάφεια με την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007), η οποία θα θεμελιώνεται στη σαφή παραδοχή ότι όλα τα θέματα που σχετίζονται με την ελληνική θάλασσα διασυνδέονται και ότι οι πολιτικές πρέπει να αναπτύσσονται συνεκτικά για την αντιμετώπιση των σημερινών πολυδιάστατων προκλήσεων. Η πολιτική αυτή πρέπει να βασίζεται και σε νέους τομείς, όπως αυτούς, της θαλάσσιας έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας<sup>3</sup>, της ενίσχυσης της απασχόλησης Γαλάζιας Ανάπτυξης<sup>4</sup>, καθώς και να συνδέεται άμεσα με την Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική της ΕΕ και την στρατηγική της ΕΕ 2020.

Μέσω μίας νέας Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής, θα αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο χαράσσεται η πολιτική και λαμβάνονται οι αποφάσεις, οι

<sup>2</sup> Συνεντεύξεις με στελέχη της Ναυτιλιακής Κοινότητας.

<sup>3</sup> Συνέντευξη με Νίκο Δημάκη, στέλεχος της ελληνικής εταιρείας Blue Growth.

<sup>4</sup> "Γαλάζια Ανάπτυξη" είναι η μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη στήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης του θαλάσσιου και ναυτιλιακού τομέα. Η στρατηγική αυτή αναγνωρίζει ότι οι θάλασσες και οι ωκεανοί είναι μοχλοί της ευρωπαϊκής οικονομίας, με μεγάλο δυναμικό για καινοτομία και ανάπτυξη. Αποτελεί τη συμβολή της Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής "Ευρώπη 2020" για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.



αλληλεπιδράσεις θα γίνονται κατανοητές και θα αναπτυχθούν κοινά εργαλεία, ενώ θα εντοπιστούν και θα αξιοποιηθούν συνέργειες με άλλα υπουργεία και θα αποφευχθούν ή θα επιλυθούν οι διαφορές. Κυρίως όμως μπορεί να καταρτιστεί ένα στρατηγικό σχέδιο με βάση τις διαφορετικές τομεακές πολιτικές εντασσόμενες σε ένα συνεκτικό πλαίσιο πολιτικής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

### Κεφάλαιο τρίτο: Τομείς οργάνωσης για μία Ολοκληρωμένη Θαλάσσια και Ναυτιλιακή Πολιτική

---

Για την καλύτερη κατανόηση της οργάνωσης του πεδίου της θαλάσσιας και ναυτιλιακής πολιτικής διαρθρώνονται άξονες πολιτικής σε συνάρτηση με τις θεματικές που έχει εστιάσει η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008) και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής.

#### 3.1 Πολιτική Γαλάζιας Ανάπτυξης

Τον Σεπτέμβριο του 2012 η Επιτροπή ενέκρινε ανακοίνωση με τίτλο: «Γαλάζια Ανάπτυξη, ευκαιρίες για βιώσιμη ανάπτυξη στη θάλασσα και στη ναυτιλία». (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012). Στόχος της ήταν να «αναληφθεί μια κοινή πρωτοβουλία με τα κράτη μέλη, με τις περιφέρειες και με όλους τους συναφείς ενδιαφερόμενους φορείς, ώστε να αξιοποιηθεί το δυναμικό της γαλάζιας οικονομίας» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012). Η "γαλάζια" οικονομία<sup>5</sup> αντιπροσωπεύει 5,4 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και ακαθάριστη προστιθέμενη αξία σχεδόν 500 δισ. Ετησίως (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017). Η στρατηγική "Γαλάζια Ανάπτυξη" αποτελείται από τρεις συνιστώσες: α. Γνώσεις για τη θάλασσα: βελτίωση της πρόσβασης σε πληροφορίες για τη θάλασσα. β. Θαλάσσιος χωροταξικός σχεδιασμός:

<sup>5</sup> Για παράδειγμα οι ιχθυοκαλλιέργειες έχουν χαρακτηριστεί σε έρευνες ως «αναδυόμενος αστέρας» της ελληνικής οικονομίας (Έρευνα Mc Kinsey, Η Ελλάδα 10 χρόνια Μπροστά). Σύμφωνα με τη μελέτη στις ιχθυοκαλλιέργειες υπάρχει σταθερή αύξηση παραγωγής με μεγάλο ποσοστό (~80%) εξαγωγών και σημαντικό μερίδιο στην Ευρωπαϊκή αγορά (2.8%), το ανταγωνιστικό κόστος έναντι των περισσότερων ανταγωνιστών (χαμηλότερα κόστη κατά 4%-18%) (Έρευνα Mc Kinsey, Η Ελλάδα 10 χρόνια Μπροστά).

αποτελεσματική και βιώσιμη διαχείριση των θαλάσσιων δραστηριοτήτων.  
 γ. Ολοκληρωμένη θαλάσσια επιτήρηση: παροχή στις αρχές μιας καλύτερης εικόνας για το τι συμβαίνει στη θάλασσα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012).

Η ανάπτυξη στο πλαίσιο της γαλάζιας οικονομίας προσφέρει νέους και καινοτόμους τρόπους που θα συμβάλουν ώστε η ΕΕ να εξέλθει από τη σημερινή οικονομική κρίση<sup>6</sup>. Αντιπροσωπεύει τη θαλάσσια διάσταση της στρατηγικής Ευρώπη 2020 και οφείλει να συνδεθεί με τις πολιτικές του Υπουργείου Ναυτιλίας.

### 3.2 Στη μεγιστοποίηση της αειφόρου χρήσης της ελληνικής θάλασσας και αξιοποίηση της «Γαλάζιας Ενέργειας»

Η αειφόρος ανάπτυξη των δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη θάλασσα εξασφαλίζει ότι οι θαλάσσιες δραστηριότητες αναπτύσσονται με τρόπο, ο οποίος δεν απειλεί την ευρωστία του θαλάσσιου οικοσυστήματος (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008). Για παράδειγμα η ναυτιλία είναι ζωτικής σημασίας για το διεθνές και εσωτερικό εμπόριο της Ελλάδας και παραμένει η ραχοκοκαλιά των συναφών προς τη θάλασσα συνεργατικών σχηματισμών. Ωστόσο, ο κλάδος αυτός θα συνεχίσει να ευημερεί μόνον εφόσον η Ελλάδα εξακολουθήσει να εργάζεται με στόχο την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου θαλάσσιας ασφάλειας και προστασίας, το οποίο θα συμβάλει στη διαφύλαξη της ανθρώπινης ζωής και του περιβάλλοντος και θα προωθήσει ταυτόχρονα ισότιμες συνθήκες ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο.

Η ενεργειακή κατάσταση της Ευρώπης δείχνει ότι οι δυνατότητες συνέργειας μεταξύ των ενεργειακών και θαλάσσιων πολιτικών θα αυξηθούν. Αξιοσημείωτη είναι η ανάπτυξη της «γαλάζιας ενέργειας» ενός νέου πεδίου παραγωγής ενέργειας στο οποίο ήδη αναπτύσσονται ερευνητικά έργα σε ευρωπαϊκό επίπεδο με την Ελλάδα όμως δυστυχώς να απουσιάζει (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014, Απαραίτητα μέτρα για την αξιοποίηση του δυναμικού της θαλάσσιας και ωκεάνιας ενέργειας της Ευρώπης έως το 2020). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει ότι οι θαλάσσιες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, στις οποίες περιλαμβάνεται τόσο η υπεράκτια αιολική όσο και η

<sup>6</sup> Συνέντευξη με κ. Αθηνά Φωκά, Προϊσταμένη της δομής ΕΣΠΑ του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής

ωκεάνια ενέργεια<sup>7</sup>, δίνουν τη δυνατότητα στην ΕΕ να τονώσει την οικονομική ανάπτυξη δημιουργώντας θέσεις εργασίας, να βελτιώσει την ασφάλεια του ενεργειακού της εφοδιασμού καθώς και να προωθήσει την ανταγωνιστικότητά της μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας ((Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

### 3.3 Ανάπτυξη ναυτιλιακού cluster

Τα ναυτιλιακά πλέγματα αποτελούνται από γεωγραφικά συγκεντρωμένες ομάδες ναυτιλιακών και συναφών επιχειρήσεων, καθώς και σχετικούς οργανισμούς, που συνδέονται από κοινά και συμπληρωματικά στοιχεία, και επωφελούνται από τα χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται σε όλα τα βιομηχανικά πλέγματα (Μελέτη Ernst & Young, 2017).

Δεδομένου ότι ο πυρήνας του ναυτιλιακού πλέγματος στην Ελλάδα διατηρεί εξ ορισμού ορισμένα μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα – τον αριθμό και την ποιότητα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που κατέχουν διεθνή ηγετική θέση στον κλάδο – και αποτελείται από ένα ολοκληρωμένο σύνολο ναυτιλιακών δραστηριοτήτων και διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων, οι δυνατότητές του είναι αδιαμφισβήτητες, ενώ η ανάγκη αναβάθμισής του καθίσταται όλο και πιο προφανής. Ο IOBE προτείνει τη δημιουργία ενός διεθνούς αναπτυγμένου ναυτιλιακού κέντρου<sup>8</sup> στην Αττική θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά προς την

<sup>7</sup> Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επεξηγεί τον όρο αυτό και αναφέρει ότι: Η ωκεάνια ενέργεια μπορεί να συλλεχθεί υπό πολλές μορφές. Η κυματική ενέργεια εξαρτάται από το ύψος, την ταχύτητα και το μήκος των κυμάτων, καθώς και από την πυκνότητα του νερού. Η ενέργεια παλιρροϊκού ρεύματος παράγεται από τη ροή των υδάτων σε στενούς διαύλους, ενώ οι τεχνολογίες παλιρροϊκού εύρους (ή «εγκαταστάσεις για την παραγωγή παλιρροϊκής ενέργειας») αξιοποιούν τη διαφορά ύψους της επιφάνειας σε επιχωματωμένες εκβολές ή όρμους. Η ωκεάνια ενέργεια μπορεί επίσης να παραχθεί από τις διαφορές θερμοκρασίας μεταξύ επιφανειακών και υποεπιφανειακών υδάτων, ενώ η ισχύς κλίσης αλατότητας εξαρτάται από τη διαφορά αλατότητας μεταξύ αλμυρών και γλυκών υδάτων.

<sup>8</sup> Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η αναφορά του IOBE για τα πλεονεκτήματα του ναυτιλιακού κέντρου της Σιγκαπούρης: Ο φορέας διαχείρισης λιμένος και θαλάσσιων υπηρεσιών της Σιγκαπούρης ιδρύθηκε το 1996 με στόχο να μετατρέψει το λιμάνι σε ένα διεθνές ναυτιλιακό κέντρο μέσω ενός «οικοσυστήματος ναυτιλιακών υπηρεσιών». Για την προσέλκυση επιχειρήσεων και εφοπλιστών στη χώρα, το ίδιο το κράτος, παρέχει ξεκάθαρο και φιλικό προς το επιχειρείν θεσμικό πλαίσιο, πρόσβαση σε αμερόληπτο σύστημα δικαιοσύνης και δεσμεύσεις περί ορθής πολιτικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο ενίσχυσης της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας ολοκληρώνεται από ένα ελκυστικό φορολογικό καθεστώς, το οποίο καλλιεργεί περαιτέρω το επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα παραπάνω συνδυάζονται με τον αυξανόμενο ρυθμό ινστιτούτων ανώτερης ναυτιλιακής εκπαίδευσης παρέχοντας ικανό αριθμό εκπαιδευμένων ναυτικών και στελεχών διαθέσιμων, τόσο για την επάνδρωση του στόλου των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όσο και για την ικανοποίηση της ζήτησης στην ξηρά. Παράλληλα λειτουργεί σημαντικός αριθμός

παραπάνω κατεύθυνση<sup>9</sup> (IOBE, 2013, Η Συμβολή της Ποντοπόρου Ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία). Ο προσδιορισμός της σύνθεσής του και η ανάπτυξη μιας σημαντικής συνεργατικής στρατηγικής αποτελούν προϋποθέσεις για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και την περαιτέρω ανάπτυξη του πλέγματος (Έρευνα Ernst & Young, 2017). Η ενθάρρυνση της ναυτιλιακής συστάδας θα τονώσει τις διασυνδέσεις όλων των σχετικών με την ναυτιλία κλάδων και θα λειτουργήσει ως κίνητρο προσέλκυσης νέων επιχειρήσεων στη χώρα (Εθνική Αναπτυξιακή Στρατηγική 2021, 2017).

---

προγραμμάτων που στοχεύει στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ τέλος υπάρχουν σημαντικά χρηματικά κίνητρα για την ενίσχυση της ναυτιλιακής καινοτομίας σε κάθε επίπεδο (εκπαίδευση, επιχειρήσεις) (IOBE, 2013, Η συμβολή της Ποντοπόρου Ναυτιλίας στην Εθνική Οικονομία).

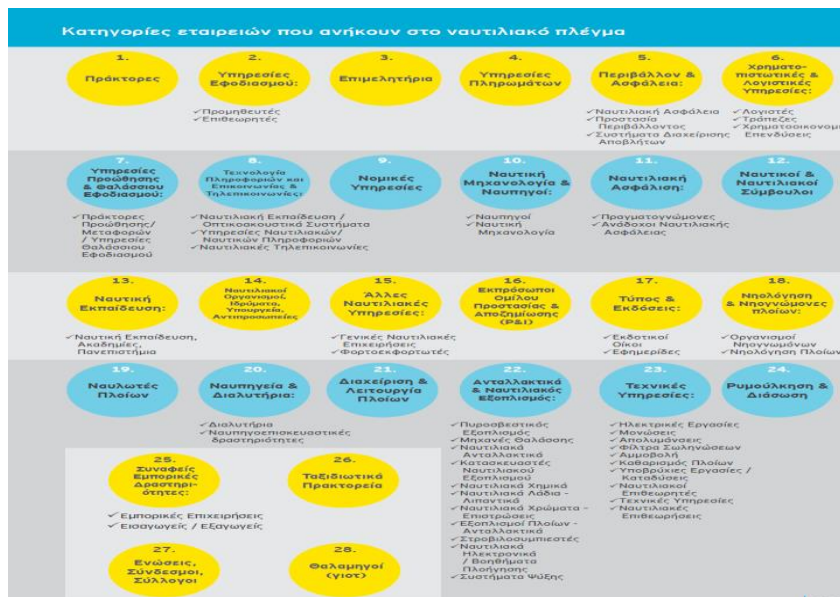
<sup>9</sup> Το Brexit αποτελεί ευνοϊκή συγκυρία και προσφέρει ευκαιρίες για αξιοποίηση.

Εικόνα 1: Δείκτης Ταξινόμησης - Αριθμός εταιρειών (Ernst Young)

| Δείκτης ταξινόμησης (σύντομος)                                  | Αριθμός εταιρειών |
|---|-------------------|
| 1. Πράκτορες  | 302               |
| 2. Υπηρεσίες Εφοδιασμού   | 64                |
| 3. Επιμελητήρια   | 2                 |
| 4. Υπηρεσίες Πληρωμάτων   | 24                |
| 5. Περιβάλλον & Ασφάλεια  | 31                |
| 6. Χρηματοπιστωτικές & Λογιστικές Υπηρεσίες                     | 27                |
| 7. Υπηρεσίες Προώθησης & Θαλάσσιου Εφοδιασμού                   | 63                |
| 8. Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας & Τηλεπικοινωνίες    | 33                |
| 9. Νομικές Υπηρεσίες  | 117               |
| 10. Ναυτική Μηχανολογία & Ναυπηγοί                              | 40                |
| 11. Ναυτιλιακή Ασφάλιση   | 97                |
| 12. Ναυτικοί & Ναυτιλιακοί Σύμβουλοι                            | 96                |
| 13. Ναυτική Εκπαίδευση  | 25                |
| 14. Ναυτιλιακοί Οργανισμοί, Ιδρύματα, Υπουργεία, Αντιπροσωπείες | 47                |
| 15. Άλλες Ναυτιλιακές Υπηρεσίες                                 | 26                |
| 16. Εκπρόσωποι Ομίλου Προστασίας & Αποζημίωσης (P&I)            | 21                |
| 17. Τύπος & Εκδόσεις  | 16                |
| 18. Νηολόγηση & Νηογνώμονες Πλοίων                              | 37                |
| 19. Ναυλωτές Πλοίων   | 221               |
| 20. Ναυπηγεία & Διαλυτήρια                                      | 194               |
| 21. Διαχείριση & Λειτουργία Πλοίων                              | 998               |
| 22. Ανταλλακτικά & Ναυτιλιακός Εξοπλισμός                       | 624               |
| 23. Τεχνικές Υπηρεσίες  | 123               |
| 24. Ρυμούλκηση & Διάσωση  | 20                |
| 25. Συναφείς Εμπορικές Δραστηριότητες                           | 38                |
| 26. Ταξιδιωτικά Πρακτορεία                                      | 33                |
| 27. Ενώσεις, Σύνδεσμοι, Σύλλογοι                                | 55                |
| 28. Θαλαμηγοί (γιστ)  | 17                |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>3.391</b>      |

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Εικόνα 2 : Κατηγορίες εταιρειών που ανήκουν στο Ναυτιλιακό Πλέγμα (Ernst Young)



### 3.4 Θεμελίωση της θαλάσσιας πολιτικής στη βάση της γνώσης και της καινοτομίας

Η θαλάσσια επιστήμη, τεχνολογία και έρευνα είναι καίριας σημασίας στοιχεία για την αειφόρο ανάπτυξη θαλάσσιων δραστηριοτήτων. Η ενίσχυση της διεπιστημονικής προσέγγισης στη θαλάσσια επιστήμη μπορεί να βοηθήσει την κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των θαλάσσιων δραστηριοτήτων και κατά συνέπεια να αποτελέσει απαραίτητο παράγοντα της ολοκληρωμένης θαλάσσιας πολιτικής<sup>10</sup>. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

Για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει η Ευρωπαϊκή ένωση πρέπει να καταστρωθεί μια εθνική στρατηγική η οποία θα συνδέει πολιτικές και ερευνητικές προτεραιότητες, θα αντιμετωπίζει διατομεακά προκλήσεις, θα μεγιστοποιεί τις συνέργειες μεταξύ κράτους και ιδιωτικής οικονομίας, θα αποφεύγει τυχόν επικαλύψεις και θα βελτιώνει το διάλογο μεταξύ των ενδιαφερόμενων παραγόντων. Το κράτος πρέπει επίσης να διερευνήσει πώς μπορεί να συμβάλλει καλύτερα η έρευνα στην καινοτομία και πώς να μετατρέψει πιο αποτελεσματικά τη γνώση και τις δεξιότητες σε βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες<sup>11</sup>.

### 3.5 Προώθηση του ηγετικού ρόλου της Ελλάδας σε διεθνείς θαλάσσιες υποθέσεις

Η Ελλάδα οφείλει να συνεχίσει να εργάζεται με στόχο την πιο αποτελεσματική διεθνή διακυβέρνηση των θαλάσσιων υποθέσεων και την αποτελεσματική επιβολή του διεθνούς ναυτικού δικαίου<sup>12</sup>. Η παρουσία του ισχυρού ελληνόκτητου εμπορικού στόλου αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χωρίς να επαρκεί για να κατοχυρώσει τον πρωταγωνιστικό ρόλο της Ελλάδας ως παγκόσμιο ναυτιλιακό κέντρο<sup>13</sup>. Το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής μπορεί και πρέπει να συντονίσει τις ενέργειες του με άλλα υπουργεία, φορείς και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ναυτιλίας, έτσι ώστε να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας ως παγκόσμιου ναυτιλιακού

<sup>10</sup> Συνέντευξη με Νίκο Δημάκη, στέλεχος της ελληνικής εταιρείας “Blue Growth”

<sup>11</sup> Συνέντευξη με Αθηνά Φωκά, προϊσταμένη της δομής ΕΣΠΑ του Υπουργείου Ναυτιλίας.

<sup>12</sup> Συνέντευξη με Α' Υπαρχηγό Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής, Θεόδωρο Κλιάρη.

κέντρου. (NEE, 2013) Η εμβάθυνση της συνεργασίας με IMO και η αποτροπή περιφερειακών συνεργασιών που πλήττουν την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας είναι κυρίαρχο ζητούμενο για την κρατική πολιτική<sup>14</sup>.

### 3.6 Θαλάσσιος Τουρισμός

Ο θαλάσσιος τουρισμός αποτελεί σημαντικό τομέα για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Οι δύο κλάδοι που έχουν σε αυτόν τομέα εθνική σημασία είναι ο κλάδος των σκαφών αναψυχής και ο κλάδος της κρουαζιέρας.

Ο κλάδος των σκαφών αναψυχής απασχολεί 17.700 σκάφη αναψυχής προσφέροντας περίπου 40.000 θέσεις εργασίας άμεσες και έμμεσες, προσφέρει περίπου 600.000.000 ευρώ στην Εθνική Οικονομία, χωρίς να υπολογισθούν ναύλοι επαγγελματικών σκαφών, τα έξοδα των χρηστών στη στεριά, τα ποσά αγοράς κάθε σκάφους, τα μεσιτικά κλπ.. Με ένα φιλόξενο νομοθετικό πλαίσιο<sup>15</sup> και τη δημιουργία μαρίνων ικανών να ελλιμενίζουν περισσότερα σκάφη αναψυχής θα δημιουργούνται τουλάχιστον 30.000 θέσεις εργασίας περισσότερες (Ναυτικό Επιμελητήριο – Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2012).

Συναφώς στον τομέα της κρουαζιέρας έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερη δυναμική και η χώρα μπορεί και πρέπει να αξιοποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του νησιωτικού της πλούτου και την συγκυρία της τρομοκρατίας που την καθιστούν ασφαλή και ελκυστικό προορισμό<sup>16</sup>. Για να αποκομίσει οφέλη στο μέγιστο βαθμό πρέπει να αναπτυχθούν homeport facilities, δηλαδή υπηρεσίες προορισμού αφετηρίας ώστε να αυξηθεί η παραμονή των επισκεπτών στη χώρα. Τα ελληνικά νησιά είναι μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών στη Μεσόγειο, που είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά κρουαζιέρας στον κόσμο, μετά την Καραϊβική. Περισσότεροι από δύο εκατομμύρια τουρίστες επισκέπτονται τα νησιά και τα λιμάνια της χώρας μας κάθε χρόνο με κρουαζιερόπλοια, σχεδόν το 10% των συνολικών τουριστικών αφίξεων (Έρευνα διαΝΕΟσις, 2017). Ωστόσο, η χώρα μας δεν κερδίζει από τη

<sup>14</sup> Συνέντευξη με τον πρώην Υπουργό Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, Μιλτιάδη Βαρβιτσιώτη.

<sup>15</sup> Συνέντευξη με τον πρόεδρο της Ένωσης Πλοιοκτητών Ελληνικών Σκαφών Τουρισμού, Αντώνη Στελλάτο.

<sup>16</sup> Συνέντευξη με τον Πρόεδρο της Ένωσης Κρουαζιερόπλοιων και Φορέων Ναυτιλίας, κ. Θεόδωρο Κόντε.

συγκεκριμένη αγορά όσα θα μπορούσε<sup>17</sup>. Παρ' όλο που είμαστε ο 4ος δημοφιλέστερος προορισμός στην Ευρώπη, είμαστε μόλις 8οι σε έσοδα (Έρευνα διαΝΕΟσις, 2017). Ο ανταγωνισμός κορυφώνεται και η χώρα οφείλει να καταλάβει μερίδιο αγοράς<sup>18</sup>. Συνεπώς η ανάπτυξη της κρουαζιέρας από ην πλευρά του κράτους θα προσφέρει πολλαπλά οφέλη για την ελληνική κοινωνία.

### 3.7 Ναυπηγία

Ο ναυπηγοεπισκευαστικός κλάδος με τον ισχυρό χαρακτήρα καινοτομίας και το δυναμικό που τον διακρίνει, μπορεί να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο στις προσπάθειες ανάπτυξης της Εθνικής Οικονομίας (ΕΒΕΠ, 2017). Το επενδυτικό πρόγραμμα της Cosco στο λιμάνι του Πειραιά προβλέπει επενδύσεις υψηλού ύψους στη ναυπηγοεπισκευή και το γεγονός αυτό ωστόσο δημιουργεί νέες προκλήσεις για την τόνωση της. Σημαντικό τμήμα των επενδύσεων (€50 εκατ.) αφορά αναβάθμιση της ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης (ΝΠΖ) στοχεύοντας στην παροχή σύγχρονων υπηρεσιών συντήρησης του στόλου που θα προσεγγίζει το διαμετακομιστικό κέντρο του Πειραιά (IOBE, Οικονομικές Επιδράσεις από την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς, 2017) Η αναβάθμιση της ΝΠΖ αναμένεται να έχει και επιπλέον επιδράσεις, καθώς θα επαναδραστηριοποιηθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο που ήδη διαθέτει σχετική εξειδίκευση και σήμερα παραμένει αναξιοποίητο (IOBE, Οικονομικές Επιδράσεις από την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς).

### 3.8 Νησιωτική πολιτική

Για την Ελλάδα με τις πολλές χιλιάδες νησιά και βραχονησίδες, εκ των οποίων τουλάχιστον 130 κατοικημένα, με ακτογραμμή 18.400 χλμ, η εφαρμογή μιας συνεκτικής νησιωτικής πολιτικής αποτελεί όχι μόνο επιταγή και ανάγκη, αλλά και χρέος έναντι των κατοίκων τους. Είναι επιβεβλημένη μία ολοκληρωμένη πολιτική

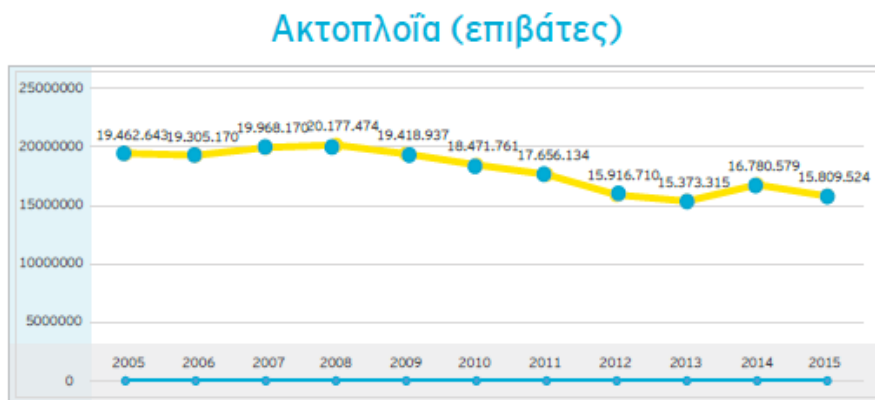
<sup>17</sup> Συνέντευξη με τον Πρόεδρο της Ένωσης Κρουαζιερόπλοιων και Φορέων Ναυτιλίας, κ. Θεόδωρο Κόντε.

<sup>18</sup> Συνέντευξη με Πρόεδρο Εφοπλιστών Κρουαζιερόπλοιων, Θεόδωρος Κόντες: «Τα καινούργια πλοία που κτίζονται, δρομολογούνται στην Ασία. Έχει υπολογιστεί ότι η αγορά της Ασίας, κερδίζει κάθε χρόνο 10 νέα κρουαζιερόπλοια των 5.000 επιβατών! Κι αυτό γιατί έχει πολύ καλές υποδομές. Φανταστείτε ότι τα λιμάνια είναι έτοιμα πριν ακόμη πάνε τα πλοία... ενώ εμείς στην Ελλάδα παλεύουμε ακόμη με τις λιμενικές υποδομές».



που θα έχει ως σκοπό να αναδείξει τις διαστάσεις της «Νησιωτικότητας»<sup>19</sup>, εντάσσοντας την στο πλαίσιο των συναφών πολιτικών και σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο με στόχο να αποτραπεί ο περιφερειακός και κοινωνικός αποκλεισμός και να προσφερθούν ισότιμες ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως άλλωστε ορίζει και ο Συνταγματικός Νομοθέτης (Σύνταγμα, αρ. 101). Τα οικονομικά προβλήματα του ακτοπλοϊκού κλάδου κάνουν δυσχερές το έργο του κράτους να διασφαλίσει απρόσκοπτη συγκοινωνία με απομακρυσμένα νησιά της ελληνικής επικράτειας<sup>20</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο η ευρωπαϊκή χρηματοδότηση αποτελεί ένα πολύτιμο εφόδιο για τον εκσυγχρονισμό των πλοίων της ακτοπλοΐας και τη μετάβαση τους στις πιο οικονομικές λειτουργικές χρήσεις της «πράσινης τεχνολογίας»<sup>21</sup>.

Εικόνα 3: Ακτοπλοΐα (πηγή: Ernst young)



### 3.9 Λιμενική Πολιτική

Η αποκρατικοποίηση του λιμένα Πειραιά και Θεσσαλονίκης δημιουργούν ένα νέο περιβάλλον για τη χώρα. Ο κλάδος των logistics, οι θαλάσσιες μεταφορές και το ευρύ πρόγραμμα επενδύσεων διεθνών κολοσσών δημιουργούν νέα δεδομένα και νέες

<sup>19</sup> Συνέντευξη με πρώην Υπουργό Ναυτιλίας, Μιλτιάδη Βαρβιτσιώτη.

<sup>20</sup> Συνέντευξη με τον πρώην Γενικό Γραμματέα Ναυτιλιακής Πολιτικής και πρώην Αρχηγό Λιμενικού Σώματος, Αθανάσιο Μπούσιο.

<sup>21</sup> Συνέντευξη με Αθηνά Φωκά, προϊσταμένη του δομής ΕΣΠΑ στο Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής.

ευκαιρίες για την χώρα<sup>22</sup>. Ο «δρόμος του μεταξιού» της Κίνας ή διαφορετικά “One belt one road”<sup>23</sup> της Κίνας, ο οποίος θέλει να ανοίξει δρόμο στα εμπορεύματα της Κίνας αναβαθμίζουν την γεωστρατηγική σημασία του λιμανιού του Πειραιά και μπορούν να το μετατρέψουν σε ένα διεθνή κορυφαίο διαμετακομιστικό κέντρο. Η ανάπτυξη του λιμανιού του Πειραιά και η δημιουργία ενός κέντρου διεθνούς εμβέλειας για το διαμετακομιστικό εμπόριο, αλλά και για τον τουρισμό και την κρουαζιέρα αναμένεται να έχει πολλαπλές θετικές επιδράσεις στην εγχώρια οικονομία και κοινωνία μέσω των άμεσων επενδυτικών επιδράσεων, των συνεργειών, καθώς και των λοιπών κάθετων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θα αναπτυχθούν (IOBE, Οικονομικές επιδράσεις από την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς, 2016).

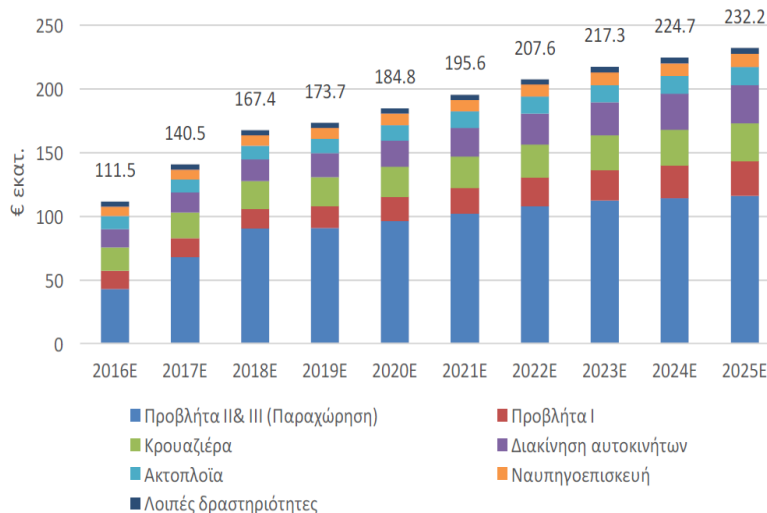
Εικόνα 4: Σενάριο κατανομής εσόδων ΟΛΠ 2016 – 2025 (IOBE,2017)

---

<sup>22</sup> Συνέντευξη με κ. Αθανάσιο Λιάγκο, μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς.

<sup>23</sup> Βλ. έρευνα Mc Kinsey <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/one-belt-and-one-road-connecting-china-and-the-world> και Economist, <https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2017/05/economist-explains-11>

**Διάγραμμα 3.1: Κατανομή εσόδων ΟΛΠ την περίοδο 2016-2025 στο σενάριο της ιδιωτικοποίησης**



Πηγή: ΤΑΙΠΕΔ Επεξεργασία Στοιχείων: IOBE

### 3.10 Ναυτική Εργασία

Η βελτίωση των πολιτικών στελέχωσης και των εργασιακών συνθηκών (περιλαμβανομένης της υγείας και της ασφάλειας)<sup>24</sup>, ενισχυμένη από μια συνδυασμένη προσπάθεια από όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς και από ένα αποτελεσματικό ρυθμιστικό πλαίσιο το οποίο θα λαμβάνει υπόψη το παγκόσμιο πλαίσιο της ναυτιλίας είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την προσέλκυση νέων ναυτικών στον τομέα αυτό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012). Είναι κομβικός ο ρόλος του Υπουργείου Ναυτιλίας στην διασφάλιση του κοινωνικού διαλόγου για την ενσωμάτωση της σύμβασης της ΔΟΕ (ILO) για τα πρότυπα ναυτικής εργασίας στην κοινοτική νομοθεσία.

Σε άμεση συνάρτηση είναι και ο τομέας της ναυτικής εκπαίδευσης, καθώς η είσοδος νέων ελλήνων ναυτικών στον κλάδο είναι σημαντικά μειωμένη, οδηγώντας σε φαινόμενα «λειψανδρίας». (IOBE, Η συμβολή της ελληνόκτητου ποντοπόρου ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία, 2013). Τα προβλήματα στην υλικοτεχνική υποδομή των σχολών, οι ελλείψεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά και η απουσία

<sup>24</sup> Συνέντευξη με Γενικό Γραμματέα Πανελλήνιας Ναυτικής Ομοσπονδίας, Γιάννη Χαλά.

διασύνδεσης των σχολών με την αγορά και τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι μόνο μερικά από τα θέματα που τοποθετούν την επιλογή της ναυτικής εκπαίδευσης χαμηλά στις προτιμήσεις των υποψηφίων<sup>25</sup>, με αποτέλεσμα οι πλοιοκτήτες να στρέφονται σε αλλοδαπούς, ακόμα και στις θέσεις εργασίες που απαιτούν εξειδίκευση, για την κάλυψη της ζήτησης στα πλοία. Είναι γενικώς αποδεκτό πως για να αποκτήσουν οι νέοι περισσότερο ναυτική συνείδηση, σημαντικό βήμα πριν την εισαγωγή τους στις ναυτικές ακαδημίες είναι η δημιουργία πλαισίου δράσης τόσο από την Πολιτεία όσο και από τον κλάδο της ελληνόκτητης ναυτιλίας (IOBE, Η συμβολή της ελληνόκτητου ποντοπόρου ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία, 2013).

## Κεφάλαιο τέταρτο: Η σημαίνουσα θέση της εμπορικής ναυτιλίας και η συμβολή της στην Εθνική Οικονομία

### 4.1 Νομοθετικό Πλαίσιο

Το νομοθετικό πλαίσιο που την διέπει είναι καθοριστικό για την ανάπτυξη της και βασικό συστατικό της επιτυχίας της. Το νομοθετικό διάταγμα 2687/1953 και το άρθρο 13 περί «προσελκύσεων ξένων κεφαλαίων» που αφορά την επένδυση και προστασία ξένων κεφαλαίων εξωτερικού είναι το νομοθέτημα που έδωσε την αναγκαία ώθηση στην ελληνική ναυτιλία μεταπολεμικά<sup>26</sup>. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, η προνομιακή μεταχείριση που έχει το κεφάλαιο εξωτερικού επεκτείνεται και σε πλοία άνω των 1500 Κ.Ο.Χ (Κόρος Ολικής Χωρητικότητας ) να νηολογηθούν υπό ελληνική σημαία. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα σε αλλοδαπά φυσικά ή νομικά πρόσωπα να εγγράψουν πλοία άνω των 1500 ΚΟΧ στην Ελληνική Σημαία υπό τον όρο να ανήκει άνω του 50% του μετοχικού κεφαλαίου της ναυτιλιακής εταιρείας που κατέχει το συγκεκριμένο πλοίο σε ελληνικά συμφέροντα. Με το άρθρο

<sup>25</sup> Συνέντευξη με διευθυντή ναυτικής εκπαίδευσης, Γιάννη Καραχάλιο.

<sup>26</sup> Επισημαίνεται ότι το εν λόγω διάταγμα εξακολουθεί να είναι θεμελιώδους σημασίας για την εμπορική ναυτιλία, ένα νομοθέτημα στην ουσία αυξημένης (συνταγματικής) τυπικής ισχύος (άρθρο 107 Συντάγματος) με το οποίο εξασφαλίστηκε ο επαναπατρισμός των ελληνικών πλοίων στα Ελληνικά Νηολόγια τη δεκαετία του '50 και μέχρι σήμερα συνιστά το ισχυρότερο κίνητρο για τη νηολόγηση των πλοίων στην Ελληνική Σημαία, που συνιστά μία σημαία «ποιότητας» και όχι «ευκαιρίας».

13 του ΝΔ 2687/53 οι ελληνικές αρχές προσπάθησαν να προσελκύσουν τα ελληνόκτητα πλοία με την ελεύθερη εισαγωγή και διαχείριση του συναλλάγματος.

Άλλοι σημαντικοί νόμοι για την εμπορική ναυτιλία είναι ο νόμος 2190/20 περί ανώνυμων εταιρειών, ο νόμος 3190/55 περί εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, ο νόμος 959/79 περί της Ναυτικής Εταιρείας. Ο νόμος 959/79 περί της Ναυτικής Εταιρείας παρείχε ένα ευκίνητο θεσμικό πλαίσιο για την προσέλκυση αλλοδαπών εταιρειών και συμπληρώθηκε με το νόμο 2987/02 για θέματα που αφορούν το εταιρικό κεφάλαιο της εταιρείας, τους περιορισμούς στην κτήση μετοχών και την καταβολή πάγιων τελών.

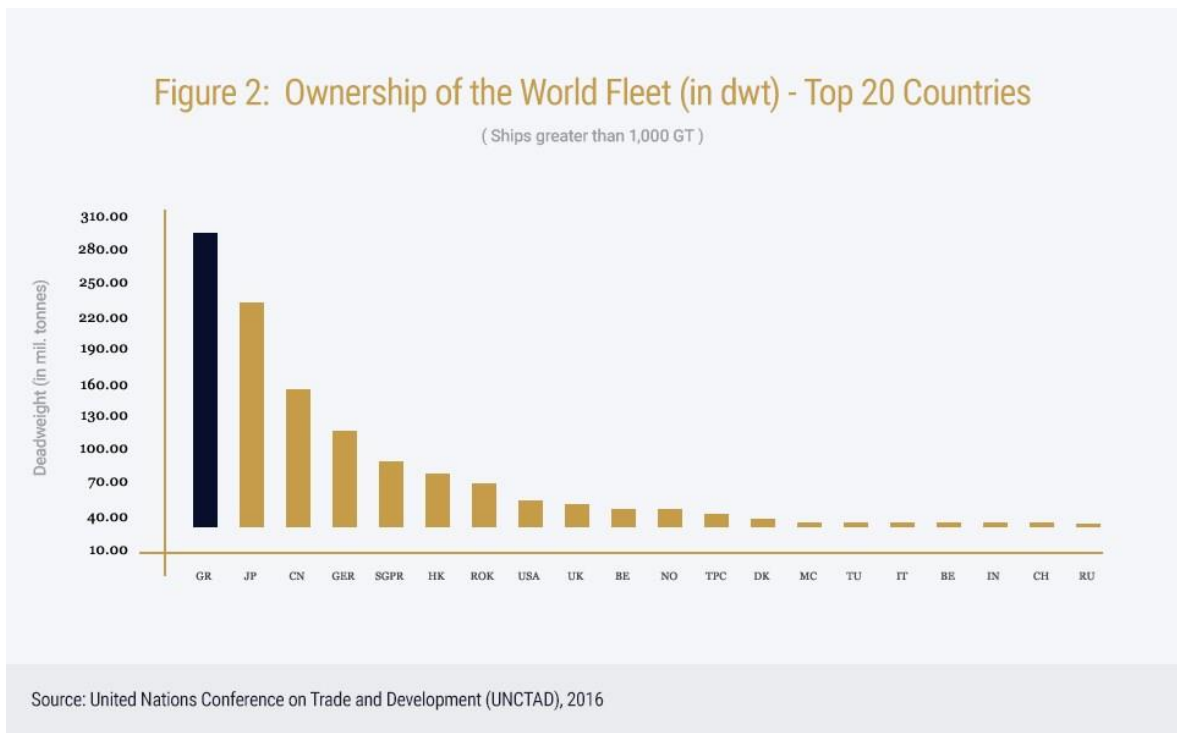
Αξίζει να σημειωθεί επίσης ο αναγκαστικός νόμος 89/67 με τον οποίο δόθηκαν κίνητρα να εγκατασταθούν στην Ελλάδα αλλοδαπές εμπορικές και βιομηχανικές εταιρείες που αναπτύσσουν δραστηριότητες εκτός Ελλάδας, χωρίς να φορολογούνται τα έσοδα τους. Ο νόμος αυτός επεκτάθηκε με τον νόμο 378/68 και για τις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες που επιθυμούσαν να εγκατασταθούν στην Ελλάδα με κύριο σκοπό τη μεταφορά έδρα τους στην Ελλάδα για τη διαχείριση πλοίων τους και έτσι να αποφύγουν το υψηλό κόστος λειτουργίας στο εξωτερικό<sup>27</sup>.

#### 4.2 Η συνεισφορά της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας σε αριθμούς

Η σημασία της εμπορικής ναυτιλίας για την εθνική οικονομία και ευρύτερα τη χώρα είναι ξεχωριστή. Άλλωστε είναι ο μοναδικός εθνικός κλάδος που κατέχει την πρωτοκαθεδρία σε διεθνές επίπεδο και σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον αποδεικνύοντας ότι η οι Έλληνες μπορούν να διαπρέψουν και να είναι πρωταθλητές σε απαιτητικές συνθήκες. Ο ελληνικός στόλος έχει στρατηγικό ρόλο στη μεταφορά του εμπορίου και της ενέργειας παγκοσμίως και στην ΕΕ, η οποία εξαρτάται από τη ναυτιλία για τη μεταφορά του 75% του διεθνούς της εμπορίου. Παρά τη συρρίκνωση της εμπορικής δραστηριότητας, η ανάπτυξη του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου το 2016 ήταν περίπου 2,6% (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2017).

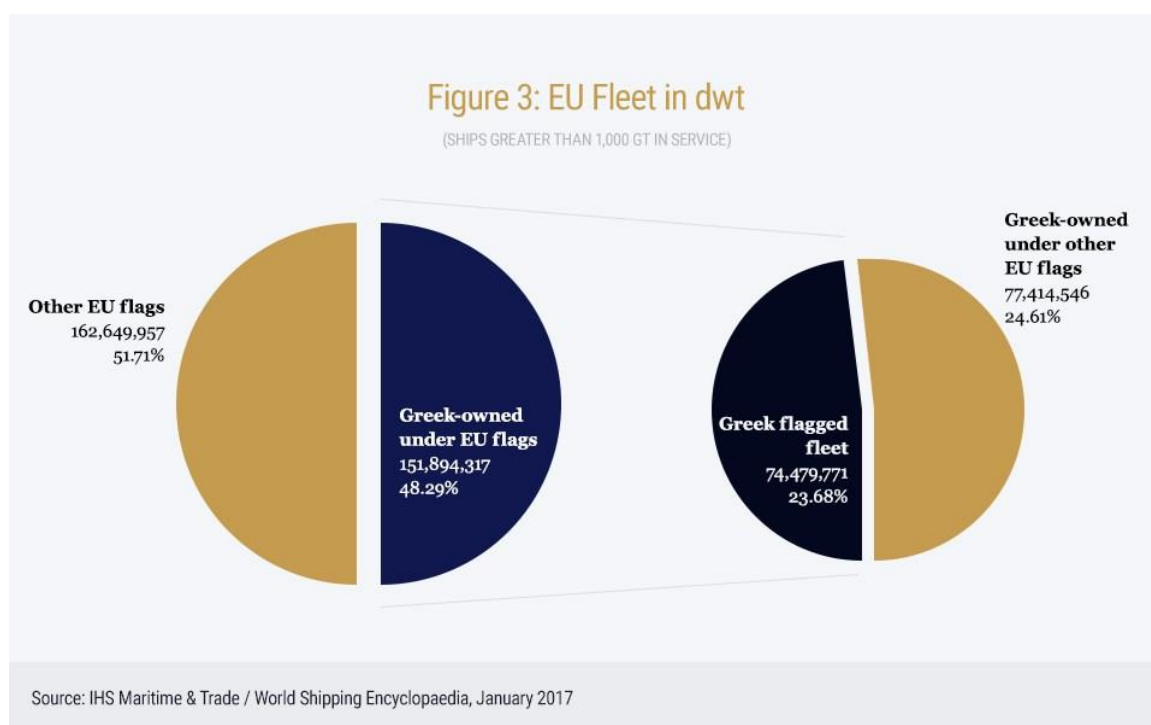
<sup>27</sup> Με το νόμο αυτό σε συνδυασμό με το Ν.Δ 2687/53, άρθρο 13, που παρέχει κίνητρα για τη νηολόγηση στην Ελληνική Σημαία, δημιουργήθηκε ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη της ναυτιλίας στην Ελλάδα.

Εικόνα 5 : Ιδιοκτησία παγκόσμιου στόλου (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2016)



Η ναυτιλία παραμένει ένας θεμέλιος λίθος για την ελληνική οικονομία, καθώς επί δεκαετίες συνεισφέρει σταθερά στην ελληνική οικονομία με ποικίλους τρόπους, προβάλλοντας ταυτόχρονα το προφίλ της χώρας διεθνώς. Οι εισροές από τη ναυτιλία στο ισοζύγιο πληρωμών ανέρχονται περίπου στα 136 δισεκατομμύρια ευρώ για τα έτη 2007-2016. Δηλαδή, 16% περισσότερο από τον άλλο σημαντικό οικονομικό τομέα, τον τουρισμό, ο οποίος συνεισέφερε περίπου 117 δισεκατομμύρια ευρώ κατά την ίδια δεκαετία. Η ναυτιλιακή βιομηχανία απασχολεί περίπου 200.000 άτομα (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση 2016).

Εικόνα 6: Ευρωπαϊκός Στόλος (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2017)



Ο στόλος ανέρχεται σε 4.585 πλοία (πλοία άνω των 1.000 gt), χωρητικότητας 342,75 εκατομμυρίων τόνων deadweight (dwt) – αύξηση περίπου 0,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος – που αντιπροσωπεύει το 19,19% του παγκόσμιου στόλου σε dwt και το 48,29% του στόλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕΕ, Ετήσια Έκθεση 2016). Το 2016 η ελληνική σημαία αριθμούσε 759 πλοία (άνω των 1.000 gt) χωρητικότητας 42,38 εκατομμυρίων gt. Η ελληνική σημαία κατέχει την έβδομη θέση διεθνώς και τη δεύτερη στην ΕΕ (σε dwt). Ειδικότερα, ο ελληνόκτητος στόλος ελέγχει το 27,76% του παγκόσμιου στόλου δεξαμενοπλοίων, το 21,53% του παγκόσμιου στόλου φορτηγών πλοίων ξηρών χύδην φορτίων και το 15,94% του παγκόσμιου στόλου πλοίων μεταφοράς χημικών και παράγωγων προϊόντων πετρελαίου (ΕΕΕ, Ετήσια Έκθεση 2016).

Το ηλικιακό προφίλ της ελληνικής σημαίας το 2016 ήταν 13,2 έτη και του ελληνόκτητου στόλου 11,3 έτη, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του παγκόσμιου στόλου ήταν 14,6 έτη<sup>28</sup>. Η Ελλάδα παραμένει στη Λευκή Λίστα STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping International Convention for Seafarers) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (International Maritime Organization - IMO) και η ελληνική σημαία περιλαμβάνεται στη Λευκή Λίστα του Paris Memorandum of Understanding (Paris MOU)<sup>29</sup>, ενώ είναι ένας από τους πιο ασφαλείς στόλους παγκοσμίως καθώς μόλις 0,76% του στόλου (με βάση τον αριθμό πλοίων) ή 0,16% του στόλου (με βάση τη χωρητικότητα) ενεπλάκη σε μικρά ναυτικά ατυχήματα το 2016 (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση, 2016).

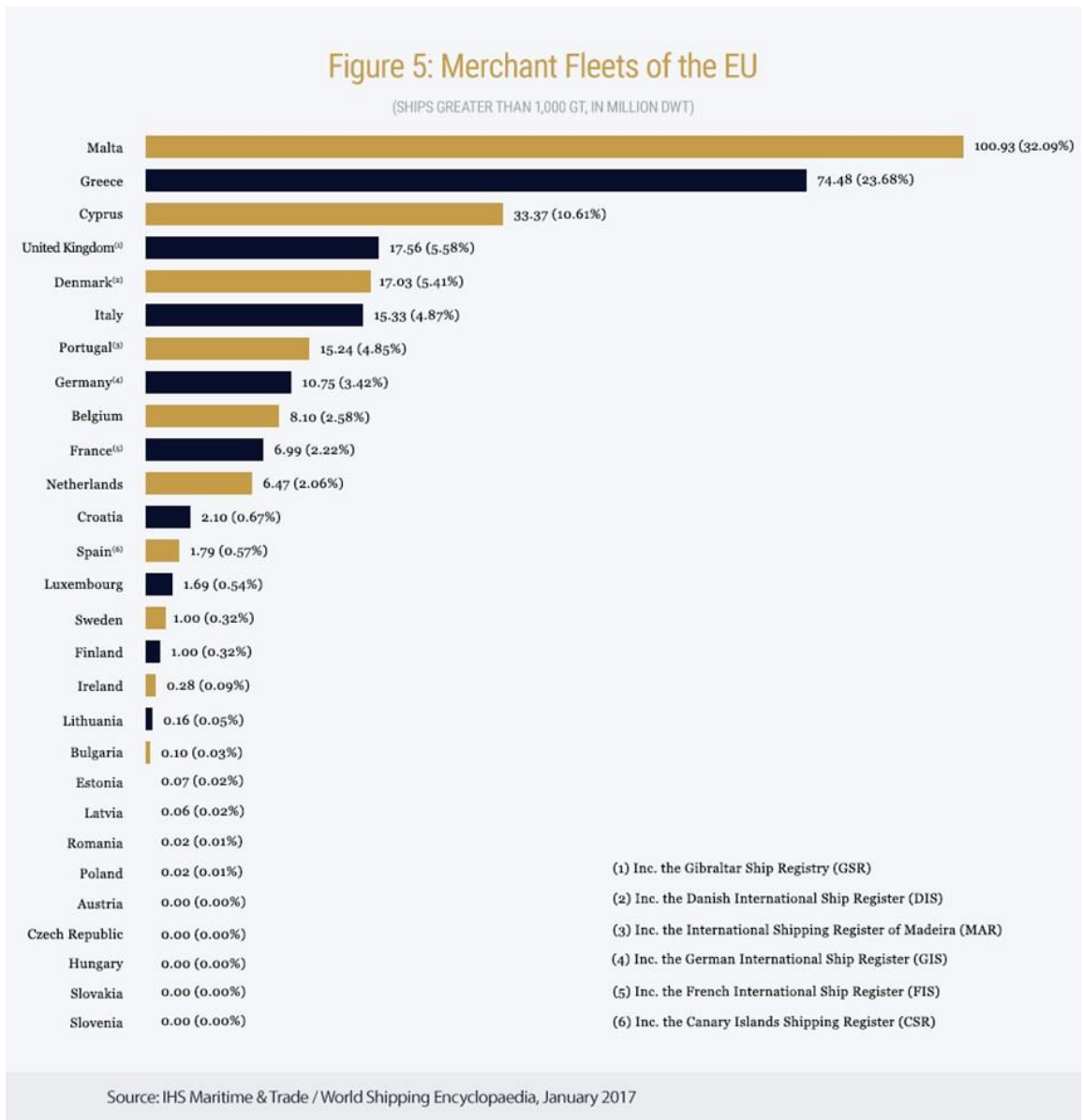
---

<sup>28</sup> Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές των πλοίων και τα πρότυπα ασφαλείας των διεθνών κανόνων.

<sup>29</sup> Στοιχεία που επιβεβαιώνουν ότι η ελληνική σημαία στη ναυτιλία είναι «σημαία ποιότητας» και όχι «ευκαιρίας».



Εικόνα 7: Εμπορικοί Στόλοι στην ΕΕ (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2017)



**Κεφάλαιο πέμπτο: Ο οργανισμός υπό το πρίσμα της οργανωσιακής θεωρίας και της διοίκησης των αλλαγών**

Κατά τον Παυλόπουλο (1983) «οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων δυο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στη πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ο οποίος

βασίζεται στην μελέτη του Chester Barnard “The Functions of the Executive” τα στοιχεία που συνθέτουν μια οργάνωση είναι :«α) η συνειδητή συνεργατική δραστηριότητα β) η ύπαρξη μηχανισμών επικοινωνίας γ) η εξυπηρέτηση συγκεκριμένου σκοπού» (Κτιστάκη, 2009 και Παυλόπουλος, 1983). Καθώς οι οργανώσεις λειτουργούν στη βάση μιας οργανωτικής δομής, η τελευταία δύναται να ορισθεί ως «η συστηματικά μορφοποιημένη διάρθρωση των οργανωτικών ρόλων που διαδραματίζουν τα μέλη μιας οργάνωσης» (Μιχαλόπουλος, 1994).

Υπό αυτή την έννοια η δημόσια διοίκηση είτε με το λειτουργικό, είτε με το οργανικό κριτήριο, ως μηχανισμός επιδίωξης του δημοσίου συμφέροντος, αποτελεί μια οργάνωση και ειδικότερα μια δημόσια οργάνωση. Όπως αναφέρει ο Μιχαλόπουλος (1994), «οι δημόσιες οργανώσεις συνιστούν βασικούς θεσμοθετημένους μηχανισμούς πραγμάτωσης και εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής».

Στην προσπάθεια αναζήτησης του βέλτιστου τρόπου λειτουργίας των οργανώσεων, αναπτύχθηκαν από τους μελετητές ορισμένες αρχές. Κύριοι εκφραστές αυτών υπήρξαν οι Fayol και Taylor. Ο πρώτος ανέπτυξε κοινές αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις οργανώσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, ενώ ο δεύτερος διατυπώνει τις αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης στο ομώνυμο έργο του. Όπως αναφέρει ο Μιχαλόπουλος (1994), κατά τον H. Fayol οι βασικές αρχές σχεδιασμού της οργανωτικής δομής που συντελούν στον εξορθολογισμό του πλαισίου λειτουργίας των οργανώσεων είναι: «α) Η αρχή της ενότητας της εντολής, σύμφωνα με την οποία ο υφιστάμενος οφείλει να υπακούει και να συμμορφώνεται στις εντολές ενός προϊσταμένου για να αποφεύγεται η παθολογία της διεθυντικής σύγχυσης. β) Η αρχή της ενιαίας διοίκησης (unity of direction), σύμφωνα με την οποία το σύνολο των ενεργειών που εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό πρέπει να υπάγονται κάτω από ενιαία διοίκηση. γ) Αρχή της συγκέντρωσης –εκχώρησης της εξουσίας. δ) Η αρχή της εξειδίκευσης των καθηκόντων και ενεργειών».

Καταλυτικές για την επιβίωση και άνθηση της οργάνωσης είναι η επιτέλεση βασικών διοικητικών ή διεθυντικών λειτουργιών. Ο Μακρυδημήτρης αναφέρει ότι είναι «sine quae non προϋποθέσεις για την διατήρηση και τη λειτουργία της οργάνωσης και την εκπλήρωση της αποστολής της» (Μακρυδημήτρης, 2004). Ο Barnard, από την πλευρά του επεσήμανε ότι επιτελούν «μία λειτουργία ανάλογη με

αυτή του νευρικού συστήματος και του εγκεφάλου στους βιολογικούς οργανισμούς» (Barnard, 1956). Οι πιο σημαντικές λειτουργίες επιγραμματικά είναι οι: Α) Προγραμματισμός, ο οποίος περιλαμβάνει τη διατύπωση του τελικού στόχου ή επιδιωκόμενου αποτελέσματος της οργανωτικής δράσης, τα διαδοχικά ή ενδιάμεσα στάδια προσέγγισης των στρατηγικών στόχων, καθώς και τη χαρτογράφηση των εναλλακτικών λύσεων, β) Οργάνωση εννοώντας ότι το οργανωτικό μέγεθος αφ' εαυτού συνιστά δομικό στοιχείο της οργάνωσης και συνεπάγεται μία σειρά από γενικά ή κοινά χαρακτηριστικά σε κάθε μορφή οργανωτικής δράσης που εμφανίζει ίδιες ή ανάλογες διαστάσεις (Μιχαλόπουλος, 1994, Μπουραντάς, 2002), γ) Διεύθυνση – Διοίκηση με τα κύρια χαρακτηριστικά της να τα αναφέρει ο Fayol (1949) ως την πληρέστερη δυνατή γνώση του προσωπικού της οργάνωσης, την συνεπή τήρηση και υποστήριξη συμφωνιών ή συμβάσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, τους περιοδικούς ελέγχους και έρευνες, τις συσκέψεις και αναφορές, τη μεταβίβαση και εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Δ) Συντονισμός για την οποία γράφει ο Fayol (Fayol) ότι είναι η ορθή στάθμιση και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και η απόδοση του ανάλογου μέτρου ή σημασίας σε κάθε όψη της συνεργατικής δραστηριότητας. Ε) Έλεγχος με τον οποίο επιδιώκεται η γεφύρωση ή σμίκρυνση του χάσματος μεταξύ επιδιωκόμενου και πραγματοποιημένου αποτελέσματος.

Επιπλέον οι διοικητικές λειτουργίες αποτυπώνονται και στο υπόδειγμα «POSDCORB» (Gulick, 1937)<sup>30</sup>. Περιληπτικά το ακρωνύμιο αυτό αναλύεται στον Σχεδιασμό, Οργάνωση, Στελέχωση – Διοίκηση Προσωπικού, Διεύθυνση, Συντονισμός, Προϋπολογισμός. Αλλά και σε πιο σύγχρονες θεωρήσεις το ίδιο σχήμα αποτελεί την βάση ( Koontz – Weihrich, 1988, Μπουραντάς, 2002, Παπούλιας, 2002). Σύμφωνα με τους Koontz – Weihrich είναι προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία, Έλεγχος.

Τέλος, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ τονίζει την ανάγκη εφαρμογής της αρχής «της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ενότητας στη δράση της διοίκησης, ώστε κατά την άσκηση των καθηκόντων της αυτή να δρα με ευθύτητα, ταχύτητα, οικονομία και ποιότητα μέσων, αλλά με τρόπο συνεπή προς την ενότητα και τη συνοχή του Κράτους (με οργάνωση και συντονισμό)» (Μακρυδημήτρης –

<sup>30</sup> “To the question “what is the work of the chief executive? What does he do? the answer is POSDCOB” Gulick, 1937,12

Πραβίτα, 2012). Ο ΟΟΣΑ (2011) ορίζει την έννοια της αποτελεσματικότητας ως το «βαθμό υλοποίησης των δηλωμένων στόχων μας δραστηριότητας» και την αποδοτικότητα ως «την επίτευξη μέγιστων εκροών από ένα δεδομένο επίπεδο πόρων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας.

## Διοίκηση Αλλαγών

---

Στην κατανόηση της αλλαγής και της ορθής διοίκησης συνιστώνται ως μοντέλα διοίκησης σύμφωνα με τους Cook και Hunsaker (2001) η αναγνώριση της αλλαγής, η διάγνωση και ο σχεδιασμός της αλλαγής, η διοίκηση της μετάβασης και η μέτρηση των αποτελεσμάτων<sup>31</sup>. Επιπλέον, οι Balogan και Hope (1999) αναφέρουν ότι η φύση της αλλαγής μπορεί να είναι σταδιακή ή τμηματική (Incremental) με στρατηγική εξέλιξης και στρατηγική προσαρμογής ή η φύση της αλλαγής να είναι κοσμογονική (bing bang) με στρατηγική επανάστασης και στρατηγική αναδόμησης.

Οι Armenakis et al. (1999) πιστεύουν ότι η ετοιμότητα για αλλαγή δημιουργείται μέσω του μηνύματος που μεταφέρει η διοίκηση στους εργαζομένους<sup>32</sup>. Η εισαγωγή μίας καινούριας αλλαγής μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα και ανησυχία για το μέλλον στα μέλη ενός οργανισμού<sup>33</sup>. Το μήνυμα της αλλαγής χρησιμοποιείται για την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων, την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, της ασάφειας και της ανησυχίας, ως απάντηση σε πέντε ερωτήματα:

- Είναι απαραίτητη η αλλαγή;
- Η αλλαγή που εισάγεται είναι η κατάλληλη;
- Τα βασικά μέλη του οργανισμού υποστηρίζουν την αλλαγή αυτή;
- Μπορώ εγώ ή εμείς (τα μέλη του οργανισμού) να υλοποιήσουμε επιτυχώς την αλλαγή;
- Ποιος είναι ο αντίκτυπος αυτής της αλλαγής για εμένα;

<sup>31</sup> Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων. Πλαίσιο, περιεχόμενο διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Αθήνα: Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (10.2.2017).

<sup>32</sup> Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων. Πλαίσιο, περιεχόμενο διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Αθήνα: Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (10.2.2017).

<sup>33</sup> Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι προγράμματος. Διεθνές περιβάλλον και μεταρρυθμίσεις. Μοντέλα εφαρμογής της αλλαγής. Αθήνα : Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (3.2.2017).

Πέντε είναι οι κυριότερες στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter, 1998)

- εκπαίδευση και επικοινωνία
- συμμετοχή και ανάμειξη
- διευκόλυνση και υποστήριξη
- χειραγώγηση και εγκλωβισμός
- σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός

Πέντε βήματα προτείνει, επίσης, ο Robbins στην έρευνα δράσης για την διοίκηση αλλαγής: Διάγνωση, Ανάλυση, Ανάδραση, Ενέργεια, Αξιολόγηση.

Κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας αλλαγής, θα πρέπει να εξασφαλισθεί συστηματική ροή πληροφοριών προς τους εργαζομένους, που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα, ώστε να μειωθεί η ασάφεια, να ενισχυθεί η δέσμευση και να αποφευχθούν παρερμηνείες ή φήμες που μπορεί να υπονομεύσουν τη διαδικασία. Για να εξασφαλισθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, θα πρέπει αυτή να χαρακτηρίζεται από: Διαφάνεια, σαφήνεια, τακτικότητα, πειθώ<sup>34</sup>.

Θεμελιώδης συνθήκη για την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος που θα την υποστηρίζει. Η καλλιέργεια του αισθήματος ιδιοκτησίας (ΟΟΣΑ, 2011) από τους εργαζόμενους μπορεί να αμβλύνει την αντίσταση προς την επιδιωκόμενη αλλαγή και να συμβάλει στην προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

## Κεφάλαιο έκτο: Το ελληνικό διοικητικό περιβάλλον

### Οι διαχρονικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης

Τα «ιστορικά χαρακτηριστικά» της ελληνικής διοίκησης περιγράφηκαν διεξοδικά στις περίφημες Εκθέσεις του Κ. Βαρβαρέσσου<sup>35</sup> (1962) και του G. Langrod

<sup>34</sup> Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων. Πλαίσιο, περιεχόμενο διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Αθήνα: Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (10.2.2017).

<sup>35</sup> Ο Βαρβαρέσσος κατά τη δεκαετία του '50 διαπίστωνε στην έκθεση του «Περί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδας» ότι η κατάσταση του διοικητικού μηχανισμού ήταν τέτοια που όχι μόνο δεν επέτρεπε να συμβάλλει δημιουργικά στην αναπτυξιακή πορεία και τις προοπτικές της χώρας, αλλά αδυνατούσε «να επιτελέσει κατά τρόπο ικανοποιητικό ουδέ τας πλέον

(1964). Συνοπτικά, οι δύο Εκθέσεις συνοψίζουν για την ελληνική διοίκηση τις παρακάτω «παθογένειες»<sup>36</sup>: Α) Την έντονη έως ασφυκτική παρουσία της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, δηλαδή το μεγάλο βάρος του «πολιτικού υποσυστήματος» με ταυτόχρονη καχεξία του «διοικητικού υποσυστήματος». Β) Την αναξιοκρατία, τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά τη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων. Γ) Το συγκεντρωτισμό στις δομές και στη λήψη αποφάσεων. Δ) Τη γραφειοκρατία, δηλαδή ένα πλέγμα επάλληλων διαδικασιών, πολυνομίας, ασάφειας και νομικισμού. Ε) Την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών σε θέματα διοίκησης και γενικότερα την απουσία σοβαρής πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. (Αντώνης Μακρυδημήτρης – Νίκος Μιχαλόπουλος, 2012). Σε όλες τις εκθέσεις που ακολούθησαν οι διαπιστώσεις ήταν κοινές και κατέληγαν στο συμπέρασμα ότι η δημόσια διοίκηση χρειάζεται διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις.

Στο σημερινό περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, προβλήματα καταγράφονται συχνά στο δημόσιο και ακαδημαϊκό διάλογο. Ενδεικτικά καταγράφονται στην έκθεση που εξέδωσε το 2011 ο ΟΟΣΑ, στα πρακτικά του Συνεδρίου του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος – Δελφοί 2003, στη Λευκή Βίβλο για τη Διακυβέρνηση και σε πολλά ακόμη κείμενα<sup>37</sup>. Προβλήματα δε που αναδείχθηκαν έντονα τα τελευταία χρόνια με την χώρα να πλήττεται από σοβαρή οικονομική κρίση. Μεταξύ των δομικών προβλημάτων συνοπτικά συγκαταλέγονται, ο κατακερματισμός των διοικητικών δομών, η πολυπλοκότητα, και η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων. Στα λειτουργικά προβλήματα περιλαμβάνονται η κομματικοποίηση του κράτους, η διάβρωση του κράτους από επιχειρηματικά και οικονομικά συμφέροντα, ο νομοθετικός πληθωρισμός, η τυπολατρία, η διοικητική ακαμψία και ο νομικός φορμαλισμός.

---

στοιχειώδεις κρατικές λειτουργίας, όπως είναι η είσπραξις των φόρων εκ των οποίων εξαρτάται η ύπαρξις οργανωμένης κοινωνίας». (Αντώνης Μακρυδημήτρης – Νίκος Μιχαλόπουλος, 2012).

<sup>36</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση Νόμου 4369/2016.

<sup>37</sup> Μακρυδημήτρης Α, Μιχαλόπουλος, Ν., (2000). Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 - 1998. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. Κυβέλου, Σ, κ.α (1995). Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα. Γκριτζάλης, Σ. (2014). Διοικητική Μεταρρύθμιση για τους πολίτες και την επιχειρηματικότητα: Βασικά προβλήματα και πλαίσιο λύσεων τώρα, στο Γκριτζάλης, Σ, κ.α., Από το Πανεπιστήμιο στη Δημόσια Διοίκηση: Ένα ταξίδι με επιστροφή. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Σε μια προσπάθεια συστηματοποίησης των διαχρονικών αυτών αδυναμιών με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018 καταγράφηκε το πλήθος των αδυναμιών που πρέπει να αντιμετωπισθούν στο πλαίσιο ενός μεσομακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση, 2017-2019): i) Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών: Αναφέρεται συγκεκριμένα ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών αποτελεί πρωτεύουσα αδυναμία, καθώς η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό κ.ο.κ.) που ορίζουν το εκάστοτε πεδίο πολιτικής. ii) Έλλειψη συντονισμού: Βασικά εμπόδια είναι η έλλειψη ενός συντονιστικού μηχανισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, η απουσία δικτύων συνεργασίας στη δημόσια διοίκηση, η ύπαρξη διοικητικών στεγανών και το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. iii) Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού: Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπήρξε επίσης προβληματική. Χαρακτηρίζεται από τη στενή της οπτική, την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικής αντίληψης. Η πρωτοφανής μείωση του προσωπικού που σημειώθηκε τα τελευταία πέντε χρόνια, σε συνδυασμό με πολιτικές επιλογές που αποξένωσαν το υπηρετούν προσωπικό από τους στόχους της μεταρρυθμιστικής πολιτικής, είναι παράγοντες που αποσταθεροποίησαν το σύστημα και μείωσαν τη συνοχή του. Παράλληλα, οι ανορθολογικές κατανομές που εξακολουθούν να υπάρχουν, τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο και των δεξιοτήτων τους, οδηγούν στο φαινόμενο της ανισομερούς στελέχωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην μη ενδεδειγμένη αξιοποίηση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.

iv) Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο: Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια έχουν επίσης ανασχέσει την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. v) Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής



διακυβέρνησης: Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων. vi) Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης: Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων είναι ανεπαρκείς. Η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα εμπειρικά δεδομένα και περιορίζει τη δυνατότητα του έγκαιρου εντοπισμού και της αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων.

Αξιοσημείωτες για την δημόσια διοίκηση είναι και οι αναφορές της Έκθεσης ΟΟΣΑ (2011). Η Έκθεση του ΟΟΣΑ, μεταξύ άλλων, αναφέρει ότι «η διοίκηση σε γενικές γραμμές λειτουργεί υπό τη μορφή “σιλό”, δηλαδή αποσπασματικά και αποκομμένα» (Έκθεση ΟΟΣΑ, 2011). Ο κατακερματισμός των δομών και η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων αποθαρρύνουν τη συντονισμένη δράση ενώ απουσιάζει η συλλογική δέσμευση στην τήρηση ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος δράσης (Έκθεση ΟΟΣΑ, 2011). Τα υπουργεία παρουσιάζονται απρόθυμα στη διάχυση πληροφοριών και όπου υπάρχει συντονισμός, αυτός γίνεται κατά περίπτωση και βασίζεται σε προσωπική γνώση. Σε αυτό το πλαίσιο είναι καθοριστική η ανάπτυξη μιας απλουστευμένης αλλά πλήρους στρατηγικής για την ενδυνάμωση του Κέντρου Διακυβέρνησης, του στρατηγικού κέντρου των υπουργείων και του διϋπουργικού συντονισμού που πρέπει να τα συνδέει (Έκθεση ΟΟΣΑ, 2011).

Επιπλέον, η ίδια Έκθεση αναφέρει ότι το πραγματικό διοικητικό αντικείμενο διαφέρει πολλές φορές σε μεγάλο βαθμό από τις αρμοδιότητες που ορίζονται από τον νόμο<sup>38</sup> και καταλήγει ότι το μεγαλύτερο μέρος των στοιχείων που συλλέχθηκαν από την καταγραφή επιδεικνύουν την ανάγκη μιας γενικής επικαιροποίησης των οργανογραμμάτων και των τυπικών αρμοδιοτήτων προκειμένου να εναρμονιστούν με την πραγματικότητα (Έκθεση ΟΟΣΑ, 2011).

---

<sup>38</sup> Είναι χαρακτηριστικό ότι τα οργανογράμματα που δίδονται από τα υπουργεία, για παράδειγμα στις ιστοσελίδες τους, διαφέρουν και από τις νομικές και από τις πραγματικές δομές.

## Κεφάλαιο έβδομο: Η αναδιοργάνωση του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής πολιτικής

### 7.1 Το θεσμικό πλαίσιο.

---

Η οργανωτική δομή των Υπουργείων και των λοιπών οργανωτικών μονάδων του Κράτους, τόσο σε κεντρικό όσο και σε αποκεντρωμένο επίπεδο, αποτυπώνεται στους οργανισμούς τους (ν.4178/2013 αρ. 54). Οι οργανισμοί καταρτίζονται με ΠΔ κατά εξουσιοδότηση νόμου, μετά από πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οικονομικών και του Υπουργού που προΐσταται του κατά περίπτωση Υπουργείου. Οι οργανισμοί περιλαμβάνουν:

- Την αποστολή του φορέα, όπως προκύπτει από τις κείμενες διατάξεις που διέπουν τη σύσταση και τις αρμοδιότητές του, καθώς και η διάρθρωση των υπηρεσιών του σε οργανικές μονάδες (γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, υποδιευθύνσεις, τμήματα, αυτοτελή και μη, αυτοτελή γραφεία).
- Την ονομασία και η έδρα των παραπάνω οργανικών μονάδων, καθώς και οι στρατηγικοί σκοποί των Γενικών Διευθύνσεων, οι επιχειρησιακοί στόχοι των Διευθύνσεων και Υποδιευθύνσεων και οι αρμοδιότητες των Τμημάτων και λοιπών οργανικών μονάδων.
- Τους κλάδους προσωπικού κατά κατηγορίες, ο αριθμός και η κατανομή των θέσεων προσωπικού σε κλάδους και ειδικότητες, καθώς και τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης κατά κλάδο και ειδικότητα.
- Τη γενική περιγραφή προσόντων και καθηκόντων κάθε θέσης ευθύνης, καθώς και οι κλάδοι από τους οποίους θα προέρχονται οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων.

### 7.2 Το ιστορικό πλαίσιο της οργάνωσης του Υπουργείου Ναυτιλίας

---

Το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής θεσμοθετήθηκε αρχικά το 1822, με την ονομασία «Υπουργείο Ναυτικών» ως έκφραση της μείζονος [42]

σημασίας που είχαν τα συναφή θέματα στην τότε ελληνική πραγματικότητα. Με το δ/γμα της Αντιβασιλείας του Απριλίου 1833 (ΦΕΚ 13/15-4-1833) συγκροτήθηκαν οι 7 «γραμματείες» (υπουργεία), προσδιορίστηκαν με σαφήνεια και οι 11 αρμοδιότητες της «Γραμματείας επί των Ναυτικών» που αφορούσαν κυρίως το Πολεμικό Ναυτικό και περιλάμβαναν τόσο θέματα του Εμπορικού Ναυτικού όσο και μέριμνα για τις οικογένειες των ναυτικών.

Με την πάροδο του χρόνου η εμπορική ναυτιλία αποκτά κρίσιμες διαστάσεις για την οικονομία του κράτους και το 1917 ολόκληρη η αρμοδιότητα περί εμπορικού ναυτικού μεταφέρεται στο νεοσυσταθέν Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας (αρ.1 ν.816/1917). Η απόφαση μεταφοράς αναθεωρήθηκε στη συνέχεια και δύο χρόνια αργότερα, επανήλθε ως αρμοδιότητα στο Υπουργείο Ναυτικών, αλλά με μία σημαντική αλλαγή, το προσωπικό του υπαγόταν πλέον σε ιδιαίτερο σώμα, με στρατιωτικό χαρακτήρα, το «Λιμενικό» (ν.1753/1919). Η απόφαση αυτή εξυπηρετούσε την επέκταση της στρατιωτικής οργάνωσης του Πολεμικού Ναυτικού, καθώς η χώρα βρισκόταν σε εμπόλεμη κατάσταση. Έκτοτε, ο στρατιωτικός χαρακτήρας του τομέα της Εμπορικής Ναυτιλίας εντάθηκε με τη σύσταση υφυπουργείου (α.ν. 1/1936 και αργότερα α.ν. 345/1936 ) από το δικτατορικό καθεστώς της 4ης Αυγούστου.

Για τις υπηρεσίες της η ελληνική εμπορική ναυτιλία θεωρήθηκε ως ο τέταρτος κλάδος των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και υπήχθη για πρώτη φορά σε ξεχωριστό υπουργείο με αυτόν τον τίτλο (ν.δ. 3268/1944 της Κυβέρνησης Καΐρου)<sup>39</sup>. Οι πιεστικές ανάγκες τόσο της απελευθέρωσης όσο και εκείνες του εμφυλίου, σε συνδυασμό με τα προφανή οφέλη της ομάδας των πλοιοκτητών, που εκείνη την εποχή βρισκόταν σε έντονη ανάπτυξη, επέτρεψαν τη διατήρηση του αποκλειστικά

<sup>39</sup> Με αυτά τα δεδομένα, το 1941 ξεκίνησε η προσπάθεια ενός μακροχρόνιου προγράμματος που προέβλεπε την ταχύρυθμη κατασκευή ενός τεράστιου αριθμού πλοίων σε ναυπηγεία των ΗΠΑ και σε πολύ μικρότερο βαθμό του Καναδά. Στο πλαίσιο αυτό, μέσα σε μια τετραετία ναυπηγήθηκαν περισσότερα από 5.000 πλοία, η παρουσία των οποίων καθόρισε σε σημαντικό βαθμό την έκβαση του Πολέμου. Από τους τύπους των πλοίων που είχαν κατασκευαστεί μαζικά στις Ηνωμένες Πολιτείες, 2.700 περίπου από αυτά αφορούσαν μια κατηγορία φορτηγού πλοίου μεταφορικής ικανότητας 10.000 περίπου τόνων που έγινε γνωστή με το όνομα Liberty. Δεκαπέντε από τα πλοία αυτά παραδόθηκαν απευθείας από τα ναυπηγεία σε Έλληνες διαχειριστές στη διάρκεια του Πολέμου. Τα δεκατέσσερα από αυτά επιβίωσαν και μαζί με άλλα 84 παρόμοια αποτέλεσαν στα τέλη του 1946 τη σημαντικότερη μαζική αγορά πλοίων από Έλληνες εφοπλιστές

στρατιωτικού χαρακτήρα του υπουργείου<sup>40</sup>. Κατά το 1951 το υπουργείο έχει τη θέση του (ως 15ο στη μεταξύ τους τάξη) μεταξύ των 16 (α.ν. 1671/1951).

Στα μετέπειτα όμως χρόνια, με την άνθηση της διεθνούς εμπορικής δραστηριότητας το καθεστώς των συνταγματαρχών επιχείρησε το 1971 τη συνένωση του υπουργείου σε αυτό των Μεταφορών και Επικοινωνιών (ν.δ. 957/1971), για να επανέλθει όμως πολύ γρήγορα, από την Κυβέρνηση Μαρκεζίνη, ως αυτοτελές υπουργείο (ν.δ 175/1973). Μεταξύ των ετών 1971 – 1973 συνέβησαν δύο μεταβολές: Αφενός συστάθηκε Αρχηγείο Λιμενικού Σώματος (ΚΥΑ 11370/1973), το οποίο ανέλαβε την αστυνόμευση και αφετέρου οργανώθηκε διακριτά η Ναυτιλία, με τη σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Ναυτιλιακής Πολιτικής (ΚΥΑ 100.044/73/7/72).

Κατά τη Μεταπολίτευση, σύμφωνα με το νέο οργανωτικό πλαίσιο που επιβλήθηκε στα υπουργεία (ν.51/1975), συστάθηκε ο οργανισμός του 1977 (π.δ. 95/1977), με τον οποίο καταργήθηκε το Αρχηγείο του Λιμενικού Σώματος. Ένδεκα χρόνια αργότερα, το 1988, το υπουργείο απέκτησε νέο οργανισμό (π.δ. 259/1988) και στα επόμενα ένδεκα χρόνια, υπό το νέο οργανωτικό πλαίσιο (αρ. 20 ν.2503/1997), συντάξε νέο οργανισμό (π.δ. 242/1999). Στη συνέχεια τον Σεπτέμβριο του 2007 δημιουργήθηκε νέος φορέας με τον τίτλο «Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής» (π.δ. 205/2007).

Από το ξεκίνημα της διεθνούς οικονομικής κρίσης το 2008 έως σήμερα η πορεία του Υπουργείου ακολούθησε συνεχείς αναταράξεις. Τον Οκτώβριο του 2009, το υπουργείο καταργήθηκε και οι αρμοδιότητες σε θέματα ναυτιλίας και ανάπτυξης μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, ενώ το Λιμενικό Σώμα μεταφέρθηκε στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη<sup>41</sup>. Τον Σεπτέμβριο του 2010 επανασυστάθηκε ως αυτόνομο υπουργείο με τίτλο Υπουργείο Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας με αρμοδιότητες σε θέματα ναυτιλίας. Τον Ιούνιο του 2011 συγχωνεύτηκε στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας (π.δ. 65/2011). Το 2012 ο Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου επανασυστάθηκε (π.δ. 85/2012,) από υπηρεσίες του τέως Υπουργείου Προστασίας

<sup>40</sup> Μελέτη Επιτροπής για την αξιολόγηση των δομών (2016)

<sup>41</sup> Η απόφαση αυτή όπως αποτυπώθηκε σε όλες τις συναντήσεις με αρμόδιους φορείς και πολιτικά πρόσωπα προκάλεσε αρνητικές συνέπειες στη ναυτιλιακή πολιτική.

του Πολίτη και του τέως Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και μετονομάστηκε σε Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου με την υπαγωγή σε αυτό της Γεν. Γραμματείας Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής. Πολύ σύντομα ωστόσο, μόλις στις 17 Ιουλίου 2012, με το π.δ. 94/2012, το Υπουργείο Ναυτιλίας μετονομάστηκε σε Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου, εντάχθηκε σε αυτό το Λιμενικό Σώμα – Ελληνική Ακτοφυλακή (ΛΣ-ΕΛΑΚΤ), αλλά έμεινε εκτός της δικής του δομής, η Γενική Διεύθυνση Αλιείας.

Με τις μνημονιακές προβλέψεις να απαιτούν αναδιοργάνωση των κρατικών δομών της περιόδου 2012-2014 το Υπουργείο (ως «Ναυτιλίας και Αιγαίου») απέκτησε νέο οργανισμό, ο οποίος δημοσιεύθηκε στο π.δ 103/2014. Το Σεπτέμβριο 2015 όμως, ύστερα από την ανασύστασή του (αρ. 2 π.δ. 70/2015) και τη μετονομασία του, δημιουργήθηκε το σημερινό Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής.

### 7.3 Η υφιστάμενη δομή του Οργανισμού

---

Στη νέα συμφωνία συνεργασίας μεταξύ της χώρας και των Θεσμών, του Αυγούστου 2015, ψηφίστηκε με μεγάλη πλειοψηφία από το Κοινοβούλιο ο ν.4336/2015 (ΦΕΚ Α' 94/14-8-2015). Στη συγκεκριμένη συμφωνία υπήρχε ρητή αναφορά στο κεφάλαιο περί Δημόσιας Διοίκησης (5) ότι: *«..τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής αυτής θα είναι η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, ο εξορθολογισμός των διαδικασιών, η βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων, η ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας, η ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση...»*. Στη συνέχεια, στο πλαίσιο της υλοποίησης της υποχρέωσης αναδιοργάνωσης, στο άρθρο 37 ν.4369/2016, προσδιορίστηκαν οι νέες προθεσμίες για την επίτευξή της (ως 31-12-2016) από όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτό το πλαίσιο σχηματίστηκε ομάδα εργασίας, η οποία κατέληξε και σε πόρισμα για την αξιολόγηση των δομών του Υπουργείου Ναυτιλίας<sup>42</sup>. Μέχρι σήμερα ωστόσο δε υπάρχει αλλαγή επί του Οργανισμού του Υπουργείου Ναυτιλίας, καθώς οι αντιστάσεις σε αυτό το εγχείρημα υπήρξαν μεγάλες.

<sup>42</sup> Μελέτη αξιολόγησης δομών (2017). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.peals.gr/images/pdf/melethnautilias.pdf>

Υπό την παρούσα μορφή του Οργανισμού, όπως αυτός τροποποιήθηκε το 2014 (ΠΔ 103/2014), οι λειτουργίες που επιτελούνται από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής στο μεγαλύτερο βαθμό τους είναι πολυδιάστατες και απαιτούν την εμπλοκή και συνεργασία με ένα μεγάλο αριθμό συναρμοδίων Υπουργείων και Υπηρεσιών του Κράτους, περιφερειακών υπηρεσιών, ΟΤΑ αλλά και τη στενή συνεργασία με άτομα ή φορείς του ιδιωτικού τομέα.

Το υπουργείο, «..έχει ως κύρια αποστολή το σχεδιασμό της ναυτιλιακής πολιτικής, με σκοπό την προαγωγή και την προάσπιση των συμφερόντων της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας και τη σύνδεση της με την εθνική οικονομία, την ανάπτυξη της ναυτικής εκπαίδευσης και της ναυτικής εργασίας, τη μέριμνα για την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, το σχεδιασμό και εφαρμογή ολοκληρωμένης νησιωτικής πολιτικής και πολιτικής θαλασσίου τουρισμού και θαλασσιών συγκοινωνιών και μεταφορών, τη λήψη μέτρων για την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας και την προστασία της ανθρώπινης ζωής και περιουσίας στη θάλασσα, τη μέριμνα για την πρόληψη και την καταστολή έκνομων ενεργειών στους χώρους αρμοδιότητας του Λιμενικού Σώματος-Ελληνικής Ακτοφυλακής και τον έλεγχο των θαλάσσιων συνόρων, τη χάραξη της λιμενικής πολιτικής, την εποπτεία των λιμενικών υποδομών κάθε λειτουργικής μορφής και την προαγωγή του εθνικού λιμενικού συστήματος ως παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας, των νησιών και της ναυτιλίας της χώρας» (π.δ. 103/2014).

Το υπουργείο επιδιώκει την πραγμάτωση της αποστολής του με τις εξής κύριες δομές: 3 Γενικές Γραμματείες, 3 Γενικές Δ/νσεις (μία ανά γενική γραμματεία), 12 Δ/νσεις και 43 Τμήματα και 13 αυτοτελή γραφεία. Σύνολο προβλεπόμενων θέσεων προσωπικού: 499 ήτοι: 290 στις κοινές υπηρεσίες συν 110 της Πλοηγικής συν 80 στις Σχολές συν 19 στο ΚΕΣΣΕΝ.<sup>43</sup> Πιο συγκεκριμένα η υπάρχουσα δομή αποτυπώνεται ως εξής:

Α. Στη Γενική Γραμματεία του Υπουργείου υπάγεται το Αρχηγείο ΛΣ-ΕΛΑΚΤ, η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, καθώς και η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών.

<sup>43</sup> Βλ. Μελέτη αξιολόγησης δομών (2016). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.peals.gr/images/pdf/melethnautilias.pdf>

Η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών στελεχώνεται κατά κύριο λόγο από στελέχη του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ. Ο Προϊστάμενος είναι αξιωματικός του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ, ο οποίος σύμφωνα με το άρθρο 12 του ΠΔ103/2014, συμμετέχει στο Συμβούλιο Επιτελικού Σχεδιασμού του Αρχηγείου ΛΣ-ΕΛΑΚΤ. Στη ΓΔΟΥ υπάγονται οι κάτωθι οργανικές μονάδες:

- Διεύθυνση Προϋπολογισμού και Οικονομικής Πληροφόρησης (Στελέχωση ΛΣ-ΕΛΑΚΤ, εξαίρεση αποτελεί το Τμήμα Οικονομικής Παρακολούθησης Κεφαλαίου Ναυτικής Εκπαίδευσης και Εποπτευομένων Φορέων Γενικής Κυβέρνησης ΥΝΑ που στελεχώνεται με πολιτικό προσωπικό).
- Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης (στελέχωση ΛΣ-ΕΛΑΚΤ, εξαίρεση αποτελεί το Τμήμα Ειδικών Οικονομικών Θεμάτων που στελεχώνεται με πολιτικό προσωπικό).
- Διεύθυνση Προμηθειών και Εποπτείας Αποθηκών(στελέχωση ΛΣ-ΕΛΑΚΤ).
- Αυτοτελές Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης και Δημοσίων Επενδύσεων της Γενικής Γραμματείας Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής (στελέχωση πολιτικό προσωπικό-εδρεύει στη Μυτιλήνη).
- Αποκεντρωμένη Μονάδα Κρατικών Ενισχύσεων επιπέδου Τμήματος (στελέχωση πολιτικό προσωπικό).
- Αυτοτελές Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης Πλοηγικών Υπηρεσιών (στελέχωση πολιτικό προσωπικό).

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών<sup>44</sup> στελεχώνεται αμιγώς από πολιτικό προσωπικό και αποτελείται από τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Τμήμα Σχέσεων Κράτους – Πολίτη/Επιχειρήσεων,
- Τμήμα Υποστήριξης Εποπτευομένων Φορέων και Οργανωτικής Ανάπτυξης.

Β. Η Γενική Γραμματεία Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων είναι κάθετη τομεακή δομή και περιλαμβάνει μια Γενική Διεύθυνση που

<sup>44</sup> Η ΔΔΥ προέκυψε από την ένωση της πρώην Δ/σης Πολιτικού Προσωπικού, της Δ/σης Οργάνωσης, της Δ/σης Υποστήριξης Ασφαλιστικών Οργανισμών και της Δ/σης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, που υπάγονταν στην πρώην Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης (ΓΔΔΥ).

αποτελείται από τρεις Διευθύνσεις και ένα αυτοτελές τμήμα<sup>45</sup>. Οι τρεις διευθύνσεις είναι οι εξής:

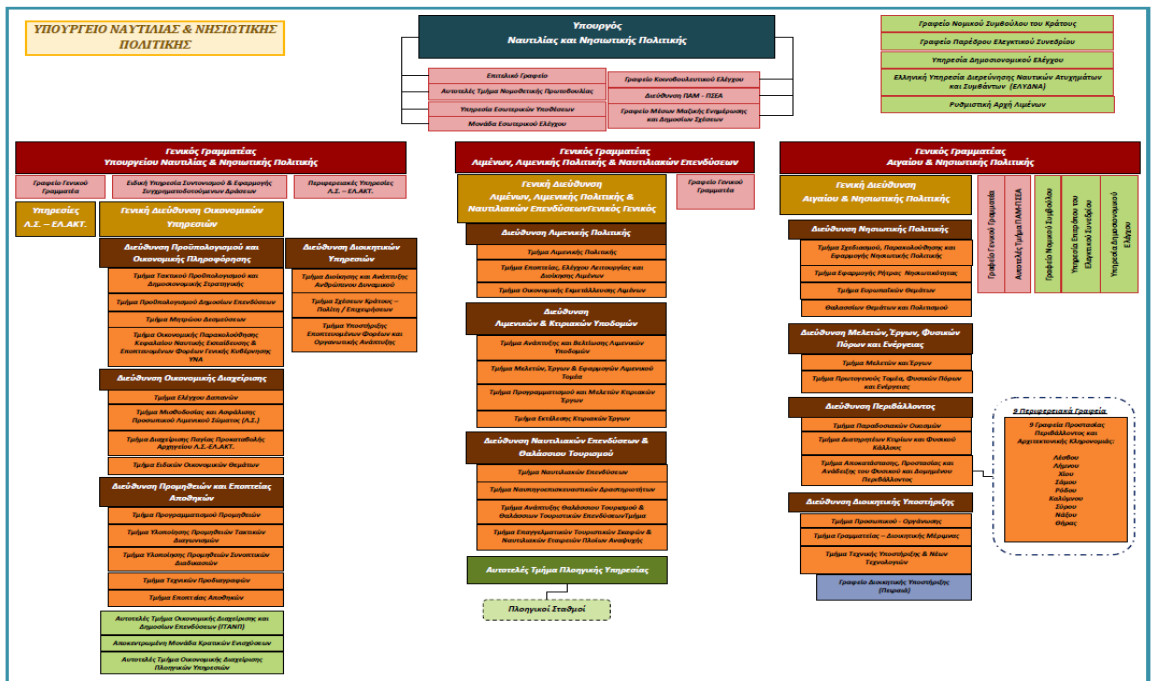
- Η Διεύθυνση Λιμενικής Πολιτικής.
- Η Διεύθυνση Ναυτιλιακών Επενδύσεων και Θαλάσσιου Τουρισμού είναι νεοσύστατη (ΠΔ103/2014) και αποτελείται από τα επίσης νεοσύστατα τμήματα: Τμήμα Ναυτιλιακών Επενδύσεων, Τμήμα Ναυπηγοεπισκευαστικών Δραστηριοτήτων, Τμήμα Ανάπτυξης Θαλάσσιου Τουρισμού και Θαλάσσιων Τουριστικών Επενδύσεων καθώς και από το Τμήμα Επαγγελματικών Τουριστικών Σκαφών και Ναυτιλιακών Εταιρειών Πλοίων Αναψυχής.
- Το Αυτοτελές Τμήμα Πλοηγικής Υπηρεσίας. Στην Πλοηγική Υπηρεσία υπάγονται οι Πλοηγικοί Σταθμοί, το ναυτικό προσωπικό (πλοηγοί και πληρώματα) είναι πολιτικό προσωπικό, ενώ Διοικητής έκαστου πλοηγικού σταθμού είναι ο Λιμενάρχης.

Γ. Για τα λιμάνια πέραν της Γενικής Γραμματείας Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων λειτουργεί η Ανεξάρτητη Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων και η νέα ανεξάρτητη Δημόσια Αρχή Λιμένων.

Εικόνα 8: Οργανόγραμμα Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής

<sup>45</sup> Σύμφωνα με το ΠΔ103/2014 η ΓΓΛΠΝΕ στελεχώνεται αμιγώς από πολιτικό προσωπικό, στην πράξη στη ΔΙΔΙΚΥΠ προΐσταται Αξιωματικός του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ και υπηρετούν αρκετά στελέχη του.





Επιπλέον, στις υπηρεσίες του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου περιλαμβάνεται και το Αρχηγείο του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής (ν. 3922/2011) το οποίο έχει ως αποστολή την εφαρμογή του νόμου στις περιοχές και τους χώρους στους οποίους εκτείνεται η αρμοδιότητά του.

Στη δομή του Αρχηγείου ΛΣ-ΕΛΑΚΤ υπάγονται τέσσερις κλάδοι εκ των οποίων:

A) Ο Κλάδος Α΄ Ασφάλειας και Αστυνόμευσης που έχει αρμοδιότητες αμιγώς επιχειρησιακού χαρακτήρα και στελεχώνεται αμιγώς από το Λιμενικό Σώμα.

B) Ο Κλάδος Β΄ Ναυτιλίας και ο Κλάδος Γ΄ Ελέγχου Πλοίων έχουν πολιτικό-οικονομικό αντικείμενο, αλλά στελεχώνονται κυρίως από στελέχη του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ. Εξαιρέση αποτελούν η Διεύθυνση Μελετών Κατασκευών Πλοίων που υπάγεται στον Κλάδο Γ΄, καθώς και το Τμήμα Αποδεικτικών Ναυτικής Ικανότητας της Διεύθυνσης Ναυτικής Εκπαίδευσης και το Τμήμα Αναγνώρισης Θαλάσσιας Υπηρεσίας της Διεύθυνσης Ναυτικής Εργασίας που υπάγονται στον Κλάδο Β΄ που στελεχώνονται αμιγώς από πολιτικό προσωπικό.

Επίσης, στον Κλάδο Β΄ μέσω της Διεύθυνσης Ναυτικής Εκπαίδευσης υπάγονται οι Σχολές Εμπορικού Ναυτικού. Επισημαίνεται ότι το διδακτικό προσωπικό είναι πολιτικό προσωπικό, ενώ Διοικητής της σχολής είναι Αξιοματικός

του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ. Περαιτέρω και πέραν των ελλείψεων σε καθηγητές ναυτικής εκπαίδευσης, η διοικητική υποστήριξη των σχολών - λόγω των ελλείψεων προσωπικού - εν τέλει γίνεται από προσωπικό του Λιμενικού Σώματος.


Γ) Ο Κλάδος Δ΄ Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο οποίος στελεχώνεται αμιγώς από το Λιμενικό Σώμα, ασκεί διοικητικές, οργανωτικές και λοιπές υποστηρικτικές αρμοδιότητες του Αρχηγείου ΛΣ-ΕΛΑΚΤ, ενώ παράλληλα παρέχει οριζόντιες υποστηρικτικές υπηρεσίες πληροφορικής, Γραμματειακής Υποστήριξης και επιστασίας κτιρίων στο σύνολο του υπουργείου.


Εικόνα 9: Οργανόγραμμα Λιμενικού Σώματος




## 7.4 Κριτική αξιολόγηση του Οργανισμού

Μετά από τις συνεντεύξεις με σχετιζόμενους φορείς, στελέχη και τις σημερινές προκλήσεις τα προβλήματα αποτυπώνονται ως εξής:

 **Μη ορθή και ετεροβαρής κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού<sup>46</sup>.** Υπάρχει ανισορροπία κατανομής έργου μεταξύ του προσωπικού (ένστολου του ΛΣ, που υπάγεται στον Κώδικα Προσωπικού ΛΣ και στον Στρατιωτικό Ποινικό Κώδικα και πολιτικού που υπάγεται στον Υπαλληλικό Κώδικα) με επακόλουθο τον ανταγωνισμό ισχύος μεταξύ πολιτικού προσωπικού και ΛΣ. Σχεδόν όλες οι δομές παραγωγικού/οικονομικού χαρακτήρα υπάγονται στον Οργανισμό του Λιμενικού Σώματος.

 **Απουσία στρατηγικού οράματος συνδεδεμένο με τους εθνικούς στόχους της χώρας.** Όπως αποτυπώνεται σε όλες τις εκθέσεις η χώρα μεταβαίνει σε ένα διαφορετικό αναπτυξιακό μοντέλο πιο εξωστρεφές με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης (Εκθεση Διοικητή Τράπεζας Ελλάδος, 2016). Το Υπουργείο δεν δείχνει να αφουγκράζεται τις ανησυχίες των φορέων για την ανάγκη χάραξης μίας εθνικής στρατηγικής στο θαλάσσιο πεδίο που να συνδέεται με την στρατηγική της χώρας για επιστροφή στην ανάπτυξη (Ναυτικό Επιμελητήριο, 2013).

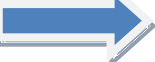
 **Το μοντέλο διοίκησης που έχει επιλεγεί για τα ελληνικά λιμάνια.** Οι αρμοδιότητες του κεντρικού κράτους και μάλιστα οι κανονιστικές αρμοδιότητες μεταφέρθηκαν σε ανεξάρτητες διοικητικές αρχές, αποτελεί ένα μοντέλο διοίκησης που έχει δεχτεί ισχυρή κριτική<sup>47</sup>. Με τη μεταφορά αρμοδιοτήτων σε ανεξάρτητες διοικητικές αρχές, δημιουργείται ξεκάθαρα δημοκρατικό έλλειμμα<sup>48</sup>, καθώς τα

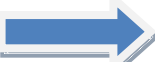
<sup>46</sup> Έντονος ο ανταγωνισμός μεταξύ των πολιτικών υπαλλήλων και στελεχών του λιμενικού όπως αποδεικνύεται και από τις ανακοινώσεις του ενός εναντίον του άλλου.

<sup>47</sup> Η «ουδετεροποίηση» αυτή «θυλάκων της πολιτικής εξουσίας» θεωρείται παράδοση μέρους της εξουσίας λόγω αδυναμίας της πολιτικής εξουσίας να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά κρίσιμα ζητήματα όπως οι σχέσεις της με την οικονομική και την επικοινωνιακή εξουσία (Βενιζέλος, 2003: σ.22, 2001: σ. 479-480). Υπό αυτή την κριτική οι Ανεξάρτητες Αρχές χαρακτηρίστηκαν ως «θεσμικό κατόντημα της δημοκρατίας» (Βενιζέλος, 2001: σ. 479).

<sup>48</sup> Η απόσυρση του κράτους από τους τομείς αυτούς, είτε μέσω της ιδιωτικοποίησης τμημάτων του δημόσιου τομέα, είτε με την ανάθεση της ρύθμισής τους από τις Ανεξάρτητες Αρχές θεωρήθηκε πως «θέτουν σε δοκιμασία της αρχές της διακυβέρνησης


διορισμένο διοικητικό συμβούλιο δεν χαίρει δημοκρατικής νομιμοποίησης, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η στρέβλωση της ευθείας γραμμής κοινωνικής λογοδοσίας της κυβέρνησης προς τους διοικούμενους πολίτες. Πέραν του δημοκρατικού ελλείμματος, που προκύπτει, το θεσμικό τρίπτυχο ΓΓΛΠΠΝΕ-ΡΑΛ-ΔΑΛ, δεν προάγει τις αρχές της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, καθώς δεν είναι ξεκάθαρο που ξεκινούν και που τελειώνουν οι αρμοδιότητες έκαστου φορέα, δηλαδή δεν είναι σαφές στο χρήστη λιμενικών υπηρεσιών ποιος ακριβώς φορέας είναι αρμόδιος να θεσμοθετεί το κανονιστικό πλαίσιο, ποιος είναι αρμόδιος να ρυθμίζει και ποιος είναι αρμόδιος να εποπτεύει και να ελέγχει. Επιπλέον πρόβλημα αποτελεί ο αυξημένος αριθμός γραφειοκρατικών δομών και διαδικασιών και το γενόμενο δημοσιονομικό κόστος (ανάγκες στέγασης και λοιπά λειτουργικά έξοδα, απασχόληση επιπλέον προσωπικού για διοικητική, νομική, οικονομική υποστήριξη των μονάδων αυτών, αποζημιώσεις μελών διοικητικών συμβουλίων κ.α.).


 **Η λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών.** Ο Προϊστάμενος σήμερα είναι αξιωματικός του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ, ο οποίος σύμφωνα με το άρθρο 12 του ΠΔ103/2014 συμμετέχει στο Συμβούλιο Επιτελικού Σχεδιασμού του Αρχηγείου ΛΣ-ΕΛΑΚΤ. Ουσιαστικά, η ΓΔΟΥ αν και εκτός της δομής του Αρχηγείου ΛΣ-ΕΛΑΚΤ λειτουργεί ως βραχίονας του χωρίς να τηρείται η ιεραρχική δομή σύμφωνα με την οποία η ΓΔΟΥ υπάγεται στο Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου. Τέλος, επισημαίνεται ότι ο Προϊστάμενος της ΓΔΟΥ αξιολογείται από τον Αρχηγό του ΛΣ-ΕΛΑΚΤ και όχι από το Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου, δηλαδή αξιολογείται από τον ανώτερο του στη δομή του Αρχηγείου ΛΣ-ΕΛΑΚΤ και όχι από τον άμεσο πολιτικό προϊστάμενό του όπως ισχύει για τους υπόλοιπους Γενικούς Διευθυντές του Ελληνικού Δημοσίου.


 **Δεν υπάρχει δομή στον Οργανισμό του Υπουργείου Ναυτιλίας που να υποστηρίζει υπηρεσίες πληροφορικής στο σύνολο του υπουργείου.** Στη σημερινή δομή η ηλεκτρονική και πληροφοριακή υποστήριξη του Υπουργείου εξαρτάται πλήρως από μία δομή που ανήκει οργανικά στο Λιμενικό Σώμα.


---

των αντιπροσωπευτικών δημοκρατιών» και «σηματοδοτούν την κατίσχυση της αγοράς και τη δραστική απομείωση της κρατικής σφαίρας» (Καμτσίδου, 2003: σ.142 -143).

 **Όλη σχεδόν η θαλάσσια και ναυτιλιακή πολιτική ασκείται από τον Β' Κλάδο του Λιμενικού Σώματος για τη Ναυτιλία.** Δεν υπηρετούν καθόλου σε αυτές τις διευθύνσεις του κλάδου αυτού πολιτικοί υπάλληλοι και στην διεθνή εκπροσώπηση μετέχουν αμιγώς στελέχη του Λιμενικού Σώματος.

 **Το περιορισμένο σε αριθμό πολιτικό προσωπικό είναι περιθωριοποιημένο από τα κέντρα των αποφάσεων με μειωμένη συμμετοχή στις καθοριστικές αρμοδιότητες του Υπουργείου.**<sup>49</sup> Δεν υπάρχει εξέλιξη στο πολιτικό προσωπικό, καθώς σε κρίσιμα πεδία άσκησης πολιτικής από τις περισσότερες θέσεις ευθύνης έχει αποκλεισθεί<sup>50</sup>. Σε μεγάλο μέρος του προσωπικού επικρατεί γενικευμένη απάθεια, καθώς παραμένει στάσιμο και δεν έχει την αναμενόμενη εξέλιξη. Κατά συνέπεια δημιουργείται μία δυναμική αδράνειας που τελματώνει το πολιτικό προσωπικό.

 **Απουσιάζουν οι στρατηγικές δομές που έχουν την ευθύνη χάραξης και σχεδιασμού πολιτικών.** Η απουσία αυτή, σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές τάσεις άλλων υπουργείων (Δημόσιας Τάξης για τα θέματα αστυνόμευσης, Ανάπτυξης για τα θέματα περιφερειακής ανάπτυξης, Βιομηχανίας για τα θέματα ναυπηγοεπισκευών, Περιβάλλοντος για τα θέματα θαλασσιού περιβάλλοντος, Χωροταξίας & Πολεοδομίας για τα θέματα προστασίας του χαρακτήρα των νησιωτικών οικισμών, Μεταφορών για τα θέματα της ακτοπλοΐας) προκαλεί συχνά ερωτήματα για την ανάγκη ύπαρξης του υπουργείου ως χωριστής δομής<sup>51</sup>.

 **Παρωχημένη πολιτική εθνικών συμβολισμών χωρίς περιεχόμενο.** Είναι χαρακτηριστικό πως η αντιμετώπιση των προβλημάτων των νησιών γίνεται **συμβολικά παρά ουσιαστικά**<sup>52</sup>. Υπάρχει για παράδειγμα η Γραμματεία Βορείου Αιγαίου που εξυπηρετεί την «εθνική ανάγκη» αναφοράς στο Αιγαίο, αλλά ως επί το πλείστον λειτουργεί με περιορισμένους πόρους και ελάχιστο προσωπικό. Δεν είναι εμφανές αλλά αποτελεί ερώτημα, το τι ακριβώς είναι η «νησιωτική πολιτική» και


<sup>49</sup> Σήμερα υπηρετούν 220 υπάλληλοι μόνιμοι και ΙΔΑΧ, με άλλους 100 να υπηρετούν στην πλοηγητική υπηρεσία, επί 110 θέσεων, άλλους 62 στις Σχολές Εμπορικού Ναυτικού επί 80 θέσεων και άλλους 12 στο ΚΕΣΕΝ επί 19 θέσεων) που υπάγονται στη δική τους νομοθεσία (ν.3528/2007-ΥΚ, ν. 2690/1999, ν.3230/04 και ν.4369/16 κλπ).


<sup>50</sup> Παραδείγματος χάριν ότι στη Μόνιμη Ελληνική Αντιπροσωπεία στις Βρυξέλλες υπηρετούν μόνο στελέχη του Λιμενικού Σώματος, ενώ από τις θέσεις των ναυτιλιακών ακολούθων το πολιτικό προσωπικό είναι πλήρως αποκλεισμένο.

<sup>51</sup> Μελέτη επιτροπής για την αξιολόγηση δομών του Υπουργείου Ναυτιλίας, 2016.

<sup>52</sup> Συνέντευξη με τον πρώην Γενικό Γραμματέα Ναυτιλιακής Πολιτικής, Αθανάσιο Μπούσιο.

ποιος έχει την ευθύνη της διαμόρφωσής της σε επίπεδο και μακροπρόθεσμων σκοπών και ουσιαστικού περιεχομένου<sup>53</sup>.

 **Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων δομών του υπουργείου δεν είναι εμπεδωμένη**, ενώ παρουσιάστηκε το φαινόμενο κάποιες υπηρεσίες του να αγνοούν τι ακριβώς πράττουν άλλες υπηρεσίες του ίδιου υπουργείου και πως θα μπορούσαν να βοηθηθούν μεταξύ τους<sup>54</sup>. Οι ασυγχρονίες που παρουσιάζονται θεραπεύονται σχεδόν αποκλειστικά με αξιοποίηση διοικητικών πόρων του ΛΣ.

 **Συνένωση μονάδων με ανύπαρκτο βαθμό συνάφειας**. Παράδειγμα αποτελεί η ένταξη της οριζόντιας αρμοδιότητας των κτιριακών υποδομών (Κτίρια Υπουργείου, Σχολών Εμπορικού Ναυτικού, Κτίρια Λιμεναρχείων κ.α.) στη Διεύθυνση Λιμενικών Υποδομών της ΓΓΛΠΝΕ. Σε αντίθεση με κάθε διοικητική λογική, οργανική μονάδα οριζόντιας αρμοδιότητας σε επίπεδο Υπουργείου υπάγεται σε Γενική Γραμματεία και Διεύθυνση κάθετης τομεακής αρμοδιότητας, με ανύπαρκτη συνάφεια.

## 7.5 Προτάσεις για τη νέα διάρθρωση

Η εφαρμογή μίας Ολοκληρωμένης Θαλάσσιας Πολιτικής, όπως αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω, οι περιορισμένες δυνατότητες της υπάρχουσας δομής του Υπουργείου Ναυτιλίας για την υπηρετήση μίας τέτοιου είδους στρατηγικής στόχευσης, η κυβερνητική απόφαση για τη δημιουργία Οργανισμών με συγκεκριμένα κριτήρια<sup>55</sup> (Εγκύκλιος Αριθ. Πρωτ.: ΔΟΜ/Φ. 20/οικ.21424) στο πλαίσιο της

<sup>53</sup> Μελέτη επιτροπής για την αξιολόγηση δομών του Υπουργείου Ναυτιλίας, 2016.

<sup>54</sup> Μελέτη επιτροπής για την αξιολόγηση δομών του Υπουργείου Ναυτιλίας, 2016.

<sup>55</sup> Σε αυτό το πλαίσιο τέθηκαν κεντρικές κατευθύνσεις από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης: α) Περιορισμός της διάσπασης του αντικειμένου ενός Υπουργείου σε πολλές Γενικές και Ειδικές Γραμματείες. Κατά την εφαρμογή του προγράμματος επαναξιολόγησης της δομής των Υπουργείων ως βασική επιλογή αναδεικνύεται η προσπάθεια μείωσης σχημάτων Γενικών και Ειδικών Γραμματειών με αντίστοιχη εκ των πραγμάτων ενίσχυση των υπηρεσιακών δομών (Γενικές Δ/νσεις ή Δ/νσεις), γεγονός που σίγουρα θα διευκολύνει την εγκατάσταση των Διοικητικών Γραμματέων που θεσμοθετήθηκαν με τα άρθρα 6 και 7 του Ν. 4369/2016. β) Πρόβλεψη θέσεων Διοικητικού Γραμματέα, Αναπληρωτή Διοικητικού Γραμματέα, Τομεακού Γραμματέα και Ειδικού Τομεακού Γραμματέα. Ως γνωστόν με τις ρυθμίσεις των άρθρων 6 και 7 του Ν. 4369/2016, θεσμοθετήθηκαν οι θέσεις των Διοικητικών και Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων των Υπουργείων. Περαιτέρω δε συστάθηκαν θέσεις Τομεακών Γραμματέων, ως προϊσταμένων των Γενικών Γραμματειών του άρθρου 51 του π.δ. 63/2005 και των Γενικών Γραμματειών που έχουν συσταθεί με άλλες διατάξεις, καθώς και θέσεις Ειδικών Τομεακών Γραμματέων, ως προϊσταμένων των ενιαίων διοικητικών τομέων του άρθρου 53 του π.δ. 63/2005 και των Ειδικών Γραμματειών που έχουν

διοικητικής μεταρρύθμισης και οι προκλήσεις που αναδύονται στο άμεσο μέλλον για τη χώρα καθιστούν αδήριτη την ανάγκη ενός σοβαρού και ανοικτού διαλόγου για ένα νέο Οργανισμό. Μία συνεκτική και Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική και οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα ανοίγουν ένα «παράθυρο ευκαιρίας» για εποικοδομητικές αλλαγές (Kingdon, 2013).

Ως ρεαλιστική στρατηγική μπορεί να ακολουθηθεί η σταδιακή ή τμηματική (Incremental) στρατηγική με στρατηγική εξέλιξης και στρατηγική προσαρμογής και όχι ένα διοικητικό «bing bang» που θα αυξήσει τις αντιστάσεις στις αλλαγές. Στο πλαίσιο του ΟΟΣΑ, επίσης, η ιδιοκτησία των μεταρρυθμίσεων (ownership of reforms), αναδεικνύεται ως αποφασιστικός παράγοντας για την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής μεταρρυθμιστικής πολιτικής (Σκάλκος, 2016). Πιο συγκεκριμένα προτείνονται τα εξής:

1) Προτείνεται η αξιολόγηση της δομής του οργανισμού του Λιμενικού Σώματος ταυτόχρονα με εκείνον του Υπουργείου Ναυτιλίας, καθώς υπάρχουν διευθύνσεις και τμήματα που υπηρετούν ταυτόχρονα πολιτικοί και στρατιωτικοί υπάλληλοι. Οποιαδήποτε αλλαγή του οργανισμού του Υπουργείου Ναυτιλίας πρέπει να ειπωθεί σε μία «μεγάλη εικόνα» και όχι αποσπασματικά. Η σημερινή δομή του Υπουργείου Ναυτιλίας κατέχει μία μοναδική πρωτοτυπία: στρατιωτικό προσωπικό να ασκεί πολιτικά καθήκοντα δεν συναντάται σε ευρωπαϊκό επίπεδο σε αντίστοιχη δομή Υπουργείου Ναυτιλίας.

---

συσταθεί με άλλες διατάξεις. Ενόψει των ανωτέρω και δεδομένου ότι οι παραπάνω τέθηκαν επικεφαλής της διοικητικής ιεραρχίας των υπηρεσιών των οποίων προΐστανται, αποτελώντας καθαρά διοικητικά όργανα με καθορισμένες αρμοδιότητες που αφορούν στην εκτέλεση και τη διοικητική εφαρμογή της πολιτικής όπως αυτή καθορίζεται από την Κυβέρνηση και τα όργανά της, σκόπιμη θεωρείται η πρόβλεψη των θέσεων αυτών εντός του Οργανισμού των υπηρεσιών. Επιπλέον δεδομένης της θεσμοθέτησης των υπόψη θέσεων ως επικεφαλής της διοικητικής ιεραρχίας των υπηρεσιών του Υπουργείου δεν ενδείκνυται η υπαγωγή αυτοτελών τμημάτων όπως κοινοβουλευτικού ελέγχου, νομοθετικής πρωτοβουλίας, εσωτερικού ελέγχου κ.τ.λ. κατευθείαν στον Υπουργό ή τον Αναπληρωτή Υπουργό, αλλά αντίθετα προτείνεται η ένταξη αυτών υπό την εποπτεία και τον έλεγχο του Διοικητικού ή του Αναπληρωτή Διοικητικού Γραμματέα. γ) Ενιαίες δομές εσωτερικής διοίκησης (υποστηρικτικές υπηρεσίες). Βασική επιλογή, εξακολουθεί να αποτελεί η συγκέντρωση στον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου, η υπαγωγή δηλ. στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου, όλων των υποστηρικτικών μονάδων (π.χ. Διοικητικού/Προσωπικού, Οικονομικού, Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κ.τ.λ.) των Γενικών και Ειδικών Γραμματειών που υπάγονται σε αυτό. Παραμένει επομένως ως βασική οργανωτική αρχή η ένταξη όλων των υποστηρικτικών χαρακτήρα δομών και αρμοδιοτήτων του Υπουργείου στην ήδη συσταθείσα και λειτουργούσα Γενική Δ/ση Οικονομικών ή/και Διοικητικών Υπηρεσιών ή/και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. δ) Ενσωμάτωση αρμοδιοτήτων Υπηρεσιών Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΥΔΕ) στις Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών των Υπουργείων.



2) Η πρόσθεση νέων πεδίων ανάπτυξης δημόσιων πολιτικών, όπως η «γαλάζια ανάπτυξη», το ναυτιλιακό πλέγμα, η νησιωτικότητα, η θαλάσσια έρευνα και καινοτομία, τα logistics, η ναυπηγοεπισκευή, η ευρωπαϊκή πολιτική κ.λ.π. Επ' αυτών των πεδίων, κρίνεται σκόπιμο να συγκροτηθούν και να λειτουργήσουν δομές που θα μπορούν μελλοντικά να εισηγούνται κατάλληλες πολιτικές και να διαμορφώνουν δράσεις στην κατεύθυνση εναρμόνισής και με την «Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική» της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που ορίζει άλλωστε και ο ν.4150/2013. Με αυτόν τον τρόπο θα ασκηθεί δημόσια πολιτική σε νέες κατευθύνσεις που η χώρα έχει ανάγκη<sup>56</sup>.

3) Η δημιουργία ενός νέου σχήματος, ενός «διοικητικού υβριδίου» που θα ενισχύσει τη συνεργασία πολιτικού προσωπικού και προσωπικού λιμενικού σώματος. Είναι αλήθεια ότι η σημερινή δομή είναι πρωτότυπη ακόμη και για τα ευρωπαϊκά δεδομένα και χρειάζονται λύσεις καινοτόμου χαρακτήρα<sup>57</sup>. Ένα «διοικητικό υβρίδιο» μπορεί να δοκιμασθεί σε κάποιες υπηρεσίες του Υπουργείου ώστε να ενισχυθεί η συνεργασία των δύο πλευρών<sup>58</sup>.

4) Η αξιολόγηση της πρότασης αναθεώρησης του πειθαρχικού δικαίου που διέπει το προσωπικό του Λιμενικού Σώματος. Η οργάνωση – λειτουργία και δράση ενός φορέα που σήμερα ασκεί πολιτικά καθήκοντα στο Υπουργείο Ναυτιλίας απαιτεί μεγαλύτερη ευελιξία και εκσυγχρονισμό. *«Η απεμπλοκή του από τον εν λόγω Κώδικα δε σημαίνει επ' ουδενί ότι θα αλλάξει η στρατιωτική μορφή του Λ.Σ., ή η οργάνωσή του, ή η δράση του. Κάτι τέτοιο δε συνέβη με την ΕΛ.ΑΣ μετά την ενοποίηση το 1984»*, αναφέρει συγκεκριμένα ο Υποπλοίαρχος του Λιμενικού Σώματος κ. Κοροντζής. (Κοροντζής, Κριτική θεώρηση οργανισμών ΥΕΝ, 2014).

5) Η ενδυνάμωση της στρατηγικής λειτουργίας, δηλαδή η δημιουργία δομής σχεδιασμού/διαμόρφωσης/παρακολούθησης πολιτικής σε κεντρικό επίπεδο<sup>59</sup>. Είναι μία πρόταση που έχει καταγραφεί ευρέως στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τη μετάβαση από το «υδροκέφαλο κράτος» (Μακρυδημήτρης, 2004) σε κράτος στρατηγείο (Σωτηρέλης, 2012), που θα έχει Υπουργεία με επιτελικό χαρακτήρα. Σε

<sup>56</sup> Βλ. Εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική (2007,2008,2012,2017).

<sup>57</sup> Θεόδωρος Δρίτσας: «Σε όσα fora βρισκόμασταν μας ρωτούσαν για την υπάρχουσα δομή του υπουργείου Ναυτιλίας», 2017.

<sup>58</sup> Είναι μία άποψη που λέχθηκε στις συνεντεύξεις με τους αρμόδιους.

<sup>59</sup> Μελέτη αξιολόγησης δομών 2016.

αυτό το πλαίσιο προτείνεται η επανεξέταση των σχέσεων του υπουργείου με τους φορείς που εμπλέκονται στην αποστολή του, ιδιαίτερα κατά τη φάση της χάραξης-διαμόρφωσης-σχεδιασμού των δημόσιων πολιτικών του<sup>60</sup>.

6) Η ενίσχυση του υπηρεσιακού χαρακτήρα των δομών του υπουργείου, κάτι που ευνοεί τη θεσμική τους λειτουργία υπηρετώντας την αρχή της συνέχειας της διοίκησης και διαφυλάττοντας τη θεσμική μνήμη. Με αυτόν τον τρόπο υπηρετείται και ο στόχος της αποκομματικοποίησης<sup>61</sup> της διοίκησης (και της αξιοκρατίας (Αιτιολογική Έκθεση ν.4369/2016), ενώ είναι σε αντιστοιχία με τις κατευθύνσεις του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για διευκόλυνση της εγκατάστασης των Διοικητικών Γραμματέων.

7) Η μετάβαση του υπουργείου στη νέα εποχή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ψηφιακών Τεχνολογιών. Στη σημερινή δομή η ηλεκτρονική και πληροφοριακή υποστήριξη του Υπουργείου εξαρτάται πλήρως από μία δομή που ανήκει οργανικά στο Λιμενικό Σώμα. *«Απαιτείται να οριστούν και να αναλάβουν πλήρως οι αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες, τη διαχείριση, περαιτέρω ανάπτυξη και γενικότερα την αποκλειστική διοίκηση των εφαρμογών Πληροφορικής και προπάντων, των Μητρώων που είναι απαραίτητα για τη σε βάθος χρόνου επίτευξη της αποστολής του και την εξασφάλιση της θεσμικής μνήμης του υπουργείου»<sup>62</sup>*. Σε αυτό το πλαίσιο η σύσταση μονάδας Ηλεκτρονικής Ολοκλήρωσης στην κεντρική υπηρεσία του υπουργείου και ένταξή της στη νέα Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, που θα εντάσσεται στην κεντρική υπηρεσία του υπουργείου, υπό τον Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου βάσει του αρ. 4 ν.4369/2016.

<sup>60</sup> Οι πρόσφατα συσταθείσες Αρχές Δημόσια Αρχή Λιμένων (Δ.Α.Λ.) και Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων (Ρ.Α.Λ.), καθώς και το Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ν.Ε.Ε.), η Ελληνική Υπηρεσία Διερεύνησης Ναυτικών Ατυχημάτων και Συμβάντων (ΕΛΥΔΝΑ), τα Λιμενικά Ταμεία, ο Οίκος Ναύτου και το Ερευνητικό Ινστιτούτο Νησιωτικής Πολιτικής συνεργούν-συνεισφέρουν στην προώθηση της αποστολής του υπουργείου.

<sup>61</sup> Η κυριαρχία του «πολιτικού υποσυστήματος» έναντι του «διοικητικού», από το οποίο προκύπτουν ή αναπτύσσονται και καλλιεργούνται/επεκτείνονται όλα τα υπόλοιπα. Είναι αυτό που πολιτικό λόγο πήρε την ονομασία «κομματικοποίηση», υποδηλώνοντας τη συνθήκη εκείνη κατά την οποία το «κόμμα» ως διοικητικός-κρατικός οργανισμός υποκαθιστά τη διοίκηση και καθίσταται το ίδιο ένας ιδιότυπος φορέας συνοχής του κράτους και της θεσμικής του μνήμης. Στο πεδίο της πολιτικής επιστήμης το φαινόμενο ερμηνεύτηκε από το μετασχηματισμό των κομμάτων από αντιπροσωπευτικά κοινωνικά μορφώματα σε «κόμματα καρτέλ» (Βερναρδάκης, 2010). Διαθέσιμο στο: [http://www.vernardakis.gr/uplmed/11\\_partis%20politiques%20et%20espace%20intermediaire.pdf](http://www.vernardakis.gr/uplmed/11_partis%20politiques%20et%20espace%20intermediaire.pdf).

<sup>62</sup> Πόρισμα Επιτροπής, 2017.

8) Η αναβάθμιση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και η αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων των Μ.Ε.Ε. που προσιδιάζουν στον διενεργούμενο από αυτές, νομοθετικά ορισμένο εσωτερικό έλεγχο (internal audit). Η μονάδα δεν χρειάζεται να υπάγεται απ' ευθείας στον υπουργό αλλά είναι σκοπιμότερο να εντάσσεται στη Δ/ση Στρατηγικού Σχεδιασμού, όπου η λειτουργία της θα είναι παρακολουθητική της υλοποίησης ευαίσθητων πεδίων των Δημόσιων Πολιτικών και ουσιαστικά ελεγκτική.

9) Η ενίσχυση του πολιτικού χαρακτήρα του Υπουργείου στις νέες δομές που προτείνεται να δημιουργηθούν από νέο εξειδικευμένο και υψηλών προσόντων προσωπικό. Η ενίσχυση αυτή μπορεί να γίνει από αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης που στην παρούσα φάση δεν αξιοποιούνται στις δομές που υπηρετούν. Συγχρόνως μία συγκροτημένη πολιτική στο θαλάσσιο πεδίο απαιτεί οργανωμένη εκπαίδευση και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό με τρόπο που θα ανταποκρίνεται στις διεθνείς προδιαγραφές της εκπαίδευσης και τις προκλήσεις του διεθνούς πεδίου της θαλάσσιας πολιτικής. Αυτό μπορεί να το πράξει η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με την ίδρυση σχετικού τμήματος ναυτιλιακής ειδίκευσης που θα προετοιμάζει επιτελικά στελέχη για τον σκοπό αυτό.

10) Η αλλαγή ονομασίας από Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου σε «Υπουργείο Θαλάσσιας Ανάπτυξης και Ναυτιλιακής Πολιτικής». Προκρίνεται αυτή η ονομασία, καθώς ανταποκρίνεται καλύτερα στη στρατηγική της χώρας για δυναμικούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης, περικλείει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης της θάλασσας, έχει πιο ολιστικό χαρακτήρα, ενώ δεν παραγκωνίζει την έννοια της ναυτιλίας που η χώρα πρωταγωνιστεί διεθνώς.

11) Η σύσταση θέσης νέου Διοικητικού Γραμματέα (ν. 4369/2016) αρμόδιου για τις διοικητικές και οικονομικές υποθέσεις. Στον Διοικητικό Γραμματέα να υπάγονται και νέες δομές, όπως αυτές της Ηλεκτρονικής Ολοκλήρωσης, Στρατηγικού Σχεδιασμού & Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου. Η νέα δομή θα ενισχύσει τις αρχές της συνέχειας, της αξιοκρατίας και της θεσμικής μνήμης του Υπουργείου.

## Κεφάλαιο όγδοο: Συμπεράσματα

Στα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας συγκαταλέγεται η διαπίστωση ότι η δόμηση ενός οργανισμού δε συνιστά απλά μία νομική αλλαγή ή μία τεχνοκρατική άσκηση. Δεν επιλύεται με ποσοτικά κριτήρια οικονομικού χαρακτήρα<sup>63</sup> ούτε με επιχειρήματα νομικού φορμαλισμού. Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί παραφράζοντας τον συνταγματολόγο καθηγητή Μάνεση ότι ο οργανισμός δεν είναι, δεν είναι κέλυφος κενού περιεχομένου<sup>64</sup>. Το αντίθετο. Είναι ένας καταστατικός χάρτης σε ένα υπουργείο που αντανακλά πέρα από την κατανομή αρμοδιοτήτων ένα συσχετισμό δυνάμεων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών, ιδεολογικών ακόμη και προσωπικών. Αποτελεί ένα καθρέφτη που αντανακλώνται κοινωνικές δυνάμεις και προτάγματα. Ένας οργανισμός πρέπει να είναι ανοικτός προς τα έξω, να συνδιαλέγεται και να αλληλεπιδρά με την κοινωνία και τις ανησυχίες της. Μόνο έτσι θα μπορεί η δημόσια διοίκηση να σταθμίζει έγκαιρα το δημόσιο συμφέρον, να το διαφυλάσσει και να το υπηρετεί, όπως ορίζει το Σύνταγμα.

Η δόμηση ενός οργανισμού απαιτεί αλλαγές που εμπεριέχουν χαρακτηριστικά από διάφορους κλάδους επιστημών, καθώς εμπλέκονται πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Νομική, οικονομικά, διοικητική επιστήμη, ψυχολογία, ιστορία, διαπραγμάτευση εμπλέκονται για την εναρμόνιση διαφορετικών συνιστωσών με σκοπό την επίτευξη μίας οργανικής ισορροπίας. Μία τέτοια άσκηση στο πεδίο της ναυτιλίας, όπου συναντώνται και διασταυρώνονται ισχυρά συμφέροντα, (εφοπλιστές, νηογνώμονες, κατασκευαστικές εταιρείες, ασφαλιστικές εταιρείες, εμπορικά συμφέροντα, εθνικά συμφέροντα, συμφέροντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ναυτεργατικά σωματεία, συντεχνιακά συμφέροντα ένστολων) και της ίδιας της

<sup>63</sup> Σε μία περίοδο που η αύξηση των εσόδων έχει κυριαρχήσει στον δημόσιο λόγο και η οικονομικίστικη λογική έχει οδηγήσει σε μία άλλου είδους κρίση τις δημόσιες υπηρεσίες η αναδιοργάνωση ενός υπουργείου νοσηματοδοτείται διαφορετικά. Ο Προκόπης Παυλόπουλος επισημαίνει ότι «η επικυριαρχία του «οικονομικού» επί του «θεσμικού» καταγράφει παραστατικά -και, οπωσδήποτε, με άκρως δυσόιωνες δημοκρατικώς προοπτικές- την σύγχρονη επώδυνη περιπέτεια της Ελευθερίας και του Κοινωνικού Κράτους Δικαίου» (Προκόπης Παυλόπουλος, Συνέδριο για την Δημόσια Υπηρεσία στη Μεσόγειο, Αθήνα, 2017).

<sup>64</sup> Μάνεσης Α. (1998) «Ο θεσμός του Προέδρου της Δημοκρατίας δεν είναι μια αδειανή πολυθρόνα...», ΤΟ ΒΗΜΑ, 17.05.1998. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=99281>

πολυσύνθετης πραγματικότητας καθιστούν υπερβολικά δύσκολο κάθε εγχείρημα μεταβολής της υφιστάμενης κατάστασης στο δημόσιο ναυτιλιακό πεδίο. Η αντίσταση σε αλλαγές και το διαχρονικό πολιτικό κόστος συμβάλλουν επιπρόσθετα σε αυτό.

Ο Καρκατσούλης (1998) αναφέρει ότι η διοικητική μεταρρύθμιση αφορά *«το σύνολο των αλλαγών που θα καταστήσουν το διοικητικό σύστημα ικανό να ανταποκριθεί σε ένα κοινωνικό αίτημα που εκφράζεται μέσω των μεταρρυθμιστών προς αυτό»*. Συνεπώς η διοικητική μεταρρύθμιση δεν αποτελεί μια εφάπαξ διαδικασία, είναι μια διαδικασία ρευστή και διαρκής και η ανάγκη της προκύπτει κάθε φορά που μεταβάλλεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης.

Η μεταρρύθμιση εκκρεμεί ρήξης ή συντήρησης. Μπορεί, δηλαδή, να μην παρουσιάζει εγγενώς επαναστατικά χαρακτηριστικά, με την έννοια ότι - κατά κανόνα - δεν είναι αυτονόητη η πλήρης ρήξη με το παρελθόν, από την άλλη, ωστόσο, θα ήταν απρόσφορο να ταυτίζεται με τη συντήρηση. Συνεπώς, η ίδια η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης εμπεριέχει την έννοια της «ισορροπίας». Σε ένα τέτοιο πλαίσιο «ισορροπίας» τίθεται η αλλαγή ενός Οργανισμού και ιδιαίτερα σε ένα πολυδιάστατο πεδίο, όπως αυτό της θαλάσσιας πολιτικής.

*«Δεν θα ανακαλύψουμε ωκεανούς, αν δεν απομακρυνθούμε από τις ακτές»*, έλεγε ο Νομπελίστας ποιητής Αντρέ Γκιντέ. Πράγματι δεν πρόκειται να επιτευχθούν αλλαγές με θετικό πρόσημο στην κοινωνία αν δεν υπάρξει τόλμη<sup>65</sup> και θάρρος ως προς αυτές. Η παγιωμένη κατάσταση στο θαλάσσιο πεδίο σήμερα δεν υπηρετεί μία ολοκληρωμένη και σφαιρική αναπτυξιακή αντίληψη για τις θαλάσσιες υποθέσεις. Το θαύμα της ελληνικής ναυτιλίας, όπως αναφέρθηκε, βασίστηκε στη δύναμη της κίνησης και της δημιουργίας. Αντίστοιχα, «κίνηση», «δημιουργία» και «εξέλιξη» πρέπει να χαρακτηρίσει και τη δομή του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής.

---

<sup>65</sup> Αυτό προέκυψε και από τις συνεντεύξεις με τα πολιτικά πρόσωπα.

## **Βιβλιογραφία**

### **I. Πρωτογενείς Πηγές**

#### **A. Σύνταγμα της Ελλάδας**

#### **B. Νόμοι**

- Ν. 2190/20
- Ν. 3190/55
- Ν. 959/79
- Ν. 2987/02
- Ν. 89/67
- Ν. 378/68
- Ν. 4369/2016
- Ν.4178/2001
- Ν.816/1917
- Ν.1753/1919
- Ν. 1/1936
- Ν. 345/1936
- Ν.3268/44
- Ν.1671/1951
- Ν. 3922/2011
- Ν. 4150/2013

#### **Γ. Προεδρικά Διατάγματα**

- Π.Δ. 95/77
- Π.Δ. 259/1988
- Π.Δ. 242/2007
- Π.Δ. 651/2011
- Π.Δ. 85/2012
- Π.Δ. 94/2012

- Π.Δ. 70/2015
- Π.Δ. 242/1999
- Π.Δ. 175/2002
- Π.Δ. 110/2001
- Π.Δ. 225/1973

#### **Δ. Νομοθετικά Διατάγματα**

- Ν.Δ. 2687/1953
- Ν.Δ. 957/1971
- Ν.Δ. 175/1973
- Ν.Δ. 13/15-4-1833

#### **Ε. Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις**

- ΚΥΑ 11370/1973

#### **ΣΤ. Εγκύκλιοι**

- Η με ΑΠ ΔΟΜ/Φ.20/οικ.21424 «Επαναξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων των Υπουργείων» εγκύκλιος του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Χριστόφορου Βερναρδάκη.
- Η με ΑΠ ΔΟΜ/Φ20/οικ.29896 «Ενέργειες για την Υλοποίηση των νέων Οργανισμών των Υπουργείων» εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

#### **Ζ. Ευρωπαϊκή Οδηγία**

- Οδηγία 2008/56/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Ιουνίου 2008

#### **Η. Αιτιολογικές Εκθέσεις**

- Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου: «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

## Η. Άλλες πηγές

### Η.1 Μελέτες

- Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος - Πανεπιστήμιο Πειραιά (2012) Έρευνα για την ανάδειξη της σημασίας των σκαφών αναψυχής στον θαλάσσιο τουρισμό και την εθνική οικονομία. Αθήνα.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2013) Η συμβολή της ποντοπόρου ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία: Επιδόσεις και Προοπτικές. Αθήνα.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2016) Οικονομικές επιδράσεις από την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς. Αθήνα.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2017) Οικονομικές επιδράσεις από την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης. Αθήνα.
- Εθνική Αναπτυξιακή Στρατηγική 2021 (2017) «Παραγωγική Ανασυγκρότηση για μία δίκαιη και βιώσιμη ανάπτυξη» (2017 – 2021). Αθήνα.
- Έρευνα της Mc Kinsey (2011) Η Ελλάδα 10 χρόνια Μπροστά Προσδιορίζοντας το νέο Μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας. Διαθέσιμη σε: [http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece\\_10\\_Years\\_Ahead\\_Executive\\_summary\\_Greek\\_version\\_small.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece_10_Years_Ahead_Executive_summary_Greek_version_small.pdf)
- Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (2017) Ετήσια έκθεση Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών. Αθήνα. Διαθέσιμη στο διαδικτυακό τόπο: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://ireporterworld.com/wp-content/uploads/2017/07/ANNUAL-REPORT-2016-2017-1.pdf>
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017 – 2019. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο : [dimosio2020.gov.gr](http://dimosio2020.gov.gr). [http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio\\_booklet-forsite.pdf](http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio_booklet-forsite.pdf) [Τελευταία πρόσβαση στις 23.10.2017].
- ΟΟΣΑ (2011) Έκθεσης του ΟΟΣΑ για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση για το 2011. <http://www.enap.gr/attachments/article/7230/OECDreport.pdf>
- Τράπεζα Ελλάδος. (2016) Έκθεση του Διοικητή. Αθήνα.



- Έρευνα Mc Kinsey (2017) Διαθέσιμη στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/one-belt-and-one-road-connecting-china-and-the-world> [Τελευταία πρόσβαση στις 21.9.2017).
- Μελέτη της Ernst & Young Global Limited (2017) «Επανατοποθετώντας την Ελλάδα ως διεθνές ναυτιλιακό κέντρο». Διαθέσιμη στο διαδικτυακό τόπο: [http://globalsustain.org/files/%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1\\_%CE%95%CE%A5\\_%CE%95%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CF%8E%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%20%CF%89%CF%82%20%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AD%CF%82%20%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%BA%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF\\_long.pdf](http://globalsustain.org/files/%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1_%CE%95%CE%A5_%CE%95%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CF%8E%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%20%CF%89%CF%82%20%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AD%CF%82%20%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%BA%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF_long.pdf). [Τελευταία πρόσβαση στις 6.10.2017]. Αθήνα.
- Μελέτη του Ναυτικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (2013) «Αναπτυξιακή Εθνική Ναυτιλιακή Στρατηγική». Αθήνα.
- Μελέτη για την αξιολόγηση των δομών του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. Διαθέσιμη στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.peals.gr/images/pdf/melethnautilias.pdf>

## H.2 Ανακοινώσεις – Δελτία Τύπου

- Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στο Συμβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών (2017) Μία Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική για την Ένωση. Βρυξέλλες.
- Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών (2008) Κατευθυντήριες γραμμές για μια ενοποιημένη προσέγγιση της θαλάσσιας πολιτικής: Προς την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών όσον αφορά την [65]

ενοποιημένη θαλάσσια διακυβέρνηση και τη διαβούλευση των ενδιαφερόμενων φορέων. Βρυξέλλες.

- Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών (2014) Γαλάζια Ενέργεια, Απαραίτητα μέτρα για την αξιοποίηση του δυναμικού της θαλάσσιας και ωκεάνιας ενέργειας της Ευρώπης έως το 2020. Βρυξέλλες.
- Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών (2007) Μια ολοκληρωμένη θαλάσσια πολιτική για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Βρυξέλλες.
- Δελτίο Τύπου της 25.4.2017 με θέμα : «Μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, τα λιμάνια της χώρας και η ποντοπόρος ναυτιλίας της». Τοποθέτηση του Γενικού Γραμματέα Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων στο International Propeller Club, Port of Piraeus [ηλεκτρονικά]. Διαθέσιμο σε: <http://www.hcg.gr/node/14829> [τελευταία πρόσβαση στις 30.09.2017].

### Η.3 Αρχεία

- Αρχείο Μουσείου Ναυτικής Ιστορίας.
- Αρχείο ιστορικού ερευνητή Γεωργίου Μ. Φουστάνου.

### Η.4. Συνεντεύξεις

- Βαρβιτσιώτη Μιλτιάδη, πρώην Υπουργό Ναυτιλίας. Πραγματοποιήθηκε στις 8.10.2017.
- Δρίτσα Θεόδωρο, πρώην Υπουργό Ναυτιλίας. Πραγματοποιήθηκε στις: 18.10.2017.
- Κλιάρη Θεόδωρο, Α΄ Υπαρχηγό Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής. Πραγματοποιήθηκε στις: 03.10.2017.
- Στελλιάτο Αντώνη, Πρόεδρο Ένωσης Πλοιοκτητών Σκαφών Θαλάσσιου Τουρισμού. Πραγματοποιήθηκε στις: 20.09.2017.

- Λιάγκο Αθανάσιο, μέλος διοικητικού συμβουλίου Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς. Πραγματοποιήθηκε στις: 16.09.2017.
- Μπούσιο Αθανάσιο, πρώην Γενικό Γραμματέα Υπουργείου Ναυτιλίας και πρώην αρχηγό Λιμενικού Σώματος. Πραγματοποιήθηκε στις: 25.09.2017.
- Τσατσουλή Αθανάσιο, Πρόεδρο της Ένωσης Προσωπικού ΛΣ Αττικής Πειραιά. Πραγματοποιήθηκε στις: 21.09.2017.
- Φωκά Αθηνά, Προϊσταμένη της δομής ΕΣΠΑ του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. Πραγματοποιήθηκε στις: 07.10.2017.
- Καραχάλιο Γιώργο, υπάλληλο του τμήματος Ναυτικής Εκπαίδευσης Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. Πραγματοποιήθηκε στις: 10.10.2017.
- Δημάκη Νίκο, στέλεχος της ελληνικής εταιρείας Blue Growth. Πραγματοποιήθηκε στις: 20.09.2017.
- Χαλά Γιάννη, Γενικό Γραμματέα της Πανελλήνιας Ναυτικής Ομοσπονδίας. Πραγματοποιήθηκε στις: 17.09.2017.
- Γράτσο Γιώργο, Πρόεδρο του Ναυτικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας, Αντιπρόεδρο της HELMEPA και μέλος του Δ.Σ. της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών. Πραγματοποιήθηκε στις: 16.10.2017.
- Κόντε Θεόδωρο, Πρόεδρο της Ένωσης Εφοπλιστών Κρουαζιερόπλοιων. Πραγματοποιήθηκε στις: 16.10.2017.

## II. Βιβλιογραφικές παραπομπές

### A. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βερναρδάκης, Χρ. (1999). «Το κομματικό σύστημα 1995-1998: Ιδεολογικές μετακινήσεις, πολιτικές συγγένειες και χώροι κομματικού ανταγωνισμού», σ. 17-43. Στο VPRC – Η Κοινή Γνώμη στην Ελλάδα, Έρευνες – Δημοσκοπήσεις 2000. Αθήνα: Νέα Σύνορα/Λιβάνης.
- Γκριτζάλης, Σ. (2014). Διοικητική Μεταρρύθμιση για τους πολίτες και την επιχειρηματικότητα: Βασικά προβλήματα και πλαίσιο λύσεων τώρα. Αθήνα:

- Γκριτζάλης, Σ, Από το Πανεπιστήμιο στη Δημόσια Διοίκηση: Ένα ταξίδι με επιστροφή. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Καμτσιδου, Ι, (2011) Η δημοκρατία μεταξύ ουτοπίας και πραγματικότητας. Συλλογικό έργο. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλα.
- Κυβέλου, Σ. (1995) Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Καρκατσούλης, Π. (1998) Διοικητικής Μεταρρύθμιση & Προεισαγωγική
- Κολιόπουλος (2005) : «Η δικτατορία Μεταξά και ο πόλεμος του '40». Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Κτιστάκη, Σ. (2009). Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2012) Δημόσια διοίκηση στοιχεία διοικητικής οργάνωση. 5η εκδ. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα, (2012) Διοικητική επιστήμη δημόσια διοίκηση στοιχεία διοικητικής οργάνωσης. 5η εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2004) Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1999). Ο «Μεγάλος Ασθενής»: Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Meynaud J. (1974) «Πολιτικές δυνάμεις στην Ελλάδα». Αθήνα: Εκδόσεις Μπάϋρον.
- Μακρυδημήτρης Α, Μιχαλόπουλος, Ν, (2000) Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 - 1998. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Σκάλκος, Δ., *Αλλάζει η Ελλάδα;*, Η πολιτική οικονομία των μεταρρυθμίσεων, Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη, 2016, σελ.87-88.
- Πάλλης, Α.Α. & Τσιώτσης, Σ.Γ.Π. 2008. ‘Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και Ομάδες Συμφερόντων: Η Περίπτωση της Ναυτιλίας’, στο Σιουσουρας, Π & Χαζάκης, Κ, (επιμ.), *Παγκοσμιοποίηση, Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα: Κρίσιμα Ζητήματα Γεωπολιτικής και Γεωοικονομίας, Ποιότητα*, Αθήνα.
- Παυλόπουλος, Π. (1983). *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης: Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της Θεωρίας των οργανώσεων*, 2η. Αθήνα -Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Σπανού, Κ. (2000). «Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σπουρδαλάκης, Μ. (2003). «Το κομματικό φαινόμενο: Εξέλιξη και συγκυρία» σ. 39-63. Στο Τσάτσος Δ. – Κοντιάδης Ξ. (επιμ.), *Το μέλλον των πολιτικών κομμάτων*. Αθήνα: Παπαζήσης.

## **B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα – Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Heywood, A. (2006). *Εισαγωγή στη Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Πόλις.
- Kingdon J. W. (2013). *Agendas, Alternatives, and Public Policies, Update Edition, with an Epilogue on Health Care: Pearson New International Edition*.
- Kirchheimer, O. (1966). «The transformation of Western European Party Systems», σ. 184-188. Στο LaPalombara J. & Weiner M. (eds), *Political Parties and Political Development*. Princeton: P.U.P.

## B. Σημειώσεις από εισηγήσεις

- Παπαδημητρίου Κ. (2017) Οργανωσιακός Σχεδιασμός και Ελληνική Διοίκηση. Αθήνα: Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (7.3.2017).
- Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι προγράμματος. Διεθνές περιβάλλον και μεταρρυθμίσεις. Μοντέλα εφαρμογής της αλλαγής. Αθήνα : Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (3.2.2017).
- Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων. Πλαίσιο, περιεχόμενο διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Αθήνα: Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (10.2.2017).
- Παπαθεοδώρου Ν. (2017) Διοίκηση Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων Στρατηγική, δομή και κουλτούρα Διοίκησης Αλλαγών. Αθήνα: Εισήγηση στο τμήμα Γενικής Διοίκησης της ΕΣΔΔΑ (24.2.2017).

## Γ. Άρθρα

- Μάνεσης Α. (1998) «Ο θεσμός του Προέδρου της Δημοκρατίας δεν είναι μια αδειανή πολυθρόνα...», ΤΟ ΒΗΜΑ, 17.05.1998. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=99281>

## Γ. Διαδικτυακές πηγές

- Ιστοσελίδα του Economist, <https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2017/05/economist-explains-11>
- Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, [https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy\\_el](https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy_el)
- Ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, <http://www.minadmin.gov.gr/?cat=34>
- Ιστοσελίδα του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής <https://www.yen.gr/>
- Ιστοσελίδα του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής <http://www.hcg.gr/>

- Ιστοσελίδα του Γραφείου Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή  
<http://www.pbo.gr/el-gr/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%95%CE%BD%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B5%CF%82-%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82>
- Ιστοσελίδα «Λιμενικά Νέα» <http://www.limenikanea.gr/>

## Παράρτημα

---

### A. SWOT ANALYSIS

#### A.1. Εσωτερικό περιβάλλον

##### Δυνατά σημεία

##### (1) Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας και τα λιμάνια ως διαμετακομιστικά κέντρα

Η γεωγραφική θέση της χώρας προσφέρει εξαιρετικές δυνατότητες για οικονομική ανάπτυξη παρέχοντας τεράστιο συγκριτικό πλεονέκτημα και ρόλο στο διεθνές διαμετακομιστικό εμπόριο, τα οποία καλείται να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής στην χάραξη των πολιτικών του.

Τα ελληνικά λιμάνια, με πρώτο τον Πειραιά, είναι «μηχανές» ανάπτυξης, καθώς το συγκριτικό πλεονέκτημα συνίσταται στην οικονομική γεωγραφία τους, όπως υποστηρίζει η πρόσφατη έρευνα χαρτογράφησης όλων των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, που εκπονήθηκε για τις ανάγκες δημιουργίας του πρώτου ελληνικού ναυτιλιακού cluster “Maritime Hellas”. Ιδιαίτερα σε συνθήκες οικονομικής κρίσης και ύφεσης, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ελληνικών λιμένων είναι κρίσιμη παράμετρος στην αναπτυξιακή διαδικασία και την ενίσχυση της απασχόλησης<sup>66</sup>.

##### (2) Το ανθρώπινο δυναμικό του ΥΝΑΝΠ

Το ανθρώπινο δυναμικό του ΥΝΑΝΠ αποτελείται από 257 πολιτικούς υπαλλήλους από τους οποίους η μεγάλη πλειοψηφία είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Στο δυναμικό του περιλαμβάνονται και οι 7.300 λιμενικοί που συγκροτούν το Λιμενικό Σώμα - Ελληνική Ακτοφυλακή

##### (3) Αξιοποίηση της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας των Ελλήνων ναυτικών από το ΥΝΑΝΠ

---

<sup>66</sup>Υ Π Ο Ε Ρ Γ Ο 3 : «Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Λιμένων και Δυνατότητες Χρηματοδότησης του μέσω ΕΣΠΑ και των πόρων της νέας προγραμματικής περιόδου», Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Αθήνα, Οκτώβριος 2013. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: [http://www.mnec.gr/images/Meletes\\_Ellinikou\\_Dimosiou/epiteliki-domi-espas-tomeas-naytilias/stratigiko-sxedio-limenwn-10.pdf](http://www.mnec.gr/images/Meletes_Ellinikou_Dimosiou/epiteliki-domi-espas-tomeas-naytilias/stratigiko-sxedio-limenwn-10.pdf)



Η Ελληνική Πολιτεία και ειδικότερα το ΥΝΑΝΠ, ως διοικητικός φορέας της εμπορικής ναυτιλίας, εξετάζει και αντιμετωπίζει όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη ναυτική εργασία. Ενδιαφέρεται τόσο για τον αριθμό όσο και για την ποιότητα της εκπαίδευσης και την κατάρτιση των Ελλήνων ναυτικών.

Οι Έλληνες ναυτικοί διαθέτουν γνώση και εμπειρία η οποία τους καθιστά προτιμώμενους εργαζομένους για κάθε επιχείρηση που στοχεύει στη μακροχρόνια ανταγωνιστική απόδοση των πλοίων της. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι οι Έλληνες ναυτικοί, επιλέγονται σε ελληνόκτητα και μη πλοία.

Στην ναυτική εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα στην τεχνική και οικονομική μόρφωση συμβάλλει καθοριστικά τόσο το ΥΝΑΝΠ, μέσω της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Ναυτικών<sup>67</sup> και κατ' επέκταση της Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού όσο και πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας όπως το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο που διαθέτει το μεγαλύτερο τμήμα Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών στην Ευρώπη καθώς και τα Πανεπιστήμια Αιγαίου, Πειραιώς, Αλβα, Δερεε και άλλα Κολέγια, από όπου αποφοιτούν κάθε χρόνο διπλωματούχοι με γνώσεις περί τα ναυτιλιακά.

#### (4) Χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Τ. Π. Ε)

Ένα ακόμη δυνατό σημείο του ΥΝΑΝΠ αποτελεί η πλούσια σε περιεχόμενο και εύχρηστη ιστοσελίδα του. Το υπουργείο διαθέτει ηλεκτρονικές υπηρεσίες νηολόγησης πλοίων, χάρτη πλοήγησης και θέσεις σε πραγματικό χρόνο και αξιοποιεί νέες τεχνολογίες διαδικτύου και μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι έχει και ισχυρή παρουσία στα social media (με 8.268 followers στο twitter).

Παράλληλα, προωθούνται και άλλες Τ.Π.Ε. μέσω δρομολογημένων εφαρμογών, όπως το e-Μητρώο επαγγελματικών πλοίων αναψυχής και μικρών σκαφών, προκειμένου να αποκλειστούν οι περιπτώσεις απώλειας εσόδων καθώς και να καταστεί δυνατή η αποτύπωση των σκαφών που κινούνται και ενεργοποιούνται επαγγελματικά στις ελληνικές θάλασσες, το e-Ναυλοσύμφωνο και το e-Εισιτήριο για τα ημερόπλοια.<sup>68</sup>

<sup>67</sup>Ναυτική Εκπαίδευση. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.yen.gr/web/guest/nautike-ekpaideuse>

<sup>68</sup>Διαθέσιμα στους ιστότοπους :<http://efotopoulou.gr/imeroplia-ke-nomiko-kathestos/> και <https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/23890>

(5) Η συμμετοχή στον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό και η τεχνογνωσία χειρισμού θεμάτων

Το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής συμμετέχει στις εργασίες του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού αναλαμβάνοντας συχνά πρωτοβουλίες. Επιπλέον, σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο έχει αναλάβει πρωτοβουλίες με στόχο την προώθηση των συμφερόντων της ελληνικής και ευρωπαϊκής ναυτιλίας<sup>69</sup>.

ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

(1) Το κοστοβόρο μεταφορικό έργο των ελληνικών οχηματαγωγών

Τα Ελληνικά οχηματαγωγά εξυπηρετούν 1.566.000 νησιώτες (πλην της Εύβοιας). Το 75% των τουριστικών διανυκτερεύσεων γίνεται στα νησιά. Εκτιμάται όμως ότι σήμερα μόνον το 20%-25% των αλλοδαπών τουριστών χρησιμοποιεί την ακτοπλοΐα επειδή αυτοί συνήθως έρχονται αεροπορικώς απ' ευθείας στα νησιά άρα, η ακτοπλοΐα απευθύνεται κυρίως στον εσωτερικό τουρισμό που λόγω της οικονομικής κατάστασης είναι μειωμένος. Προσφέρουν όμως ακριβό μεταφορικό έργο που επιβαρύνει τα νησιά, ανεβάζοντας το κόστος τους, πράγμα που αποτρέπει τον τουρισμό (NEE, 2013) ενώ ταυτόχρονα οι άνθρωποι στα νησιά αισθάνονται κοινωνικά και οικονομικά αποκλεισμένοι από την χερσαία χώρα. Όλα αυτά καθιστούν δυσχερή την εκπόνηση και υλοποίηση νησιωτικής πολιτικής.

(2) Έλλειψη υποδομών & Οργανωτική ανεπάρκεια

Το ΥΝΑΝΠ έρχεται αντιμέτωπο με τα κύρια προβλήματα στις θαλάσσιες μεταφορές όπου εντοπίζονται κυρίως στην οργανωτική και διοικητική δυσλειτουργία του λιμενικού συστήματος της χώρας. Επιπλέον, η σχεδόν παντελής έλλειψη συντήρησης των λιμενικών έργων και εγκαταστάσεων δυσχεραίνει την υποδοχή κρουαζιέρας ιδιαίτερα σε επίπεδο HomePorting<sup>70</sup>, δηλαδή τα κρουαζιερόπλοια να έχουν βάση τα ελληνικά λιμάνια και όχι απλά να διέρχονται από αυτά, που απαιτεί και καλύτερες διασυνδέσεις με την ενδοχώρα.

<sup>69</sup> Βλ. Διακήρυξη των Αθηνών, ένα κείμενο - οδικό χάρτη για το μέλλον της ευρωπαϊκής ναυτιλίας που υπογράφηκε και υιοθετήθηκε κατά τη διάρκεια της Ελληνικής Προεδρίας στην ΕΕ το 2013 στο Ζάππειο.

<sup>70</sup> Συνέντευξη με Πρόεδρο Εφοπλιστών Κρουαζιερόπλοιων, Θεόδωρο Κόντε.

(3) Ο διάσπαρτος και μεγάλος αριθμός μικρών και απομακρυσμένων νησιών

Το μικρό μέγεθος, τόσο ως προς την έκταση, όσο και ως προς τον πληθυσμό των νησιών, σε συνδυασμό με την απομόνωση τους, συνεπάγεται για το Υπουργείο Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής αυξημένα κόστη σε όλες τις λειτουργίες που συνδέονται με αυτά όπως: τη στελέχωση των Λιμεναρχείων, την παροχή υπηρεσιών υγείας, ιδιαίτερα στο τμήμα της φροντίδας για την Πρωτοβάθμια Υγεία, και τον εφοδιασμό άνυδρων νησιών με νερό. Επιπλέον, η προσπάθεια που καταβάλει το Υπουργείο για την διασύνδεση των μικρών και απομακρυσμένων νησιών με κάποιο μεγάλο νησί που λειτουργεί ως τοπικό κέντρο, καθώς και την ηπειρωτική Ελλάδα, εκτός από τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται δεν συνοδεύεται πάντα με επιτυχία στο συνδυασμό γραμμών «κορμού», που θα συνδέουν τον Πειραιά με μεγάλα νησιά και στη συνέχεια με τοπικές γραμμές, άμεσης κατά το δυνατό ανταπόκρισης, προς τα λοιπά νησιά<sup>71</sup>.

## A.2 Εξωτερικό περιβάλλον

### Ευκαιρίες

(1) Διενέργεια επενδύσεων – κατασκευή υποδομών μέσω ΣΔΙΤ

Οι λιμενικές δραστηριότητες μπορούν, υπό προϋποθέσεις, να αποτελέσουν αντικείμενο σχημάτων ΣΔΙΤ καθώς, εφόσον πραγματοποιούνται με τη συνεργασία σημαντικών παικτών της διεθνούς λιμενικής βιομηχανίας, δεν εξασφαλίζεται μόνο η επάρκεια πόρων για επενδύσεις σε υποδομές στους λιμένες, αλλά και η απαραίτητη, στη συνέχεια, εμπειρία στην αποτελεσματική λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων που μπορεί να καταστήσει τους ελληνικούς λιμένες ανταγωνιστικούς στα διεθνή δίκτυα εμπορευματικών και επιβατικών (κρουαζιέρας) μεταφορών.

Ο θεσμός εξαπλώνεται με ταχείς ρυθμούς σε όλη την Ευρώπη και πλέον αποτελεί την κυρίαρχη τάση για την κατασκευή έργων. Οι λόγοι που οδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι ότι οι συμπράξεις δεν αφορούν μόνο στη μείωση των κρατικών δαπανών για την εκτέλεση των έργων, αλλά συνδέονται με την καλύτερη διαχείριση,

<sup>71</sup> Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.hcg.gr/node/14228>

την καλύτερη ποιότητα κατασκευής των έργων, το συντομότερο χρόνο εκτέλεσής τους, τη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας στο δημόσιο τομέα, ενώ συγχρόνως συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου και δημιουργούν νέες επενδυτικές ευκαιρίες για τους ιδιώτες<sup>72</sup>.

#### (2) Ένταξη ελληνικών λιμένων στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών

Η αναζήτηση πόρων για έργα χρηματοδότησης στα λιμάνια θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα. Ήδη η προσπάθεια που γίνεται για την αξιοποίηση πόρων μέσα από έναν ενιαίο σχεδιασμό του ΥΝΑΝΠ και των συναρμόδιων Υπουργείων, των φορέων διαχείρισης των λιμένων και των περιφερειών, αποδίδει καρπούς. Η ένταξη πέντε (5) ελληνικών λιμένων στο κύριο δίκτυο του Διευρωπαϊκού Δικτύου Μεταφορών και των είκοσι (20) περιφερειακών λιμένων στο δευτερεύον, θα προσφέρει δυνατότητες χρηματοδότησης των έργων<sup>73</sup>.

#### (3) Πειραιάς: «Διεθνές Ναυτιλιακό Κέντρο» λόγω Brexit

Το Brexit μπορεί να αποτελεί μια ευκαιρία και ο Πειραιάς πρέπει να επωφεληθεί προσελκύοντας τις ανά τον κόσμο ναυτιλιακές εταιρείες που θα αποχωρήσουν από το City του Λονδίνου<sup>74</sup>. Για να γίνει όμως αυτό, θα πρέπει να αναβαθμιστούν οι υποδομές αλλά και να δημιουργηθεί ένα πλέγμα (cluster) παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στη ναυτιλία, όπως ναυλομεσιτικές, ναυτασφαλιστές, χρηματοδοτικές, ναυπηγοεπισκευαστικές, εφοδιασμού πλοίων, νομικών παροχών και άλλες βοηθητικές για τη ναυτιλία υπηρεσίες.

#### (4) Το 2017 «Ευρωπαϊκό Έτος για την Ναυτιλία»

Στο πλαίσιο ανακήρυξης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή του έτους 2017 ως «Ευρωπαϊκό Έτος για τη Ναυτιλία» το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής

<sup>72</sup>Υ Π Ο Ε Ρ Γ Ο 3 : «Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Λιμένων και Δυνατότητες Χρηματοδότησης του μέσω ΕΣΠΑ και των πόρων της νέας προγραμματικής περιόδου», Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Αθήνα, Οκτώβριος 2013. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: [http://www.mnec.gr/images/Meletes\\_Ellinikou\\_Dimosiou/epiteliki-domi-espas-tomeas-naytilias/stratigiko-sxedio-limenwn-10.pdf](http://www.mnec.gr/images/Meletes_Ellinikou_Dimosiou/epiteliki-domi-espas-tomeas-naytilias/stratigiko-sxedio-limenwn-10.pdf)

<sup>73</sup>ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ: «Μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, τα λιμάνια της χώρας και η ποντοπόρος ναυτιλίας της». Τοποθέτηση του Γενικού Γραμματέα Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων στο International Propeller Club, Port of Piraeus, Απρίλιος 2017

<sup>74</sup>«Η Ελλάδα έχει και ιστορικό και πραγματικό δικαίωμα να διαδεχτεί το Λονδίνο μετά το Brexit», συνέντευξη με τον Υπουργό Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής Παναγιώτη Κουρουμπλή.

Πολιτικής μπορεί να συνεισφέρει σε πρωτοβουλίες οι οποίες θα αποσκοπούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας ως αναπόσπαστο και πλέον ζωτικό τμήμα της ευρωπαϊκής ναυτιλίας, στην ελεύθερη πρόσβαση των πλοίων στα λιμάνια και φορτία ανά τον κόσμο και στην ανάδειξη της ναυτιλίας ως του πλέον ασφαλούς και περιβαλλοντικά φιλικού μέσου μεταφοράς του παγκόσμιου και ευρωπαϊκού εμπορίου, ιδίως μέσω μέτρων παγκόσμιας εφαρμογής που υιοθετούνται από τον κατεξοχήν αρμόδιο Διεθνή Οργανισμό, τον ΙΜΟ<sup>75</sup>.

### Απειλές – Περιορισμοί του εξωτερικού περιβάλλοντος

#### (1) Ο ολιγοπωλιακός έλεγχος στην διαχείριση των λιμένων από μεγάλες εταιρείες διεθνώς.

Μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει το ΥΝΑΝΠ είναι η οργάνωση της λιμενικής βιομηχανίας, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς. Σήμερα, μεγάλες εταιρείες μεταφορών επεκτάθηκαν στη διαχείριση λιμένων (mega carriers) και μέσω συμμαχιών (alliances) ελέγχουν την μεταφορική δραστηριότητα σχεδόν ολιγοπωλιακά.

Οι εταιρίες αυτές έχουν αποκτήσει τεράστια διαπραγματευτική δύναμη, έναντι των κρατικών φορέων διαχείρισης και των κρατών σε ένα τομέα που είναι ζωτικός για την ανάπτυξη τους και την λειτουργία της οικονομίας. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται η παρέμβαση εθνικών ή υπερεθνικών θεσμών, που θα εξασφαλίσουν το μέγιστο δυνατό όφελος για την οικονομία και την κοινωνία από τη μία πλευρά, αλλά και την καλύτερη λειτουργία της μεταφορικής δραστηριότητας και της βιωσιμότητας των επενδύσεων από τις εταιρίες του κλάδου, από την άλλη<sup>76</sup>.

#### (2) Η αποδυνάμωση της Ελληνικής Σημαίας λόγω ενίσχυσης κύρους σημαίας άλλων χωρών

<sup>75</sup> Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.yen.gr/documents/20182/93081/%CE%95%CE%9D%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F+%CE%A6%CE%A5%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9F+2016.pdf/af3635c2-9a84-4c02-ab91-5708b085c197>

<sup>76</sup> ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ: «Μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, τα λιμάνια της χώρας και η ποντοπόρος ναυτιλίας της». Τοποθέτηση του Γενικού Γραμματέα Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων στο International Propeller Club, Port of Piraeus, Απρίλιος 2017

Το ρυθμιστικό περιβάλλον και η φορολογία συγκέντρωσαν μακράν τις περισσότερες αναφορές ως οι πλέον κρίσιμοι αρνητικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ελληνική σημαία σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η Ernst & Young σε πλοιοκτήτες και στελέχη που διαχειρίζονται ποντοπόρα πλοία. Αυτό σε συνδυασμό με την ενίσχυση της σημαίας άλλων χωρών έχει ως αποτέλεσμα να βρεθεί ο υπό ελληνική σημαία στόλος στην 3<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως (πίσω από τα Marshall Islands και την Λιβερία) στον υπό ελληνική πλοιοκτησία στόλο (Ernst&Young, 2013).

(3) Η παγκόσμια ναυτιλιακή ύφεση και η εύθραυστη οικονομική ανάκαμψη της Ελλάδας.

Η παγκόσμια ναυτιλιακή ύφεση συνεχίστηκε και το 2016, με την μέση παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη να παραμένει σταθερή στο 3,1% για το 2016. Αυτό αντανακλά αποκλίνουσες εξελίξεις, που αφορούν αβεβαιότητες συνυφασμένες με την πολιτική, την οικονομία και την εμπορική πολιτική στις προηγμένες οικονομίες (π.χ. το σοκ του Brexit, η ατζέντα εμπορικής πολιτικής του Προέδρου Trump), καθώς και διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης μεταξύ αναδυόμενων αγορών και αναπτυσσόμενων οικονομιών. Ωστόσο, το 2016 το παγκόσμιο εμπόριο επιβραδύνθηκε ακόμα περισσότερο. Μεγάλο μέρος αυτής της υποτονικής ανάπτυξης του εμπορίου αποδίδεται στην αδύναμη επενδυτική δραστηριότητα σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες. Η κρατούσα οικονομική αβεβαιότητα και οι περιορισμοί στην διακίνηση κεφαλαίων είχαν δυσμενείς συνέπειες στο ισοζύγιο πληρωμών<sup>77</sup>.

(4) Η μετανάστευση μεγάλης κλίμακας από την θάλασσα

Στην Κεντρική Μεσόγειο διασώθηκαν 14.000 άτομα, αριθμός που αντιπροσωπεύει το 8% του συνολικού αριθμού των διασωθέντων, παρουσιάζοντας μικρή μείωση σε σύγκριση με το 2015 (που ήταν 11% του συνόλου των διασωθέντων). Η κατάσταση δημιουργεί μία σειρά προβλημάτων στην ομαλή κίνηση των εμπορικών πλοίων. Πολλά αλλάζουν πορεία προκειμένου να συμμετάσχουν σε επιχειρήσεις διάσωσης.

<sup>77</sup>Ετήσια Έκθεση 2016-2017: Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://ireporterworld.com/wp-content/uploads/2017/07/ANNUAL-REPORT-2016-2017-1.pdf>

Επίσης, υπάρχει ανησυχία αναφορικά με μια σειρά θεμάτων που σχετίζονται με την ασφάλεια του πληρώματος, του φορτίου και τη μεταφορά των μεταναστών επί του πλοίου, καθώς επίσης και για θέματα που αφορούν στις αποζημιώσεις σε περίπτωση ατυχημάτων, θανάτου, θαλάσσιας ρύπανσης, ασθενειών και στα εμπόδια για την ασφαλή αποβίβαση των μεταναστών.

(5) Κρούσματα διαφθοράς

Είναι χαρακτηριστική ότι στην έκθεση πεπραγμένων του ΣΕΕΔ για το 2016 γίνεται εκτεταμένη αναφορά στις διαδικασίες ανάθεσης μεταφορά νερού (Έκθεση ΣΕΕΔ, 2017). Αντίστοιχα κρούσματα έχουν εντοπιστεί και στις διαδικασίες επιθεώρησης πλοίων που έχουν συχνά και αντίκτυπο στο θαλάσσιο περιβάλλον<sup>78</sup>.

(6) Πλέγμα συμφερόντων που έχει επίδραση και στην εσωτερική δομή του Υπουργείου.

Η ομάδα που παρουσιάζει την μεγαλύτερη κινητικότητα είναι πρωτίστως οικονομική και συγκεκριμένα αυτή των πλοιοκτητών (Πάλλης, Α.Α. & Τσιώτης, 2008). Οι Έλληνες εφοπλιστές μάλιστα έχουν πετύχει να έχουν ταυτόσημες θέσεις σε μια σειρά από θέσεις τους όπως, η διατήρηση του σημερινού καθεστώτος εκπροσώπησης στον ΙΜΟ, η αποτροπή δημιουργίας ευρωπαϊκού νηολογίου, η αποφυγή της περαιτέρω ποινικοποίησης της ατυχηματικής ρύπανσης κ.λ.π<sup>79</sup>. Η απόδειξη των παραπάνω προκύπτει από το ποιες θέσεις τους φτάνουν μέχρι το τραπέζι των ευρωπαϊκών διαπραγματεύσεων, αλλά και από την εφαρμογή των συμφωνηθέντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο πολιτικών.

<sup>78</sup> Βλ. πρόσφατο δυστύχημα στην Αγία Ζώνη.

<sup>79</sup> Οι πλοιοκτήτες όμως δεν περιορίζονται μόνο στις ιδιαίτερες σχέσεις τους<sup>79</sup> με το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας για την προώθηση των συμφερόντων τους. Αυτά εξασφαλίζονται και με τη συμμετοχή τους σε διεθνείς ναυτιλιακές ενώσεις όπως η Ένωση Ευρωπαϊκών Εφοπλιστικών Ενώσεων (European Community Ship-owners' Associations - ECSA), το Διεθνές Ναυτιλιακό Επιμελητήριο (International Chamber of Shipping - ICS), η Διεθνής Ομοσπονδία Εφοπλιστών (International Shipping Federation - ISF), η Διεθνής Ένωση Ανεξάρτητων Πλοιοκτητών Δεξαμενόπλοιων (International Association of Independent Tanker Owners - INTERTANKO), στις οποίες ασκούν μεγάλη επιρροή<sup>79</sup>.

(7) Παρουσιάζονται συχνά φαινόμενα αδιαφάνειας, διαφθοράς και εξαρτήσεων στο χώρο της ναυτιλίας<sup>80</sup> που έχουν επίπτωση τις δομές του Υπουργείου.

(8) Στο χώρο της ναυτιλίας διακυβεύονται ισχυρά συμφέροντα και έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο αδιαφάνειας ιδίως σε ευαίσθητα πεδία, όπως η επιθεώρηση πλοίων, το λαθρεμπόριο καυσίμων και η ακτοπλοΐα.

---

<sup>80</sup> Χαρακτηριστική η αναφορά στην ετήσια έκθεση του Σώματος Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (2016) για τις διαδικασίες υδροδότησης των νησιών, τις υπερτιμολογήσεις και το μονοπωλιακό καθεστώς που έχει εγκαθιδρυθεί από μία εταιρεία.



## Β. Εγκύκλιοι

Α. Η με ΑΠ ΔΟΜ/Φ.20/οικ.21424 «Επιαναξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων των Υπουργείων» εγκύκλιος του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Χριστόφορου Βερναρδάκη.



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ &  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ  
ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ  
Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΔΟΜΩΝ**

Αθήνα, 9 Αυγούστου 2016

Αριθ. Πρωτ.:  
ΔΟΜ/Φ. 20/οικ.21424

Ταχ. Δ/ση: Βασ. Σοφίας 15  
Ταχ. Κώδ.: 106 74 Αθήνα  
Τηλέφωνα: 213-1313.109, 133, 247, 147  
213-1313.117  
Fax:  
E - mails: s.sideri@ydmed.gov.gr  
k.voutsina@ydmed.gov.gr  
m.devetzi@ydmed.gov.gr  
m.kappatou@ydmed.gov.gr

**Προς:**

**1) Όλα τα Υπουργεία**

- Γραφεία Υπουργών, Αναπληρωτών  
Υπουργών, Υφυπουργών και Γενικών  
Γραμματέων και Αν. Γεν. Γραμματέων

**2) Γ.Γ. Ενημέρωσης & Επικοινωνίας**

- Γραφείο Υπουργού Επικρατείας, κ. Ν.  
Παππά  
- Γραφείο Γενικού Γραμματέα

**Κοιν.:**

Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης

(Η αποστολή με ηλεκτρονικό  
ταχυδρομείο)

**ΘΕΜΑ: «Επαναξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων των Υπουργείων»**

Δεδομένης της παρέλευσης ικανού χρονικού διαστήματος από την έκδοση των νέων Οργανισμών των Υπουργείων, όπως αυτοί αποτυπώθηκαν κανονιστικά στα αντίστοιχα Προεδρικά Διατάγματα (έτους 2014), με την με αριθ. πρωτ. ΔΙΟΜ/Φ.20/οικ 2836/1-2-2016 επιστολή του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, υποβλήθηκε σε όλα τα Υπουργεία πρόταση περί σύστασης και λειτουργίας Ομάδων Εργασίας υπό τον τίτλο «Επιτροπή για την επαναξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων του Υπουργείου .....», με αντικείμενο την αποτίμηση της διαμορφωθείσας κατάστασης στο πεδίο των δομών, τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων και δυσλειτουργιών καθώς και την εισήγηση αντίστοιχων βελτιωτικών κινήσεων περιορισμένης εμβέλειας και εύρους αναφοράς.

Σε συνέχεια της ανωτέρω δράσης του Υπουργείου μας αναφορικά με την επικαιροποίηση του οργανωτικού σχήματος-δομής των Υπουργείων ακολούθησε συμπληρωματικά το από 30-5-2016 νεότερο σημείωμα του Αναπληρωτή Υπουργού, ενώ στις 14/6/2016 πραγματοποιήθηκε στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και σχετική συνάντηση εργασίας με θέμα: «Αξιολόγηση και αναδιοργάνωση δομών των φορέων της κρατικής Διοίκησης».

Περαιτέρω δε καθώς κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία ενός μηχανισμού παρακολούθησης των σχετικών διαδικασιών με την αριθ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/οικ.15836/9-6-2016 απόφαση του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: Ω5Τ2465ΦΘΕ-ΡΣ2) συγκροτήθηκε Ομάδα Εργασίας από υπαλλήλους του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού του Κυβερνητικού Έργου, του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής με αντικείμενο την παρακολούθηση της προόδου και τον συντονισμό των δράσεων για την επικαιροποίηση του οργανωτικού σχήματος - δομής των Υπουργείων.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω και καθώς η διαδικασία της αξιολόγησης-αναδιοργάνωσης των κρατικών δομών έχει καθοριστική σημασία για την ευρύτερη πορεία υλοποίησης του κυβερνητικού προγράμματος, για την επίτευξη του σχετικού έργου και την διευκόλυνσή σας, σας παραθέτουμε βασικές οδηγίες, ως ακολούθως:

### **1. Νομοθετική εξουσιοδότηση:**

Εφαρμοστέο νομοθετικό πλαίσιο προκειμένου για την αναδιάρθρωση της δομής και της στελέχωσης των Υπουργείων μέσω προεδρικών διαταγμάτων είναι το **άρθρο 54 του ν. 4178/2013** (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει). Με τις υπόψη διατάξεις τέθηκε σε ισχύ το καινούριο νομοθετικό πλαίσιο οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, με στόχο την κατοχύρωση μιας νέας μεθοδολογίας, καθώς η έγκριση και τροποποίηση, δια προεδρικών διαταγμάτων, των νέων Οργανισμών προκύπτει πλέον με βάση εκθέσεις αξιολόγησης των οργανικών μονάδων τους που συνοδεύονται από περιγράμματα αποστολής και θέσεων καθώς και από σχέδια στελέχωσης, που έχουν εγκριθεί από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης (σχ. η αριθ. 46 της 8-12-2015 νεότερη Πράξη του Υπουργικού Συμβουλίου «Τροποποίηση της 4/10-2-2012 Πράξης Υπουργικού Συμβουλίου “Σύσταση του Κυβερνητικού Συμβουλίου για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.” (ΥΟΔΔ 64), όπως αυτή τροποποιήθηκε με τις 27/10-8-2012 (ΥΟΔΔ 386) και 14/16-7-2013 (ΥΟΔΔ 347) Πράξεις του Υπουργικού Συμβουλίου» – ΥΟΔΔ 897).

Ενόψει των ανωτέρω νομοθετικών ρυθμίσεων το σύνολο του περιεχομένου των προεδρικών διαταγμάτων και των οργανωτικών μεταβολών που θα επέλθουν με αυτά περιβάλλονται με όλες τις εγγυήσεις ορθολογικότητας, καθώς εκδίδονται με βάση τα πορίσματα Έκθεσης Αξιολόγησης των οργανικών μονάδων του φορέα και αντίστοιχου σχεδίου στελέχωσης, τα οποία εν συνεχεία επικυρώνονται και από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης. Εκτός, επομένως, της απαιτούμενης τεχνικής τεκμηρίωσης, τα οικεία προεδρικά διατάγματα νομιμοποιούνται και ως πράξεις εφαρμογής μίας κεντρικά σχεδιασμένης πολιτικής για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης διαμορφούμενη από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης.

Όσον αφορά στις περιπτώσεις πρώην Υπουργείων που σήμερα αποτελούν υπηρεσίες ενός νέου Υπερ-υπουργείου (Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού) σημειώνεται, προς αποφυγή παρανοήσεων, ότι ως υποκείμενα σε τροποποίηση νοούνται τα υφιστάμενα Προεδρικά Διατάγματα – Οργανισμοί των πρώην Υπουργείων (π.χ. ΠΔ 99/2014 Οργανισμός του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης), τα οποία αποτελώντας σήμερα τις εν ισχύ κανονιστικές διοικητικές πράξεις που διέπουν την οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση των υπηρεσιών που αφορούν, μπορούν κάλλιστα να τροποποιηθούν με νεότερο Π.Δ.

## **2. Περιεχόμενο Οργανισμού**

Με τους Οργανισμούς καθορίζεται η οργάνωση των υπουργείων στο σύνολό τους, δηλ. τόσο των κεντρικών όσο και των περιφερειακών/(ειδικών) αποκεντρωμένων υπηρεσιών τους, ενώ σε κάθε περίπτωση οι Οργανισμοί περιλαμβάνουν σε ξεχωριστές ενότητες και την οργάνωση των Γενικών Γραμματειών που υπάγονται σε αυτά, καθόσον οι Γενικές Γραμματείες δεν αποτελούν αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες, αλλά ενιαίο σύνολο υπηρεσιών του οικείου υπουργείου. Στο πλαίσιο αυτό και με κύριο σκοπό την ένταξη σε ένα ενιαίο κανονιστικό κείμενο όλων των μονάδων και υπηρεσιών που συνθέτουν και απαρτίζουν ένα Υπουργείο διευκρινίζεται περαιτέρω ότι περιεχόμενο των Π.Δ. θα αποτελούν, επιπλέον, και οι Ειδικές Γραμματείες/Διοικητικοί Τομείς.

Ειδικότερα με τους Οργανισμούς καθορίζονται:

**α)** Η αποστολή του φορέα, όπως προκύπτει από τις κείμενες διατάξεις που διέπουν τη σύσταση και τις αρμοδιότητές του, καθώς και η διάρθρωση των υπηρεσιών του σε οργανικές μονάδες (γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, υποδιευθύνσεις, τμήματα, αυτοτελή και μη, αυτοτελή γραφεία). Στο σημείο διευκρινίζεται ότι στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του άρθρου 84 του Ν. 3528/2007 όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν και του άρθρου 16 του Ν. 4354/2015, με τις οποίες καθορίστηκαν τα επίπεδα των οργανικών μονάδων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. στα οποία οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα επιλογής για θέσεις ευθύνης με την αντίστοιχη καταβολή επιδόματος, δεν συμπεριλαμβάνονται τα Γραφεία.

- Η αποστολή του φορέα, η οποία αποτυπώνει την ταυτότητά του, παρέχοντας ουσιαστικά “το πλαίσιο” εντός του οποίου μορφοποιούνται οι στρατηγικές αυτού, δεν πρέπει να συγγέεται με τους στρατηγικούς στόχους (επίπεδο Γεν. Δ/νσεων), με τους συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους (επίπεδο Δ/νσεων) και τις εκτελεστικές αρμοδιότητες/εργασίες (επίπεδο Τμημάτων). Επιπλέον, δεν πρέπει να θέτει μετρήσιμα αποτελέσματα και να ορίζει εργαλεία και μεθοδολογίες, ενώ αντίθετα, πρέπει να είναι αρκετά ευρεία, ώστε να επιτρέπει τη δημιουργική και ευέλικτη λειτουργία.

- Το διαρθρωτικό επίπεδο πρέπει να δικαιολογείται με βάση τις οργανωτικές και λειτουργικές ανάγκες του φορέα και όχι άλλες σκοπιμότητες. Επισημαίνεται ότι τα επίπεδα οργανικών μονάδων που μπορεί να διαρθρώνονται οι υπηρεσίες καθορίζονται περιοριστικά στο νόμο και είναι οι γενικές διευθύνσεις, οι διευθύνσεις, οι υποδιευθύνσεις, τα τμήματα αυτοτελή και μη και τα αυτοτελή γραφεία, ενώ δεν προβλέπεται περαιτέρω διάρθρωση των τμημάτων σε γραφεία.

**β)** Η ονομασία και η έδρα των παραπάνω οργανικών μονάδων, καθώς και οι στρατηγικοί σκοποί των Γενικών Διευθύνσεων, οι επιχειρησιακοί στόχοι των Διευθύνσεων και Υποδιευθύνσεων και οι αρμοδιότητες των Τμημάτων και λοιπών οργανικών μονάδων.

- Η αποτύπωση του σκοπού της Γενικής Δ/σης στον οργανισμό γίνεται έχοντας ως γνώμονα την ευθυγράμμιση του στρατηγικού της ρόλου με την δήλωση αποστολής του Φορέα. Η εξειδίκευση της αποστολής σε επίπεδο Γενικής Δ/σης περιορίζεται στη διατύπωση γενικών και μη μετρήσιμων σκοπών και δεν επεκτείνεται σε εργαλεία και μεθοδολογίες.
- Ο ρόλος των Δ/σεων ταυτίζεται με την επιχειρησιακή τους λειτουργία. Η επιχειρησιακή λειτουργία της Δ/σης διατυπώνεται με τρόπο συγκεκριμένο, παρουσιάζοντας το έργο της στο πλαίσιο των στρατηγικών σκοπών της Γενικής Δ/σης, απαντώντας στα ερωτήματα πως εξυπηρετεί αυτούς τους σκοπούς, τι επιδιώκει να πετύχει και με ποιο τρόπο. Στο επίπεδο επομένων των Δ/σεων οι στρατηγικοί σκοποί των Γενικών Δ/σεων εξειδικεύονται περαιτέρω κατά τρόπο που να αποτυπώνει τον μετασχηματισμό τους σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια δράσης.
- Η διατύπωση σε επίπεδο Τμήματος των αρμοδιοτήτων πρέπει να αποτυπώνει τον εκτελεστικό ρόλο αυτού. Η περιγραφή των αρμοδιοτήτων ενδείκνυται να είναι σύντομη, σαφής, κατανοητή και λιτή και να περιγράφει με τρόπο συνεκτικό και ολοκληρωμένο τις εργασίες που αναλαμβάνονται για την εξυπηρέτηση του ρόλου της Δ/σης. Ειδικότερα, πρέπει να αποφεύγεται η διατύπωση μεγάλου αριθμού αρμοδιοτήτων με σκοπό την τεχνητή διόγκωση του ρόλου των Τμημάτων, όταν αυτές περιλαμβάνουν κοινές ή παρόμοιες εργασίες ή η εκτέλεσή τους συνεπάγεται την παραγωγή ίδιου ή παρόμοιου έργου. Σε αυτή τη περίπτωση οι αρμοδιότητες πρέπει να συγχωνεύονται προς το γενικότερο περιλαμβάνοντας όλες τις εργασίες που συντελούν στην επίτευξη του κύριου στόχου.

γ) Οι κλάδοι προσωπικού κατά κατηγορίες, ο αριθμός και η κατανομή των θέσεων προσωπικού σε κλάδους και ειδικότητες, καθώς και τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης κατά κλάδο και ειδικότητα.

- Αποφεύγεται η πολυδιάσπαση κλάδων προσωπικού και επιβάλλεται η συγχώνευση ομοειδών κλάδων με κοινά ή συναφή καθήκοντα και προσόντα.
- Στους Οργανισμούς κατά κανόνα δεν θα αναγράφονται τα προσόντα διορισμού για κλάδους ή ειδικότητες που καλύπτονται από το ισχύον γενικής εφαρμογής «Προσοντολόγιο» (Π.Δ. 50/2001, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει), αλλά θα γίνεται απλή παραπομπή στο περιεχόμενό του. Προσόντα μπορεί να καθορίζονται μόνο για τις περιπτώσεις κλάδων ή ειδικοτήτων που δεν καλύπτονται ενδεχομένως από τις γενικές ή ειδικές διατάξεις του «Προσοντολογίου», καθώς και όταν για ορισμένους κλάδους/ειδικότητες εκτιμάται ως αναγκαίος ο προσδιορισμός και ειδικών προσόντων ή η εξειδίκευση των βασικών τίτλων σπουδών που αποτελούν το τυπικό προσόν του κλάδου.
- Με τους υφιστάμενους Οργανισμούς των Υπουργείων υλοποιήθηκε η άμεση μετατροπή όλων των υφιστάμενων προσωρινών-προσωποπαγών θέσεων σε πάγιες οργανικές, μετατροπή η οποία, συντελεσθείσα κατά το χρόνο εκείνο σε όλα τα Υπουργεία, αποτύπωσε, ως προϊόν της συνολικής αναδιοργάνωσης των κεντρικών δημόσιων φορέων, τη γενικότερη στάση της Διοίκησης στο ζήτημα των προσωποπαγών θέσεων. Σχετικά σημειώνεται ότι η εκ νέου μετατροπή των προσωποπαγών θέσεων που στο μεταξύ έχουν προκύψει σε πάγιες οργανικές λογίζεται σε κάθε περίπτωση ως σύσταση νέων οργανικών θέσεων ( ΠΕ 213/2007, 237/2009, 151/2014, κ.α.). Δοθέντος δε ότι οι θέσεις

αυτές καταλαμβάνονται από προσωπικό το οποίο υπηρετεί, με την σταδιακή αποχώρηση του οποίου από την υπηρεσία οι εν λόγω θέσεις θα καταργούνταν, η μετατροπή αυτών με τον οργανισμό σε πάγιες οργανικές θέσεις και η πλήρωση αυτών ως τέτοιων στο μέλλον προκαλεί δαπάνη.

δ) Η περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης ευθύνης, καθώς και οι κλάδοι από τους οποίους θα προέρχονται οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων.

## **2. Κεντρικές κατευθύνσεις**

### **α) Περιορισμός της διάσπασης του αντικειμένου ενός Υπουργείου σε πολλές Γενικές και Ειδικές Γραμματείες**

Κατά την εφαρμογή του προγράμματος επαναξιολόγησης της δομής των Υπουργείων ως βασική επιλογή αναδεικνύεται η προσπάθεια μείωσης σχημάτων Γενικών και Ειδικών Γραμματειών με αντίστοιχη εκ των πραγμάτων ενίσχυση των υπηρεσιακών δομών (Γενικές Δ/νσεις ή Δ/νσεις), γεγονός που σίγουρα θα διευκολύνει την εγκατάσταση των Διοικητικών Γραμματέων που θεσμοθετήθηκαν με τα άρθρα 6 και 7 του Ν. 4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

### **β) Πρόβλεψη θέσεων Διοικητικού Γραμματέα, Αναπληρωτή Διοικητικού Γραμματέα, Τομεακού Γραμματέα και Ειδικού Τομεακού Γραμματέα**

Ως γνωστόν με τις ρυθμίσεις των άρθρων 6 και 7 του Ν. 4369/2016, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, θεσμοθετήθηκαν, ως επικεφαλείς της διοικητικής ιεραρχίας, οι θέσεις των Διοικητικών και Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων των Υπουργείων με βαθμό 1ο της κατηγορίας ειδικών θέσεων (Ε.Θ.), που υπάγονται σε κάθε Υπουργό ή Αναπληρωτή Υπουργό αντίστοιχα. Περαιτέρω δε συστάθηκαν με βαθμό 1ο της κατηγορίας ειδικών θέσεων (Ε.Θ.) θέσεις Τομεακών Γραμματέων, ως προϊσταμένων των Γενικών Γραμματειών του άρθρου 51 του π.δ. 63/2005 και των Γενικών Γραμματειών που έχουν συσταθεί με άλλες διατάξεις, καθώς και θέσεις Ειδικών Τομεακών Γραμματέων, ως προϊσταμένων των ενιαίων διοικητικών τομέων του άρθρου 53 του π.δ. 63/2005 και των Ειδικών Γραμματειών που έχουν συσταθεί με άλλες διατάξεις.

Ενόψει των ανωτέρω και δεδομένου ότι οι παραπάνω τέθηκαν επικεφαλής της διοικητικής ιεραρχίας των υπηρεσιών των οποίων προϊστανται, αποτελώντας καθαρά διοικητικά όργανα με καθορισμένες αρμοδιότητες που αφορούν στην εκτέλεση και τη διοικητική εφαρμογή της πολιτικής όπως αυτή καθορίζεται από την Κυβέρνηση και τα όργανά της, σκόπιμη θεωρείται η πρόβλεψη των θέσεων αυτών εντός του Οργανισμού των υπηρεσιών σας. Για τη διευκόλυνσή σας στο τέλος της παρούσας τίθεται ως Παράρτημα 2 η πρότυπη δομή των άρθρων «Διάρθρωση Υπηρεσιών» και «Συνολικός αριθμός θέσεων» καθώς και το περιεχόμενο ενός νέου άρθρου που πρέπει να προστεθεί στα προεδρικά διατάγματα υπό τον τίτλο «Προσωπικό Ειδικών Θέσεων».

Επιπλέον των ανωτέρω σημειώνουμε ότι δεδομένης της θεσμοθέτησης των υπόψη θέσεων ως επικεφαλής της διοικητικής ιεραρχίας των υπηρεσιών του Υπουργείου δεν ενδείκνυται η υπαγωγή αυτοτελών τμημάτων όπως κοινοβουλευτικού ελέγχου, νομοθετικής πρωτοβουλίας, εσωτερικού ελέγχου κ.τ.λ.

κατευθείαν στον Υπουργό ή τον Αναπληρωτή Υπουργό, αλλά αντίθετα προτείνεται η ένταξη αυτών υπό την εποπτεία και τον έλεγχο του Διοικητικού ή του Αναπληρωτή Διοικητικού Γραμματέα. Μεταβατικά και μέχρι την πλήρωση των θέσεων αυτών τα παραπάνω αυτοτελή τμήματα θα εξακολουθούν πάντως να λειτουργούν ως υπαγόμενα στον Υπουργό.

γ) *Ενιαίες δομές εσωτερικής διοίκησης (υποστηρικτικές υπηρεσίες)*

Βασική επιλογή, η οποία εξάλλου αποτυπώθηκε και στους εν ισχύ Οργανισμούς των Υπουργείων καθώς από αυτήν προκύπτει καλύτερος συντονισμός, εξακολουθεί να αποτελεί η συγκέντρωση στον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου, η υπαγωγή δηλ. στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου, όλων των υποστηρικτικών μονάδων (π.χ. Διοικητικού/Προσωπικού, Οικονομικού, Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κ.τ.λ.) των Γενικών και Ειδικών Γραμματειών που υπάγονται σε αυτό.

Παραμένει επομένως ως βασική οργανωτική αρχή η ένταξη όλων των υποστηρικτικού χαρακτήρα δομών και αρμοδιοτήτων του Υπουργείου στην ήδη συσταθείσα και λειτουργούσα Γενική Δ/νση Οικονομικών ή/και Διοικητικών Υπηρεσιών ή/και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό σκόπιμη κρίνεται η διατήρηση της ενιαίας δομής εσωτερικής διοίκησης, ενώ υφιστάμενες σήμερα ρυθμίσεις αντίθετες στην παραπάνω κατευθυντήρια γραμμή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να διορθωθούν κατά την τροποποίηση των οικείων οργανικών διατάξεων.

δ) *Ενσωμάτωση αρμοδιοτήτων Υπηρεσιών Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΥΔΕ) στις Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών των Υπουργείων*

Αναφορικά με το θέμα σημειώνεται ότι όσον αφορά στην πλήρη ανάληψη αποκλειστικών αρμοδιοτήτων εκτέλεσης του Προϋπολογισμού των Υπουργείων από την Οικονομική τους Υπηρεσία από 1.1.2017 σχετικά νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα είναι οι διατάξεις του Ν. 4270/2014 (ιδίως τα άρθρα 24 και 69Γ), όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν και η αριθ. 2/16570/0026/13.5.2016 κοινή υπουργική απόφαση «Καθορισμός διαδικασίας και εξειδίκευση μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων από τις Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου/Ειδικό Λογιστήριο στις Οικονομικές Υπηρεσίες Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης» (ΑΔΑ 6ΡΩΣΗ-ΞΝΛ, ΦΕΚ 1381/τ.Β'/17.5.2016).

Για την παροχή δε οδηγιών επί της εφαρμογής της ανωτέρω υπουργικής απόφασης εκδόθηκε η αριθ. πρωτ. 2/51290/0026/2.6.2016 εγκύκλιος του Υπουργείου Οικονομικών, στην οποία ειδικότερα προσδιορίζεται, με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το σύνολο των απαιτούμενων ενεργειών, ενώ αποσαφηνίζεται και το γεγονός ότι ο συνολικός συντονισμός και ως προς τις απαιτούμενες οργανωτικές αλλαγές του έργου της μεταφοράς των αρμοδιοτήτων από τις ΥΔΕ είναι υπό την εποπτεία του Γενικού Γραμματέα Δημοσιονομικής Πολιτικής και του Γενικού Γραμματέα Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοικητικής Υποστήριξης του Υπ. Οικονομικών κατά λόγο αρμοδιότητας.

### 3. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Σε κάθε περίπτωση, διευκρινίζεται ότι, προκειμένου να καταστεί εφικτή η ολοκλήρωση του έργου της αναδιοργάνωσης των υφιστάμενων δομών έως το τέλος του έτους, προτείνεται το ακόλουθο χρονοδιάγραμμα που σκοπό κυρίως έχει να οριοθετήσει και να προδιαγράψει τις απαιτούμενες ενέργειες.

|                             | ΙΟΥΝΙΟΣ | ΙΟΥΛΙΟΣ | ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ | ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ | ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ | ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ | ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ |
|-----------------------------|---------|---------|-----------|-------------|-----------|-----------|------------|
| <b>ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΜΑΔΩΝ</b>       |         |         |           |             |           |           |            |
| <b>ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> |         |         |           |             |           |           |            |
| <b>ΕΓΚΡΙΣΗ ΚΣΜ</b>          |         |         |           |             |           |           |            |
| <b>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΠΔ</b> |         |         |           |             |           |           |            |
| <b>ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΣΤΟ ΣΤΕ</b>     |         |         |           |             |           |           |            |
| <b>ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ</b>           |         |         |           |             |           |           |            |

Για την επίτευξη μάλιστα των σχετικών διαδικασιών, τόσο κατά το στάδιο προώθησης του αιτιολογημένου πορίσματος της Έκθεσης Αξιολόγησης με την προτεινόμενη νέα οργανωτική δομή και σχέδιο στελέχωσης προς το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης όσο και κατά την επεξεργασία από την υπηρεσία μας των σχεδίων προεδρικών διαταγμάτων, προτείνεται όπως προωθείτε απαραιτήτως προς την υπηρεσία μας ως συνημμένο υλικό:

- τα οργανογράμματα του φορέα σας (παλιό και νέο) καθώς και έγγραφο στο οποίο θα αναφέρονται αναλυτικά οι υφιστάμενες υπηρεσιακές μονάδες και οι μονάδες που συνιστώνται/καταργούνται/συγχωνεύονται ή που λειτουργούν σε χαμηλότερο οργανωτικό επίπεδο,
- πίνακας της υπηρεσίας σας (βλ. συνημμένο Παράρτημα 1 «Προτεινόμενες θέσεις νέου Οργανισμού») στο οποίο θα ενσωματώνεται κάθε σχετική πληροφορία, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποτυπώνονται, με συγκεκριμένο και αναλυτικό τρόπο, όλες οι αλλαγές που διαφοροποιούν τον αριθμό των θέσεων προσωπικού του υπό εξέταση φορέα όπως αυτός αποτυπώνεται (ανά κατηγορία εκπαίδευσης/εκπαιδευτική βαθμίδα και κλάδο/ειδικότητα) στις υφιστάμενες κατά το χρόνο προώθησής του οικείες οργανικές διατάξεις σε σχέση με τον αντίστοιχο αριθμό που προτείνεται στο προωθούμενο σχέδιο και
- σημείωμα της υπηρεσίας σας με την απαιτούμενη ανάλυση του κόστους - οφέλους που προκύπτει από την τυχόν σύσταση/κατάργηση/συγχώνευση υπηρεσιακών μονάδων ή/και θέσεων προσωπικού.

Τέλος, προκειμένου να καταστεί εφικτή η αποτελεσματική παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του έργου της επικαιροποίησης του οργανωτικού σχήματος - δομής των Υπουργείων, με στόχο τον εντοπισμό τυχόν καθυστερήσεων, την



επιτάχυνση, όπου απαιτείται, των προβλεπόμενων ενεργειών αλλά και την παροχή κάθε είδους συνδρομής και υποστήριξης σε όλα τα στάδια κατάρτισης των Οργανισμών, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη ορισμού σε κάθε Υπουργείο αρμοδίων, οι οποίοι έχοντας συντονιστικό ρόλο στην υπηρεσία τους θα επικοινωνούν με τα μέλη της Ομάδας Εργασίας που όρισε ο Αν. Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: Ω5Τ2465ΦΘΕ-ΡΣ2) παρέχοντας κάθε σχετική πληροφόρηση, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του τεθέντος στόχου μέσα στο καθορισμένο χρονοδιάγραμμα.

Στο πλαίσιο αυτό παρακαλείσθε όπως προβείτε άμεσα στον ορισμό υπευθύνων, συμπληρώνοντας τα ονοματεπωνυμικά και λοιπά στοιχεία επικοινωνίας αυτών (αποστολή των στοιχείων ηλεκτρονικά στη διεύθυνση s.sideri@ydmed.gov.gr, και k.voutsina@ydmed.gov.gr).

Για κάθε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση παραμένουμε στη διάθεσή σας.

**Ο Αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών  
και Διοικητικής Ανασυγκρότησης**

**Χριστόφορος Βερναρδάκης**

**Εσωτ. διανομή:**

- Γεν. Δ/νση Οικονομικών  
και Διοικητικών Υπηρεσιών

- Η με ΑΠ ΔΟΜ/Φ20/οικ.29896 «*Ενέργειες για την Υλοποίηση των νέων Οργανισμών των Υπουργείων*» εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

ΑΔΑ: 6ΒΞΥ465ΧΘΨ-ΗΓ

INFORMATICS  
DEVELOPMENT  
AGENCY

Digitally signed by  
INFORMATICS  
DEVELOPMENT AGENCY  
Date: 2017.08.15 15:12:57  
EEST  
Reason:  
Location: Athens



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ  
ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ  
ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ  
Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΔΟΜΩΝ

Αθήνα, 15 Σεπτεμβρίου 2017

Αριθ. Πρωτ.:  
ΔΟΜ/Φ. 20/οικ.29896

Ταχ. Δ/ση: Βασ. Σοφίας 15  
Ταχ. Κώδ.: 106 74 Αθήνα  
Τηλέφωνα: 213-1313.109, 133,  
247, 147  
Fax: 213-1313.117  
E - mails: s.sideri@ydmed.gov.gr  
k.voutsina@ydmed.gov.gr  
m.devetzi@ydmed.gov.gr  
m.kappatou@ydmed.gov.gr

**Προς:**

1) **ΟΛΑ ΤΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ** (πλην των  
Υπουργείων Εξωτερικών και Εθνικής  
Άμυνας)  
- Γραφεία Υπουργών  
2) **Εθνικό Τυπογραφείο**  
Γραφείο Ειδικού Γραμματέα

*Αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο***ΘΕΜΑ: «Ενέργειες για την Υλοποίηση των νέων Οργανισμών των Υπουργείων»**

**Σχετ.: α)** η με αριθ.πρωτ.ΔΟΜ/Φ.20/οικ.21424/9-8-2016 εγκύκλιος του Υπουργείου μας περί επαναξιολόγησης των δομών των οργανικών μονάδων (ΑΔΑ: ΩΒΧΤ465ΦΘΕ-2ΞΠ) και  
**β)** οι με αριθ.πρωτ.ΔΟΜ/Φ.20/οικ.33324/29-12-2016 και 678/28-4-2017 επιστολές της Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης περί επαναξιολόγησης των δομών των οργανικών μονάδων των Υπουργείων

Με αφορμή την δημοσίευση των Προεδρικών Διαταγμάτων για τους νέους Οργανισμούς των υπηρεσιών σας και δεδομένου ότι όλα τα Υπουργεία θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσουν σύμφωνα με τα νέα οργανογράμματα, ώστε να καταστεί λειτουργικώς εφικτή η δίχως προβλήματα μετάβαση από την παλαιά στη νέα δομή, θέτουμε υπόψη σας τα ακόλουθα:

Προκειμένου η μετάβαση στα νέα οργανωτικά σχήματα να γίνει ομαλά, με κύριο στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και συνεχούς λειτουργίας των υπηρεσιών σας, θα πρέπει να προβείτε άμεσα στον προγραμματισμό των απαιτούμενων ενεργειών και στην έγκαιρη υλοποίηση των σχετικών προπαρασκευαστικών πράξεων.

1. Κατάρτιση και έκδοση των αποφάσεων με αντικείμενο την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αναπληρωτές υπουργούς και υφυπουργούς, κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 41, παρ. 3 και 5, αντίστοιχα, του Κώδικα της Νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά όργανα που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ΠΔ 63/2005 (ΦΕΚ Α' 98).

Οι ανωτέρω αποφάσεις εκδίδονται, εφόσον τούτο κρίνεται αναγκαίο, σύμφωνα με τα νέα οργανογράμματα των Υπουργείων.

Διευκρινίζεται ότι ενώ η σχετική προετοιμασία για την κατάρτιση των σχεδίων θα πρέπει να ξεκινήσει άμεσα από τις αρμόδιες υπηρεσίες σας, η έκδοση και δημοσίευση των αποφάσεων αυτών τοποθετείται χρονικά μετά την δημοσίευση του Προεδρικού Διατάγματος για το νέο Οργανισμό του οικείου Υπουργείου.

**2. Κατάρτιση και έκδοση της απόφασης, βάσει του άρθρου 54 του Κώδικα Νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά όργανα που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του Π.Δ. 63/2005 (ΦΕΚ Α'98), σύμφωνα με την οποία ο υπουργός, ο αναπληρωτής υπουργός και ο/οι υφυπουργός/οί μεταβιβάζουν στο γενικό γραμματέα του υπουργείου, σε γενικούς γραμματείς που προΐστανται γενικών γραμματειών, σε ειδικούς γραμματείς και γενικά σε προϊστάμενους υπηρεσιακών μονάδων ορισμένες αρμοδιότητές τους ή το δικαίωμα να υπογράφουν κατά περίπτωση ή "με εντολή αναπληρωτή υπουργού" ή "με εντολή υφυπουργού", αντιστοίχως.**

Διευκρινίζεται ότι ενώ η σχετική προετοιμασία για την σύνταξη του σχεδίου θα πρέπει να ξεκινήσει άμεσα από τις αρμόδιες υπηρεσίες σας, η έκδοση και δημοσίευση της απόφασης αυτής τοποθετείται χρονικά μετά τη δημοσίευση του Προεδρικού Διατάγματος για το νέο Οργανισμό του οικείου Υπουργείου.

### **3. Κατάταξη Προσωπικού**

Στο άρθρο «Κατάταξη Προσωπικού» των σχεδίων Π.Δ. προβλέπεται ότι για την κατάταξη του προσωπικού **α)** από τους κλάδους που καταργούνται στους κλάδους που παραμένουν και **β)** από προσωποπαγείς θέσεις σε οργανικές, εκδίδεται διαπιστωτική πράξη του οικείου Υπουργού.

Κατ' εφαρμογή των ανωτέρω, θα πρέπει να προβείτε στην κατάρτιση και έκδοση Διαπιστωτικής Πράξης του οικείου Υπουργού, στην οποία θα αναφέρονται ονομαστικά οι υπάλληλοι που κατατάσσονται στους νέους κλάδους, καθώς και όσοι καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις.

Διευκρινίζεται ότι αρμόδια για την κατάρτιση του σχεδίου είναι η Διεύθυνση Διοικητικού, ενώ η έκδοση της οικείας Διαπιστωτικής Πράξης τοποθετείται χρονικά μετά την δημοσίευση του Π.Δ./τος για το νέο Οργανισμό του οικείου Υπουργείου.

Επισημαίνεται ότι η κατάρτιση του σχεδίου θα πρέπει να ξεκινήσει άμεσα, καθότι η κατάταξη υπαλλήλων σε νέους κλάδους απαιτεί και επικαιροποίηση του Μητρώου Μισθοδοτούμενων του Ελληνικού Δημοσίου.

### **4. Κατανομή Θέσεων Προσωπικού**

Σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 54 του Ν. 4178/2013, η κατανομή των θέσεων προσωπικού ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα σε οργανικές μονάδες διενεργείται με

απόφαση του οικείου οργάνου διοίκησης (στην προκειμένη περίπτωση του οικείου Υπουργού), μετά από εισήγηση των προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, με βάση την αποστολή κάθε οργανικής μονάδας και τις ανάγκες της υπηρεσίας.

Κατ' εφαρμογή των ανωτέρω, θα πρέπει να προβείτε στην κατάρτιση και έκδοση Υπουργικής Απόφασης, υπό μορφή Παραρτήματος Σύνθεσης Υπηρεσιακών Μονάδων, όπου θα κατανέμεται το σύνολο των προβλεπόμενων στο σχ. Π.Δ. θέσεων προσωπικού στις οργανικές μονάδες του Υπουργείου.

Για το θέμα αυτό, προτείνεται για την κατανομή των θέσεων προσωπικού μεταξύ υποστηρικτικών και επιτελικών μονάδων να λαμβάνονται υπόψη οι επιχειρησιακές ανάγκες των μονάδων αυτών.

Διευκρινίσεις:

**α)** Αρμόδια για την κατάρτιση του υπόψη σχεδίου είναι η Διεύθυνση Διοικητικού, ενώ η έκδοση της Υπουργικής Απόφασης τοποθετείται χρονικά μετά τη δημοσίευση του Π.Δ/τος για το νέο Οργανισμό του οικείου Υπουργείου.

**β)** Λαμβάνοντας υπόψη τους χρονικούς περιορισμούς, οι προβλεπόμενες από τις ως άνω διατάξεις εισηγήσεις κατανομής θέσεων προτείνεται να προετοιμαστούν από τους υφιστάμενους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης.

## 5. Τοποθέτηση Υπαλλήλων

Στις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 54 του Ν. 4178/2013, προβλέπεται (εκτός της κατανομής θέσεων προσωπικού) και η τοποθέτηση των υπαλλήλων, η οποία διενεργείται με απόφαση του προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης και όπου δεν υπάρχει, της Διεύθυνσης των υπηρεσιών προσωπικού.

Κατ' εφαρμογή των ανωτέρω, θα πρέπει να προβείτε στην κατάρτιση και έκδοση απόφασης, στην οποία θα αναφέρονται ονομαστικά οι υπάλληλοι που τοποθετούνται στις νέες, προβλεπόμενες στο σχ. Π.Δ., οργανικές μονάδες.

Διευκρινίσεις:

**α)** Αρμόδια για την κατάρτιση του υπόψη σχεδίου είναι η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης ή, όπου δεν υπάρχει η Διεύθυνση Διοικητικού, η δε κατάρτισή του θα βασίζεται στο σχέδιο Υπουργικής Απόφασης κατανομής των νέων θέσεων προσωπικού της παραπάνω παραγράφου.

**β)** Η έκδοση της απόφασης τοποθέτησης υπαλλήλων τοποθετείται χρονικά μετά την έκδοση του Π.Δ/τος για το νέο Οργανισμό του οικείου Υπουργείου.

Επιπλέον, θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την ορθολογική χωροθέτηση των νέων οργανικών μονάδων, καθώς και την επικαιροποίηση των όποιων πληροφοριακών συστημάτων είναι συνδεδεμένα με τον οργανισμό του κάθε Υπουργείου.

Στο τέλος της παρούσας εγκυκλίου και προς διευκόλυνση των υπηρεσιών σας παρατίθενται ενδεικτικά σχετικά υποδείγματα όσον αφορά στη διαπιστωτική πράξη

κατάταξης προσωπικού (Υπόδειγμα Α') και στις αποφάσεις κατανομής των θέσεων προσωπικού (Υπόδειγμα Β') και τοποθέτησης των υπαλλήλων (Υπόδειγμα Γ'), ενώ για κάθε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση παραμένουμε στη διάθεσή σας.

**Η Υπουργός  
Διοικητικής Ανασυγκρότησης**

**Όλγα Γεροβασίλη**

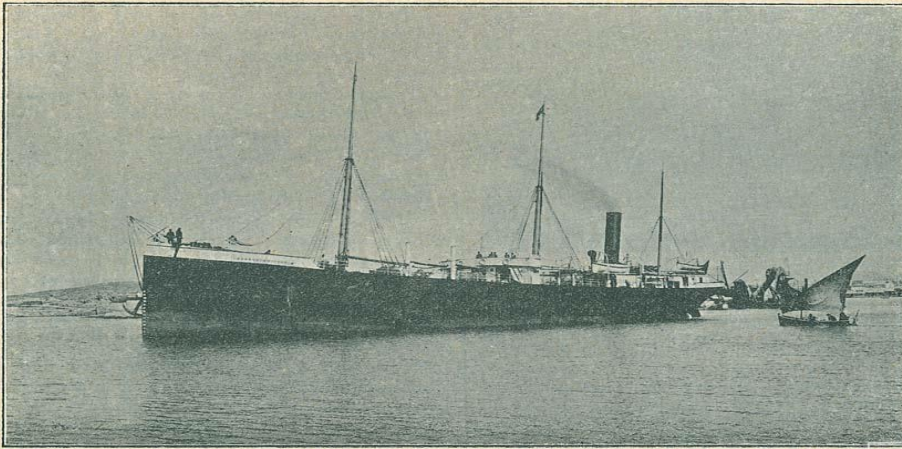
**Εσωτ. διανομή:**

- Γρ. Υπουργού
- Γρ. Γεν. Γραμματέα
- Γεν. Δ/ση Οικονομικών  
και Διοικητικών Υπηρεσιών

## **Γ. ΑΡΧΕΙΑΚΟ ΥΛΙΚΟ**


1. Το πρώτο ελληνικό δεξαμενόπλοιο ΙΟANNIS COUTZIS, κατασκευής 1888, αποκτήθηκε το 1890. (Περιοδικό Ναυτική Ελλάς, 1901).

ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟΝ ΝΑΥΤΙΚΟΝ ΜΑΣ





Τὸ ἰδιόκτητον ἀτμόπλοιον τῶν κ. κ. ἀδελφῶν Κούτση α' Ἰωάν. Κούτση, ἀγορασθὲν ἐν Ἀγγλίᾳ. Εἶναι τῶν νῶν χρητικτικότητος 1017 καὶ 40.

2. Απόκομμα ἀπὸ τὴν Εφημερίδα τῆς Κυβερνήσεως σχετικὰ με τὴν ἰδρυση τῆς πρῶτης ἐλληνικῆς ἀκτοπλοϊκῆς ἐπιχείρησης.



**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ**  
**ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.**

ΑΡΙΘ. 24.  1857  ΕΝ ΑΘΗΝΑΙΣ 3 Ἀπριλοῦ.

ΣΥΝΟΨΙΣ ΤΩΝ ΕΜΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Διὰ τὸ ἀ γ μ α περὶ ἐγκρίσεως τῆς συνταχθείσης μεταξὺ τῆς Κυβερνήσεως καὶ τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς Συμβάσεως. — Διὰ τὸ β α σ ι ε μεταξὺ τῆς Κυβερνήσεως καὶ τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς Συνομοσπονδίας ὡς ἐκ τῆς ἀρθροῦ 4 τοῦ ΣΠΑ' νόμου περὶ συστάσεως Ἀτμοπλοϊκῆς μεταξὺ τῶν νήσων καὶ τῶν παραλίων μερῶν τῆς Ἑλλάδος. — Προσωρινὸς Κανονισμὸς τῆς ὑπερρείας τῶν Ἑλληνικῶν Ἀτμοπλοίων.

**ΔΙΑΤΑΓΜΑ**

Περὶ ἐγκρίσεως τῆς συνταχθείσης μεταξὺ τῆς Κυβερνήσεως καὶ τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς Συμβάσεως.

**Ο Θ Ω Ν**  
Ε Λ Ε Θ Ο Θ Ε Ο Υ  
Λ Α Σ Ι Α Ε Γ Σ Τ Η Σ Ε Λ Λ Α Δ Ο Σ

Λαβόντες ὑπ' ὄψιν τὸν ΣΠΑ' νόμον περὶ συστάσεως συγκοινωνίας δι' Ἀτμοπλοίων μεταξὺ τῶν νήσων καὶ τῶν παραλίων μερῶν τῆς Ἑλλάδος, δι' οὗ ἐπιτρέπεται νὰ διαπραγματευθῶσι καὶ ποσοδικωθῶσι ἐπὶ κοινῶν μεταξὺ τῆς Κυβερνήσεως καὶ τῆς Ἀτμοπλοϊκῆς ἑταιρίας τὰ ἀντικείμενα περὶ ὧν πραγματεύεται τὸ ἀρθρ. 4 αὐτοῦ.

Λαβόντες ὑπ' ὄψιν τὴν ἐπὶ τῷ βίβῳ τοῦ μηνιῶντος ἀρθροῦ συνταχθεῖσαν περὶ αὐτῶν Σήμασιν καὶ ὑπογραφήσιν ὑπὸ τῶν ΚΚ. Στ. Ἀντωνιάδου καὶ γενικοῦ γραμματέως παρὰ τῆς ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν Ἰπουργείου, Πά. Δουλῆ, ἐπιθεωρητοῦ τῶν ὀργανισμῶν καὶ εἰσρηγοῦ τοῦ τῆς ταχυδρομικῆς ὑπηρεσίας παρὰ τῶ αὐτοῦ ὑπουργείου, καὶ Θ. Λεονάρδου, ὑποδιευθυντοῦ τῶν ταχυδρομίων, ἐκπληροῦντες χρέη διευθυντοῦ, διορισθέντων πρὸς τοῦτο ὑπὸ τῆς ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν Ἰπουργείου πληρεξουσίων ἐκ μέρους τῆς Κυβερνήσεως, καὶ τῶν ΚΚ. Πέτρου Ράλλου, Πά. Κεχαγιά καὶ Γ. Τομπάζη μελῶν τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς, λαβόντων πρὸς τοῦτο πληρεξουσιότητα παρὰ τῆς Διευθύνσεως ταύτης.

Ἐπὶ τῇ προτάσει τοῦ ἡμετέρου ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν Ἰπουργείων, ἀπερρασιζομένων καὶ διατάσσωμεν.

Ἐγκρίνεται ἡ μνησθεῖσα ἀνωτέρω Σήμασις μετὰ τῶν προσηρημένων εἰς αὐτὴν δύο ὁρολογίων καὶ τοῦ Ἐσωτερικοῦ Κανονισμοῦ τῆς ὑπηρεσίας τῆς ἑταιρίας καὶ ἐπιτρέπεται εἰς τὸν ἡμέτερον ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν Ἰπουργείων νὰ ἐπικυρώσῃ καὶ δημοσιεύσῃ αὐτὴν ὅπως εἶχῃ, διδὸν ἀνεπίσηρον αὐτῇ ἐπικυρωσὶμὸν εἰς τὸν μνησθεῖσαν Διεύθυνσιν τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς.

Ὁ ἡμέτερος ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν Ἰπουργείων θέλει δημοσιεύσει καὶ ἐκτελέσει τὸ παρὼν Διάταγμα.

Ἀθῆναι τὴν 28 Ἰουνίου 1857.

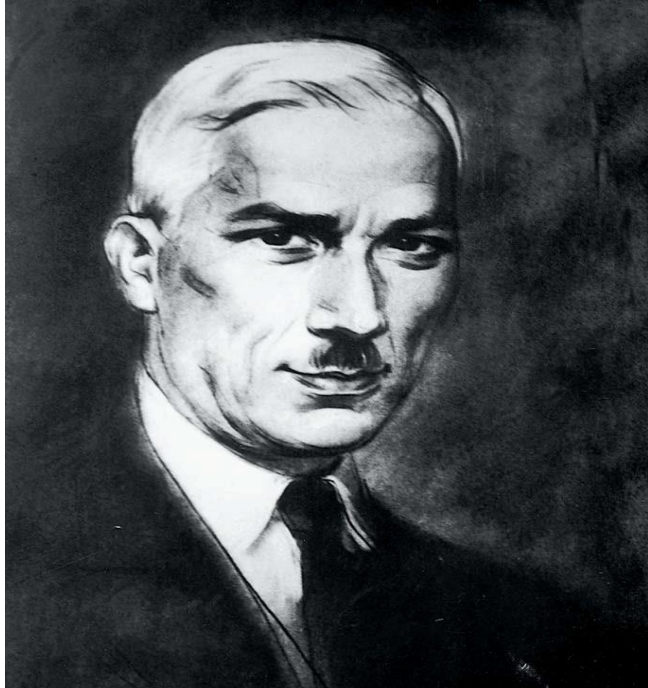
**Ο Θ Ω Ν** Α. Γ. ΒΟΥΓΑΡΗΣ.

**ΣΥΜΒΑΣΙΣ**

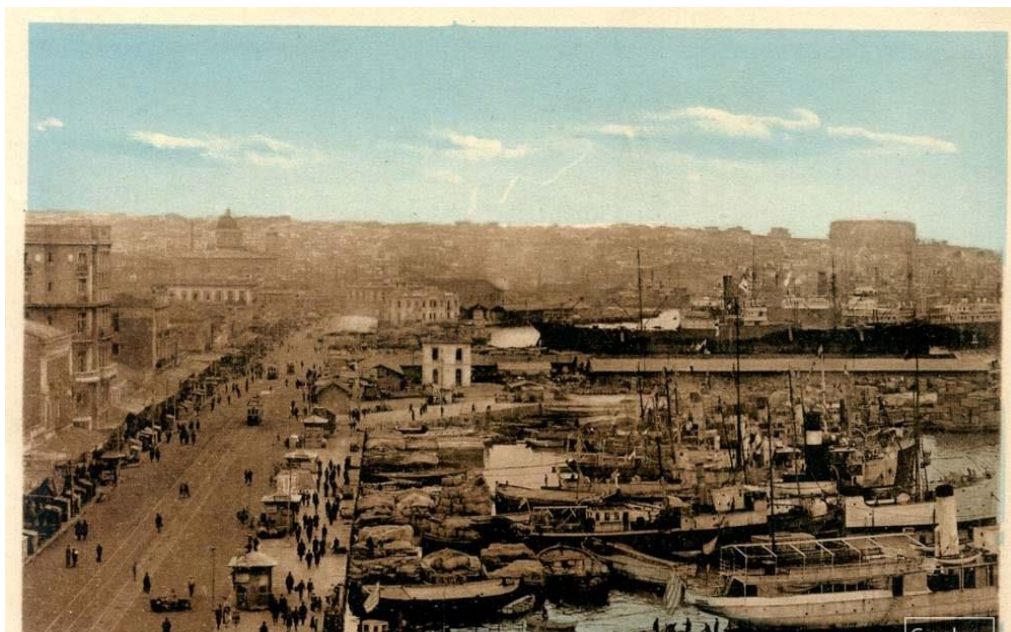
Μεταξὺ τῆς Κυβερνήσεως καὶ τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς Συνομοσπονδίας ὡς ἐκ τῆς ἀρθροῦ 4 τοῦ ΣΠΑ' νόμου, περὶ συστάσεως Ἀτμοπλοϊκῆς συγκοινωνίας μεταξὺ τῶν νήσων καὶ τῶν παραλίων μερῶν τῆς Ἑλλάδος.

Οἱ ΚΚ. Στ. Ἀντωνιάδης, Γενικὸς Γραμματεὺς τοῦ Ἰπουργείου τῶν Ἐσωτερικῶν, Πά. Δουλῆ, ἐπιθεωρητῆς τῶν ὀργανισμῶν, καὶ εἰσρηγοῦ τῆς ταχυδρομικῆς ὑπηρεσίας παρὰ τῆς αὐτοῦ ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν ὑπουργείων καὶ Θ. Λεονάρδου, ὑποδιευθυντοῦ τῶν ταχυδρομίων, ἐκτελῶν χρέη διευθυντοῦ, λαβόντες τὴν ἐντολήν τοῦ ἐπὶ τῶν Ἐσωτερικῶν Ἰπουργείων, διὰ τοῦ ὑπ' ἀριθ. 12,577 ἐγγράφου τῆς 25 Ἰουλιανοῦ, καὶ οἱ ΚΚ. Π. Ράλλης, Π. Κεχαγιά καὶ Γ. Τομπάζης μελῶν τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς καὶ οἱ πληρεξούσιοι τῶν ἀπάντων ἑτέρων δύο μελῶν Ἀμ. Λαμαλά καὶ Κ. Μπολονάκη, λαβόντες ἐπίσης τὴν ἐντολήν διὰ τοῦ ὑπ' ἀριθ. 95 τῆς 9 Ἰουλιανοῦ ἐγγράφου τῆς Διευθύνσεως τῆς Ἑλληνικῆς Ἀτμοπλοϊκῆς νὰ συνυπολογίσωσι τὴν Σήμασιν ἐπὶ τῶν ἀντικειμένων περὶ ὧν πραγματεύεται τὸ ἀρθρὸν 4 τοῦ ΣΠΑ' νόμου περὶ συστάσεως τῆς δι' Ἀτμοπλοίων συγκοινωνίας μεταξὺ

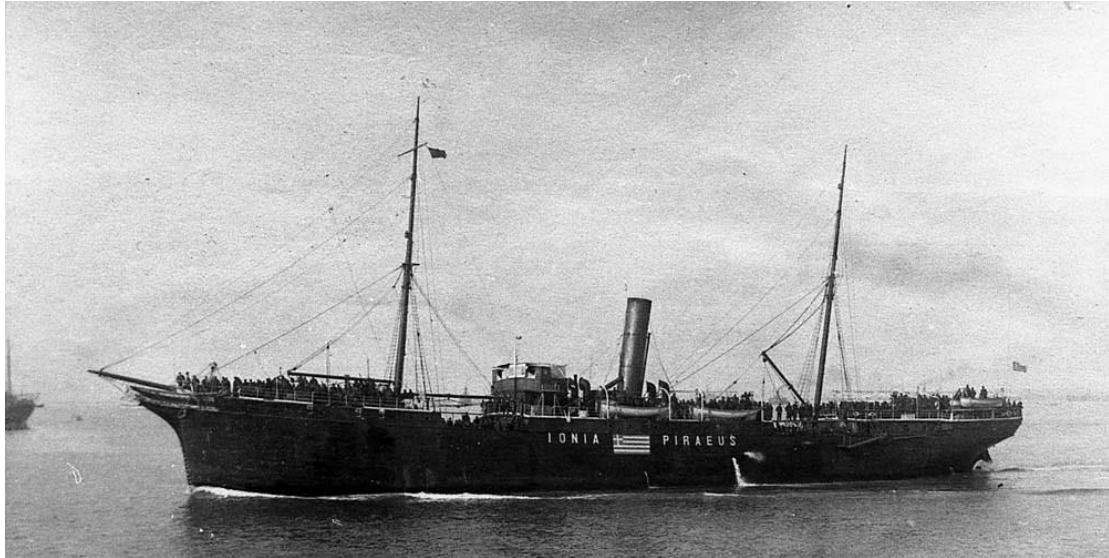
3. Ο εφοπλιστής Λεωνίδας Α. Εμπειρίκος (1872-1947) και συνιδρυτής της Εθνικής Ατμοπλοΐας της Ελλάδος. Το 1916 εκλέχτηκε πρώτος Πρόεδρος της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών.



4. Το λιμάνι του Πειραιά την εποχή που η Ναυτιλία των Ελλήνων προσχωρούσε με ταχείς ρυθμούς από τα ιστία στον ατμό.

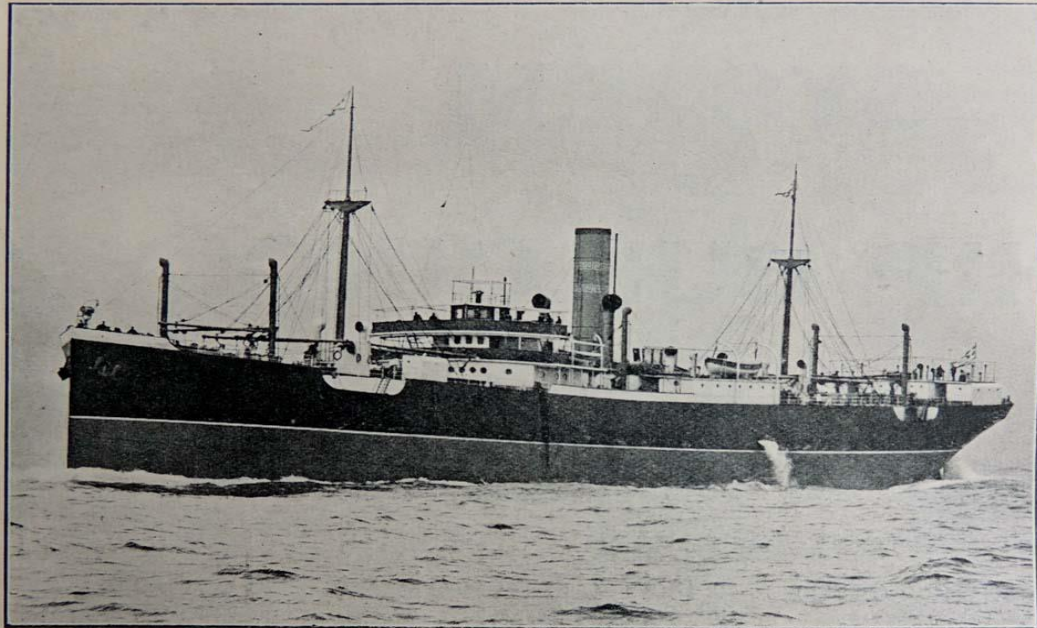


5. Το ατμόπλοιο IONIA, κατασκευής 1887, συμμετείχε στον Ελληνοτουρκικό πόλεμο του 1897.



6. Απόκομμα από το περιοδικό The Shipping World της 5<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1916 με το Nirefs κατασκευής 1915 του Αντωνίου Παληού.





[Photo. by Frank & Sons, South Shields.]

**Types of the Year: The Steel Screw Steamer "Nirefs," 4,080 tons gross,  
on her Trial Trip, February 10, 1915.**

[Built by MESSRS. CRAIG, TAYLOR & CO., LTD., STOCKTON-ON-TEES, for MESSRS. PALIOS & TAMBOURIS, of  
PIREUS, GREECE.]  
Length, 400 ft.; breadth, 52 ft. 9 in.; depth to bridge deck, 32 ft. 7 in., and to main deck, 25 ft. 7 in. Elec-  
trical installation by MESSRS. FALCONAR, CROSS & CO., NEWCASTLE. Fitted with shifting boards for grain berghoes.  
Speed on trial, 12½ knots.

7. Απόσπασμα από την Εφημερίδα της Κυβερνήσεως που αναφέρεται στην ίδρυση του Λιμενικού Σώματος το 1919



9. Άποψη του Picadilly Circus στις αρχές της δεκαετίας του 1920. Η δραστηριοποίηση σημαντικού αριθμού ελλήνων εφοπλιστών στη Βρετανική Πρωτεύουσα από τις πρώτες δεκαετίες του 1920 στήριξε αποφασιστικά τις προσπάθειες της ελληνικής ναυτιλίας.



10. Ο Ιωάννης Μεταξάς με την άνοδο στην εξουσία ίδρυσε το Υφυπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και το Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος.



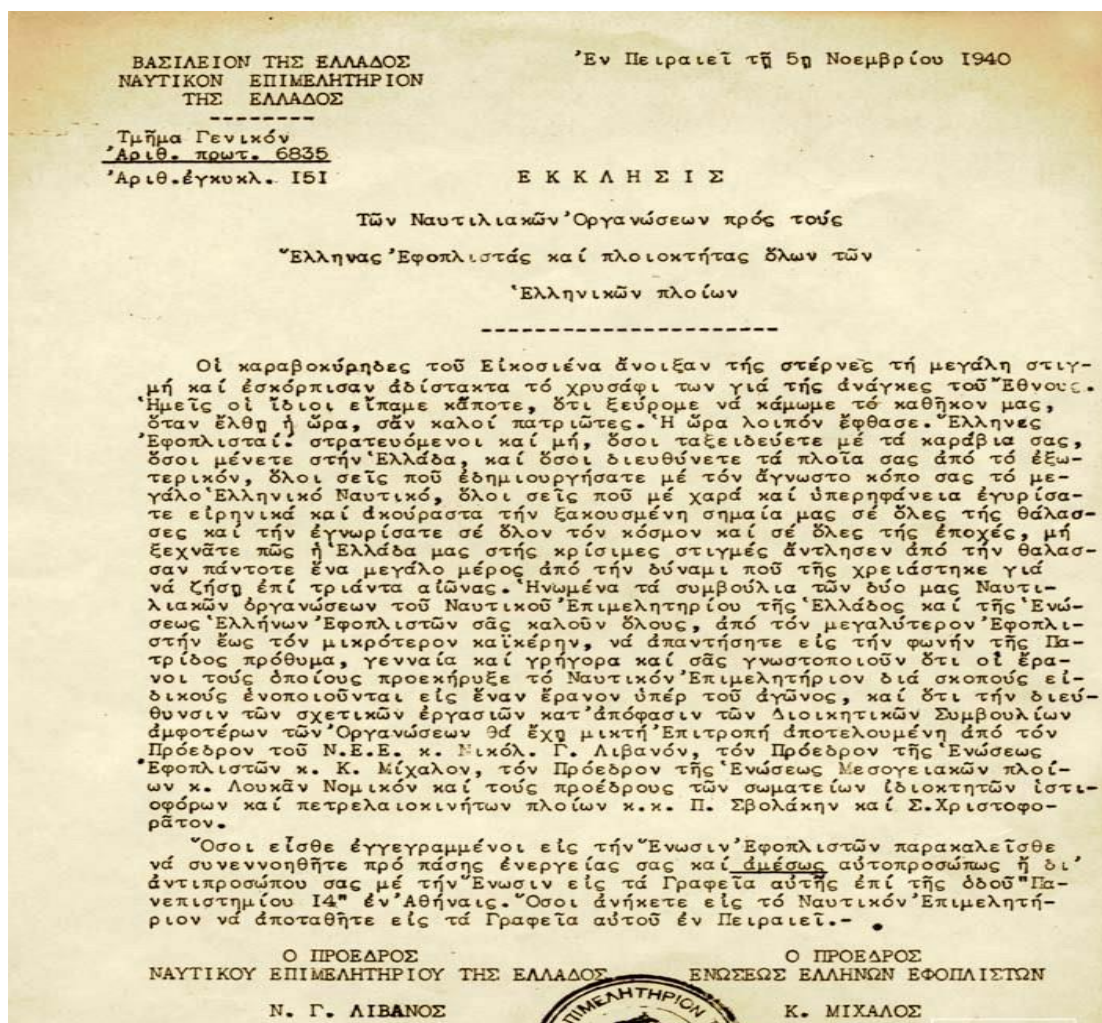
11. Ο Δευκαλίων Δεδιάδης (1882-1955), διακεκριμένος νομικός, υπήρξε ο πρώτος Υφυπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας από το 1936 έως το 1938).



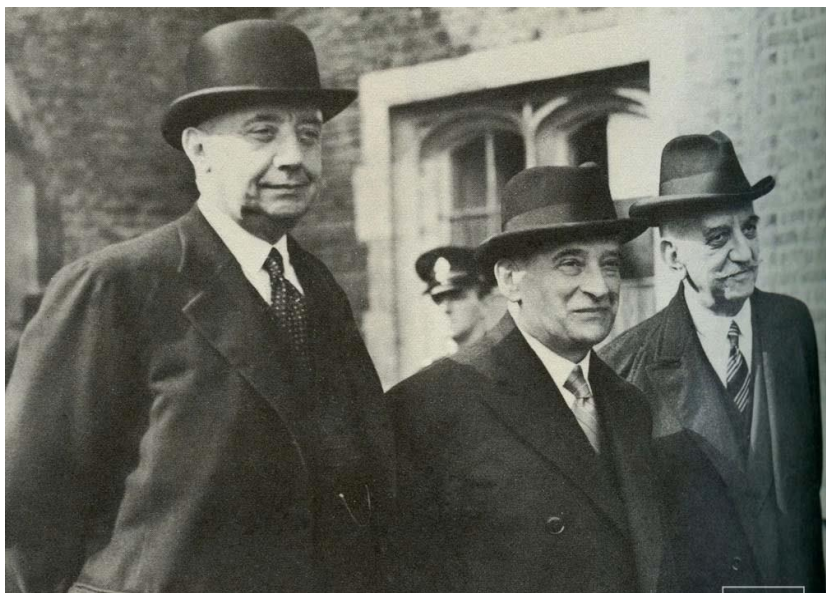
12. Το ατμόπλοιο Diamantis υπήρξε το πρώτο πλοίο που torpilίστηκε κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου.



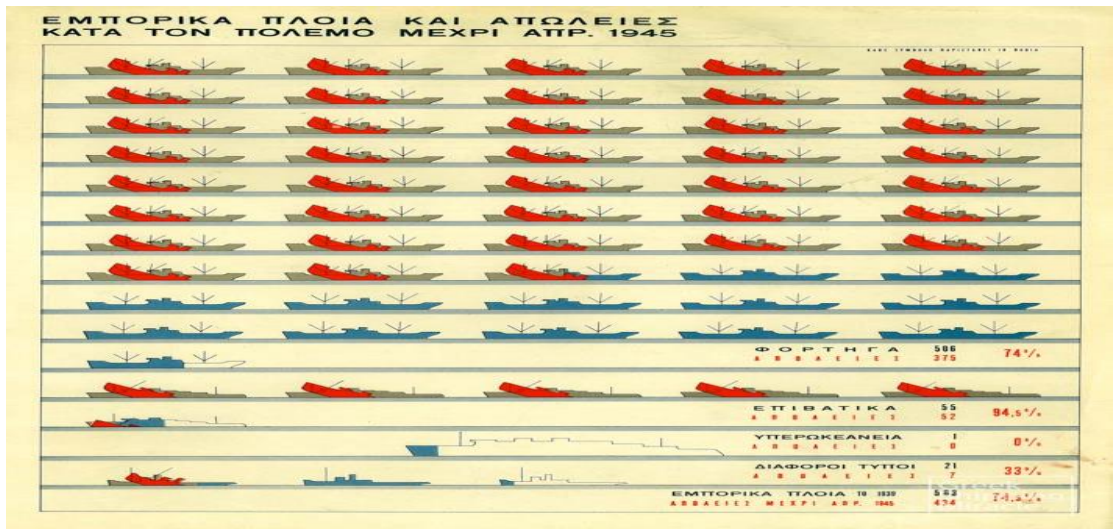
13. Κοινή Εγκύκλιος του Ναυτικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος και της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών μετά το ξέσπασμα του Πολέμου.



14. Ο Πρωθυπουργός Εμμανουήλ Τσουδερός, ο Υπουργός Οικονομικών Κυριάκος Βαρβαρέσος και ο Πρεσβευτής Ελλάδος στο Λονδίνο, Χαράλαμπος Σιμόπουλος, επισκεπτόμενοι το Foreign Office (βιβλίο «Εμμανουήλ Τσουδερός, του Ηλία Βενέζη, Αθήνα 1966).



15. Απώλειες του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου από το λεύκωμα «Αι θυσίαι της Ελλάδος στον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο».



16. Από αριστερά οι εφοπλιστές Γιώργης Χ. Λαιμός και Μανώλης Κουλουκουνητής, ο Υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Νικόλαος Αβραάμ, ο εκδότης του περιοδικού Ναυτικά Χρονικά Δημήτρης Κοττάκης και ο

εφοπλιστής Γιάννης Θεοδωρακόπουλος, πρωταγωνιστές στην Υπόθεση αγοράς των 100 Liberty.



17. Ο Νικόλαος Δ. Λυκιαρδόπουλος (1866-1963) σημαντική προσωπικότητα του ελληνικού εφοπλισμού, ανέλαβε την ηγεσία της Ενώσεως Ελλήνων Εφοπλιστών το 1960. Επί των ημερών του ξεκίνησε ουσιαστικά η προσπάθεια της μεταπολεμικής αναβίωσης του ελληνικού νηολογίου.





**18. Μέλη της Ενώσεως Ελλήνων Εφοπλιστών με εκπροσώπους των Ναυτεργατικών Οργανώσεων στα γραφεία της ΕΕΕ υπογράφουν την πρώτη συλλογική σύμβαση εργασίας**



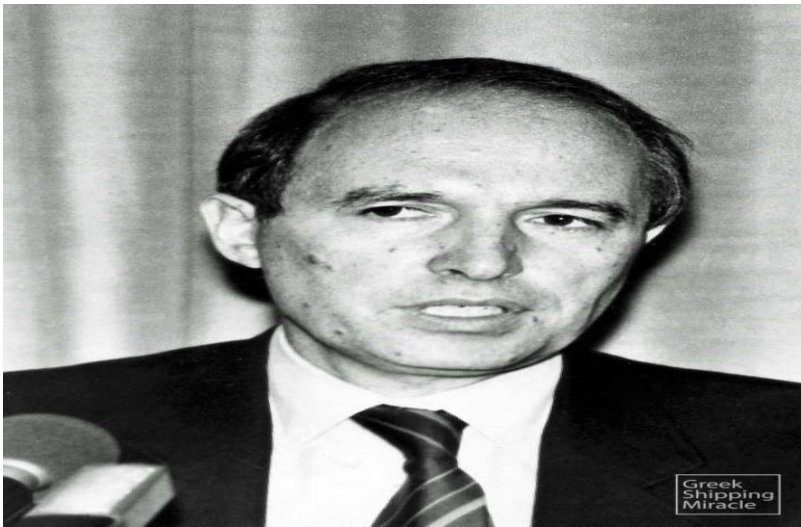
19. Στιγμιότυπο από το Α΄ Ναυτιλιακό Συνέδριο τον Αύγουστο του 1964. Ο Πρωθυπουργός Γεώργιος Παπανδρέου υποδέχεται τον Βασιλέα Κωνσταντίνο.



**20. Στιγμιότυπα από τα πρώτα Ποσειδώνια που διενεργήθηκαν στο Ζάππειο, κατά την ομιλία του Υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας, Ιωάννη Χολέβα**



**21. Ο Βουλευτής Πειραιά, Κώστας Σημίτης, αντικατέστησε τον Γεράσιμο Αρσένη στο Υπουργείο Οικονομίας τον Ιούλιο του 1985 όταν ο Ανδρέας Παπανδρέου αποφάσισε να διατηρήσει αυτόνομο το Υπουργείο Ναυτιλίας.**

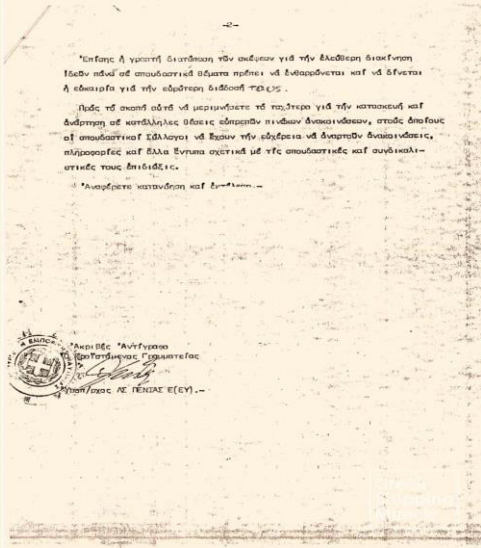
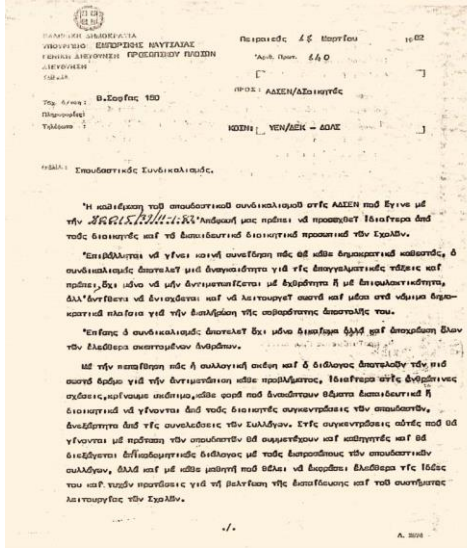


22. Ο Πρωθυπουργός Ανδρέας Παπανδρέου σε ομιλία του ενώπιου του Διοικητικού Συμβουλίου της ΙΝΤΕΡΤΑΝΚΟ το 1987. Διακρίνονται επίσης ο τότε Υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Ευάγγελος Γιαννόπουλος και ο Πρόεδρος της ΕΕΕ Σταύρος Γουρδομιχάλης.



23. Έγγραφο του Υπουργείου Ναυτιλίας που αναφέρεται στην απόφαση του Υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας, Ι. Γιώτα, σχετικά με την καθιέρωση

σπουδαστικού συνδικαλισμού στις Ανώτερες Δημόσιες Σχολές Εμπορικού Ναυτικού.





Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
LIFE



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης