

«Πέρα από το μικρό ή το μεγάλο κράτος: μεταρρυθμίσεις για μια αδέσμευτη και κοινωνικά αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση»

Άννα Αναγνωστοπούλου
Γενική Γραμματέας ΕΚΔΔΑ

Θα αναφερθώ σε ορισμένες πτυχές της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.), από τη δική μου πλευρά, στη βάση των ερωτημάτων που έχουν τεθεί από τους διοργανωτές.

Ποια είναι η δική μου πλευρά:

- Ήμουν στη Δ.Δ. επί 32 χρόνια (20 στο ΥΠΕΧΩΔΕ και 12 ΕΚΔΔΑ). Όταν με δική μου απόφαση μετακινήθηκα από το ΥΠΕΧΩΔΕ στο ΕΚΔΔΑ, για πρώτη φορά αισθάνθηκα στη ΔΔ επαγγελματικά. Γιατί 20 χρόνια στην ίδια δουλειά, με έκαναν να αισθάνομαι τη δουλειά σπίτι μου, με δικαιώματα, συναισθήματα, φόρτιση και αντίσταση σε κάθε αλλαγή. Με σιγουριά μπορώ να πω πως η ΔΔ και η κινητικότητα δεν έχουν μέχρι σήμερα σχέση (παρά μόνο όταν οι λόγοι της μετακίνησης είναι καθαρά προσωπικοί).
- Υπήρξα ενεργή συνδικαλίστρια. Από το συνέδριο της ΓΣΕΕ το 1983 ως συμβασιούχος, Δ.Σ. σε Ομοσπονδία Υπουργείου, ΕΜΔΥΔΑΣ, ΑΔΕΔΥ. Γνωρίζω τις προσπάθειές του ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια, αλλά και τις παθογένειες του έως το σήμερα. Εξακολουθεί να με προβληματίζει σοβαρά το πώς πρέπει να είναι σήμερα. Εξακολουθώ να το θεωρώ πυλώνα της Δημοκρατίας, ανεξάρτητα από τις θέσεις του και να προβληματίζομαι τι πρέπει να γίνει με όλες τις εκπροσωπήσεις για να έχουν αποτέλεσμα και να τονώνουν τη δημοκρατία (ένα θέμα που πρέπει να συζητηθεί ξεχωριστά στο ΚΠΜΠ).
- Είμαι 40 χρόνια (από το 1973) στο χώρο της ανανεωτικής αριστεράς (όχι πάντα ενεργή)
- Είμαι σε αυτή την Κυβέρνηση Γενική Γραμματέας (ΕΚΔΔΑ) με καλή συνεργασία με το ΥΔΙΜΗΔ και αρκετά ενήμερη για το αντικείμενο του υπουργείου.

Για τη Διοικητική μεταρρύθμιση

Μια συνολική πολιτική αλλαγής στη ΔΔ, μεταρρύθμισής της, έχει ξεκινήσει, η έκβαση της οποίας κατά τη γνώμη μου, πιθανόν θα σηματοδοτήσει τη νέα εποχή. Θεωρώ εξαιρετικά σημαντικό το έργο της (αν καταφέρει να εφαρμοστεί). Η εφαρμογή είναι πολύ δύσκολο έργο. Και τελικά από αυτό κρίνεται κανείς.

Το όλο έργο είναι εξαιρετικά σημαντικό και απαραίτητο. Αποτελεί προσπάθεια titάνια και επώδυνη (έχει ταυτόχρονα και αρνητικές συνέπειες σε πρώτη φάση) για πολλές κατηγορίες (αποτελέσματα αλλαγών). Με άλλα λόγια, δεν είναι ένα εγχείρημα ανώδυνο και είναι δύσκολα εφαρμόσιμο. Δύσκολα αλλάζουν πρακτικές και νοοτροπίες εμπεδωμένες για χρόνια (τόσο σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας, όσο και ΔΔ, αλλά και του πολίτη που δεν είναι πάντα αθώος).

Ένα βασικό εμπόδιο, αλλά και αφορμή για τη Μεταρρύθμιση είναι η δημοσιονομική κρίση. Όμως, οι επίμονες επιταγές της Τρόικα (απολύσεις εδώ και τώρα κ.λπ.) δημιουργούν την έλλειψη ασφάλειας, την αβεβαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και επομένως την «άρνησή» του. Και αλλαγή χωρίς αυτό, δεν υπάρχει. Φυσικά, η κρίση γίνεται και η αφορμή για την επιτάχυνση και επιμονή στη μεταρρύθμιση που ήταν αναγκαία.

Στο σημείο αυτό θέλω να κάνω την πρώτη μου κριτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η αντίφαση που εκδηλώνεται με τις υπηρεσίες που ξεφυτρώνουν μέσω πολλών διαφορετικών νομοσχεδίων. Ο ίδιος ο μηχανισμός, που σε επίπεδο αποφάσεων στέκεται δίπλα στη Διοικητική Μεταρρύθμιση, από την άλλη μεριά την αγνοεί.

Η συζήτηση για την αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση, άπτεται πολλών ζητημάτων, τόσο σε πολιτικό, όσο και σε επιστημονικό/τεχνοκρατικό επίπεδο. Αφορά στο έργο της, που παραπέμπει σε άσκηση κάποιας Δημόσιας Πολιτικής. Αφορά στη λειτουργία της (στρατηγικός σχεδιασμός, στόχοι, management, οργάνωσή-δομή της).

Για κάθε αλλαγή απαιτείται συνέργεια και των δύο. Με απλά λόγια: γνωρίζω το έργο και την πολιτική του φορέα, γνωρίζω και τις σύγχρονες τάσεις οργάνωσης και λειτουργίας. Αλλιώς δεν μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή, αλλά και δεν θα είναι αποτελεσματικό το έργο. Φυσικά, ο στόχος της αλλαγής παίζει και αυτός πρωτεύοντα ρόλο π.χ. περιορισμός δαπανών, επιτελική ΔΔ, αποκέντρωση δραστηριοτήτων κ.λπ. Η πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα για την όποια αλλαγή (π.χ. στελεχώνω τις υπηρεσίες μου με νέες προσλήψεις για κάθε νέο έργο ή επιμορφώνω και ανακαταθέτω. Διόγκωση ή προσαρμογή στις ανάγκες).

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να δηλώσω ότι θεωρώ, κυρίως στην εποχή της κρίσης, πολύ σημαντικό θέμα την «Παιδεία – Πολιτισμό της Δ.Δ.», την Εκπαίδευση, Επιμόρφωση, σημαντική πλευρά για την επιτυχία της οποιασδήποτε Διοικητικής Μεταρρύθμισης (και για το θέμα Εκπαίδευση –Επιμόρφωση –Δια Βίου Μάθηση πρέπει να γίνει ξεχωριστή

συζήτηση. Θεωρώ ότι η αντιμετώπιση της Εκπαίδευσης-Επιμόρφωσης μοιάζει με αυτήν προς την έγκυο γυναίκα. Όλοι αναγνωρίζουν τον σπουδαίο της ρόλο, όμως την ώρα της πράξης, αντιμετωπίζεται ως 2^{ης} προτεραιότητας εργαζόμενη.

Θέματα σημαντικά που συνοδεύουν την όποια προσπάθεια μεταρρύθμισης

Μια μεγάλη παθολογία της ΔΔ, είναι η εξάρτησή της από την (εκάστοτε) πολιτική εξουσία.

Δυστυχώς, η εξάρτηση της ΔΔ από την εκάστοτε πολιτική εξουσία (κυβέρνηση- κόμματα- οικονομικά συμφέροντα), ήταν ένα από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της, που την οδήγησαν στη σημερινή κατάσταση. Τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν ήταν πάμπολλα. Δεν αναφέρομαι καθόλου για την ουσία των δημοσίων πολιτικών της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας την οποία υπηρέτησε η ΔΔ. Η εξάρτηση δημιούργησε πολλά καταστροφικά αποτελέσματα, ένα εκ των οποίων ήταν η αδυναμία λειτουργίας της αυτόνομα (π.χ. εκλογικές περιόδους).

Οφείλεται ακριβώς στον τρόπο λειτουργίας του πολιτικού συστήματος. Έλεγχος, εξυπηρέτηση, αναπαραγωγή του ίδιου κόμματος στην εξουσία. Στηρίχθηκε στην έλλειψη στοχοθεσίας από τη ΔΔ, στην ανυπαρξία ελέγχου. Το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, έδινε μόνο λόγο στην εξυπηρέτηση των ημετέρων. Για να υπηρετηθεί αυτό, όλες οι λειτουργίες ήταν ανάλογες. Χωρίς ενημέρωση, χωρίς διαφάνεια, με στεγανά.

Η εξάρτηση ήταν αυτή που όξυνε τις αντιθέσεις (χωρισμός σε στρατόπεδα κ.λπ.). Παράλληλα οδήγησε σε μια Δ.Δ. χωρίς πρωτοβουλία του δυναμικού της.

Στη σημερινή συγκυρία της έντονης δημοσιονομικής κρίσης, της κρίσης των δομών και των αξιών της κοινωνίας, τα προβλήματα ξέσπασαν με εντονότερο τρόπο και η Δ.Δ. οδηγήθηκε πολλές φορές στην ακινησία, με σοβαρές συνέπειες στην εικόνα της και με έντονη δυσπιστία και καχυποψία των πολιτών απέναντί της και με το προσωπικό της κουρασμένο και απογοητευμένο.

Σήμερα, η Διοικητική Μεταρρύθμιση θεωρεί ως κεντρικές πολιτικές την εισαγωγή της εμπειρογνομosύνης και της διαφάνειας, την εκρίζωση της διαφθοράς, του κομματισμού, της ευνοιοκρατίας και της γραφειοκρατίας, καθώς και την ανοικτή πρόσβαση.

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση -η αναδιοργάνωση των δομών της Δημόσιας Διοίκησης, ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη χρήση των εργαλείων της πληροφορικής και, παράλληλα, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού- συνιστά ένα μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους με σκοπό τόσο την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, όσο και στις προσδοκίες των πολιτών. Στόχος είναι ένα δημόσιο πιο αποτελεσματικό, με ενίσχυση λογοδοσίας, έλεγχο νομιμότητας και αποτελεσματικότητα των δαπανώμενων δημοσιονομικών πόρων. Η επιμόρφωση, αποτελεί και μοχλό για την προώθηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και την «προσαρμογή» του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές.

Μια σημαντική επίσης πλευρά της Δ.Μ. είναι η Η/Δ με κυρίαρχη τη διακίνηση των ηλεκτρονικών δεδομένων της Δ.Δ. Παλαιότερα η πληροφορία ήταν προνόμιο των λίγων και κυρίως των «εντός των τειχών» Δ.Υ. Η Η/Δ και το διαδίκτυο έφερε αλλαγές, αφού η πληροφορία δεν ήταν προνόμιο. Η ανοικτή πρόσβαση και η διάχυση της πληροφορίας αποτελεί σημαντική θεσμική αλλαγή.

Περιορισμός Πολιτικών Θέσεων

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση πρότεινε τον περιορισμό και πολιτικών θέσεων, προκειμένου να υπάρχει και μείωση των δαπανών, αλλά και εξορθολογισμός στο πολιτικό προσωπικό. Όμως κράτησε τον αριθμό των αναπληρωτών Υπουργών και των Υφυπουργών ως έχει και μείωσε μόνο τον αριθμό των Γ.Γ.

Πιστεύω πως σε αυτή τη χρονική φάση, θα έπρεπε να υπήρχε πολύ μικρότερος αριθμός σε επίπεδο των Υπουργών (αναπληρωτών και Υφυπουργών). Σε ότι αφορά τους Γενικούς Γραμματείς, η άποψή μου είναι η εξής:

Με απώτερο σκοπό την καθιέρωση του Γενικού Γραμματέα ως Υπηρεσιακού (ανώτατη ιεραρχία της Διοίκησης), θα πρέπει σήμερα να είναι με θητεία 5ετή ως αρχή. Επειδή όμως ο Γενικός Γραμματέας ενός υπουργείου είναι ο Υπεύθυνος της Διαχείρισής του και του προσωπικού του (δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτόν), θα έβλεπα τον προσδιορισμό του αριθμού τους με κύριο στοιχείο το ρόλο των πολιτικών κάθε φορέα. Σήμερα αυτό δεν έγινε με την Διοικητική Μεταρρύθμιση, αλλά επικράτησαν μόνο λόγοι αριθμητικοί.

Επιτελική πολιτική- Αποκέντρωση-Σχέση με Ιδιωτικό Τομέα

Η έλλειψη επιτελικής πολιτικής της Δ.Δ., αποτελεί ένα από τα θέματα της κακοδαιμονίας της. Ο πρώτος λόγος συνδέεται με το γεγονός ότι αυτή γινόταν από τους πολιτικούς. Ο δεύτερος οφείλεται στη συγκέντρωση εκτελεστικών αρμοδιοτήτων στα κεντρικά Υπουργεία. Έτσι, η Διοίκηση δεν έμαθε ποτέ να είναι επιτελική. Δεν υπάρχει επιτελική

διοίκηση, αφού όλα γίνονται πολιτικά. «Πείτε μου τι θέλετε να κάνω για να το κάνω» και όχι «αυτό μπορείτε να κάνετε και εγώ προτείνω αυτό».

Η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς την Περιφέρεια και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, είναι επίσης ένα θέμα που έχει πάει αρκετά πίσω. Ο Νόμος Καλλικράτη είχε προβλέψει την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων από τις κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, ώστε, στη συνέχεια, να υπάρξει και αποκέντρωση από τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις στις αιρετές Περιφέρειες. Απώτερος στόχος η κατάργηση των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Η Διοικητική Μεταρρύθμιση δεν άγγιξε το θέμα. Είναι εξαιρετικά επείγον για την επόμενη φάση, αλλιώς η Διοικητική Μεταρρύθμιση θα είναι κουτσουρεμένη.

Σήμερα το Ανθρώπινο Δυναμικό της Δ.Δ. δεν κατανοεί το τι σημαίνει επιτελική πολιτική με αποτέλεσμα και την μη συνεκτική Δ.Δ. και την ελλιπή διάθεση αποκέντρωσης. Σε αυτό το σημείο απαιτείται συγκροτημένη και συνεχής επιμόρφωση, άσκηση με προσομοίωση.

Η μετατροπή της Διοίκησης σε επιτελική συνδέεται και με τη Σχέση Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα. Μια επιτελική Δ.Δ. μπορεί να αποφασίσει τι πρέπει να ανατεθεί στον Ιδιωτικό Τομέα (Ι.Δ.).

Η σχέση της Δ.Δ. με τον Ι.Τ. αποτελεί σημαντική συνιστώσα της πολιτικής για τη Δ.Δ. Μέχρι σήμερα σημαντικό μέρος του Ι.Τ. είχε ασφυκτικό εναγκαλισμό με τη Δ.Δ., αφού η λειτουργία του στηριζόταν σε χρηματοδότηση του δημοσίου. Κατά το ίδιο τρόπο, μελετητές του Δημοσίου ζητάνε βοήθεια για την διεκπεραίωση της εργασίας τους αντί να δίνουν. Η ανάθεση στον Ι.Τ. σημαίνει και αυτή μετατροπή σε επιτελική Δ.Δ. και έλεγχος (είναι ένα αντικείμενο που θέλει ειδική συζήτηση).

Διϋπουργικός συντονισμός σε επίπεδο Διοίκησης, κατά την άσκηση των δημοσίων πολιτικών (κυρίως των οριζοντίων).

Κατά την άσκηση των οριζοντίων πολιτικών (π.χ. Περιβάλλον, Ισότητα Φύλων, Χωροταξία κ.λπ.), υπάρχει ανάγκη διϋπουργικού συντονισμού. Η Διοικητική Μεταρρύθμιση σε αυτό το σημείο, δεν έθιξε τις δομές διϋπουργικά, αφού δεν έγινε αξιολόγηση δομών ανά οριζόντια πολιτική.

Ο συντονισμός του Κυβερνητικού έργου ήταν αναγκαίος. Ιδιαίτερα σε διοικητικό επίπεδο απουσίαζε παντελώς. Ο ανανεωτικός χώρος, αλλά και το ΥΠΕΧΩΔΕ (όσοι ασκούσαν οριζόντιες επιτελικές πολιτικές στη Δ.Δ.) το είχαν θέσει προ 20ετίας. Όσοι και όσες χειρίζονταν θέματα διϋπουργικά (οριζόντιες δημόσιες πολιτικές, όπως η χωροταξία ή το περιβάλλον), είχαν δει πως μπλοκάριζαν θέματα είτε γιατί δεν υπήρχε συντονισμός και οι δράσεις του ενός Υπουργείου αναιρούσαν τις δράσεις του άλλου, είτε γιατί δύο Υπουργοί είχαν διαφωνίες από ουσιαστικές έως προσωπικές και το μόνο όργανο που μπορούσε να προχωρήσει τα πράγματα ήταν μόνο το Υπουργικό Συμβούλιο. Σε επίπεδο διοίκησης δεν υπήρχε διαδικασία συντονισμού και διαβούλευσης.

Δεδομένου ότι η Διοίκηση πρέπει να αξιολογεί και να συνεχίζει πολιτικές προηγούμενων ηγεσιών, γιατί πρέπει να έχει συνέχεια, τολμώ να πω ότι μια πολύ ωραία ιδέα στην κατεύθυνση αυτή, ήταν η ιδέα του γραφείου προηγούμενου πρωθυπουργού, σχετικά με τα «καινοτόμα εργαστήρια» διαβούλευσης. Θεωρώ ότι αποτελούν μια εξαιρετική ιδέα κυβερνητικού συντονισμού. Η ιδέα είναι η εξής: εάν μία πολιτική είναι σύνθετη, περίπλοκη, καινοτόμα και χρειάζεται συντονισμό πολλών φορέων, δημιουργείται μια ομάδα (από Γενικούς Γραμματείς, στελέχη υπουργείων, εκπροσώπους πολιτών, επιχειρηματιών, εμπειρογνομόνων, πανεπιστημιακών κ.λπ.) και, στη βάση των βασικών ερωτημάτων/αξόνων πολιτικής, διαβουλεύεται από διαφορετική σκοπιά με σκοπό να καταλήξει σε προτάσεις (ένα κείμενο πολιτικής και μέτρων). Η διαδικασία αυτή αποτελεί ένα workshop, του οποίου ο συντονισμός γίνεται από το ΕΚΔΔΑ (βοηθάει στη διεξαγωγή της συζήτησης και στην εξαγωγή προτάσεων). Το τελικό κείμενο στέλνεται σε όλους τους φορείς που ασκούν τις αρμοδιότητες ως κατευθύνσεις. Μια πρόταση κατά συνέπεια θα ήταν αυτή η συνεργασία της Γραμματείας Συντονισμού με το ΕΚΔΔΑ.

Σήμερα με την ψήφιση του Νόμου για τον Κυβερνητικό Συντονισμό, έχουμε μια διαδικασία ενός ανάλογου συντονισμού. Όμως ο συντονισμός του κυβερνητικού έργου δεν θα είναι πλήρης, αφού διατηρείται ξεχωριστά, τόσο η Γ.Γ. της Κυβέρνησης, όσο και το ιδιαίτερο γραφείο του Πρωθυπουργού, με αποτέλεσμα το σώμα των υπαλλήλων να είναι πολύ μεγάλο, σε μια εποχή συρρίκνωσης της Δ.Δ.

Το κέντρο διακυβέρνησης πρέπει να δίνει τις κατευθύνσεις, τις προτεραιότητες και μέσα από τους στρατηγικούς στόχους της κυβέρνησης, να παρακολουθεί τους στόχους και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης του κυβερνητικού έργου από τα Υπουργεία και τους διοικητικούς μηχανισμούς. Να αξιολογεί τελικά το έργο με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και έχοντας παρακολουθήσει την υλοποίηση του έργου ανά τομέα πολιτικής. Στον ψηφισθέντα νόμο, δεν είναι εμφανής αυτή η διάσταση επιτελικού χαρακτήρα, αλλά κυρίως εμφανίζεται η επιχειρησιακή του λειτουργία.

Παράλληλα δεν είναι εμφανής και σαφής η σχέση της Γ.Γ. Συντονισμού και του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε και να κατοχυρώσουμε μια υψηλού επιπέδου διοικητική ελίτ στην Ελλάδα (ερώτηση διοργανωτών)

Όταν μιλάμε για διοικητική ελίτ στη Δ.Δ. εννοούμε την ΕΣΔΔΑ (τους αποφοίτους), χωρίς βέβαια να παραγνωρίζουμε το γεγονός ότι και άλλες κατηγορίες στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις και επιτελικές ικανότητες, δεν υπάγονται σε αυτή την διοικητική ελίτ. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν πρέπει να σκοπεύουμε σε μια διοικητική ελίτ.

Η λειτουργία της ΕΣΔΔΑ τόσα χρόνια και με πολλές διαφοροποιήσεις στην λειτουργία της, έδειξε ότι παρόλο που το κίνητρο των εισαγομένων, ήταν σχεδόν πάντα η εύρεση εργασίας στο δημόσιο και παρόλο που τα εκάστοτε προγράμματα άλλοτε εναρμονίζονταν με τις απαιτήσεις της Δ.Δ. και άλλοτε όχι, παρόλο που μια πλειοψηφία αποφοίτων ενσωματώνονταν στην επικρατούσα λογική της Δ.Δ., εντούτοις, η όλη διαγωνιστική διαδικασία και η φοίτηση στην Σχολή, δημιούργουσε σε μεγάλο ποσοστό στελέχη πρώτης γραμμής (επιτελικά). Αποτελούσαν πολλές φορές, εκείνο το δυναμικό που είναι καταλύτης σε αλλαγές στη Δ.Δ. Έχουν ικανότητα κριτικής σκέψης και συνθετικής επίλυσης προβλημάτων (διϋπουργικός κλάδος).

Σε ότι αφορά τον ηγετικό ρόλο τους στη Δ.Δ., σύμφωνα με τη γνώμη μου, ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός ή αυτή που ανεβαίνει στην ιεραρχία της ΔΔ, αλλά αυτός ή αυτή που όπου και αν βρίσκεται, σε όποια εργασία και σε όποιο σκαλί της ιεραρχίας παίζει ηγετικό ρόλο (ρόλο παρακίνησης, έλξης για δράση, καινοτομία, για λύσεις).

Αναζητά την πληροφορία, την αξιολογεί, περιγράφει όλες τις πλευρές ενός προβλήματος, αποτιμά τα έργα που αναλαμβάνει, κατανοεί έννοιες όπως η κινητικότητα κλπ, επικοινωνεί με τους άλλους, μαθαίνει να παίρνει αποφάσεις, να στοχεύει, να είναι ομαδικός παίχτης, να ενισχύει τη συνεργατικότητα. Να μοιράζεται τις ικανότητες και γνώσεις του χωρίς να «φοβάται» ότι κάποιος άλλος θα τον υποκαταστήσει στη δουλειά του. Επενδύει και αναπτύσσει την καινοτομία και πρωτοποριακή σκέψη και δράση στη δουλειά του. Μοιράζεται την επιτυχία του με τους συνεργάτες του και «δεν καβαλάει το καλάμι». Αντιλαμβάνεται και αποδέχεται ότι σημασία έχει μόνο η προστιθέμενη αξία που προσφέρει στην δουλειά του και ότι οι τίτλοι και τα χρήματα δεν παίζουν ρόλο σημαντικότητας.

Χαρακτηριστικά που πρέπει να προβληθούν στην εργασία των Δ.Υ.

Γνώμη μου είναι ότι είναι αναγκαίο τώρα παρά ποτέ να προωθηθεί:

- η συλλογικότητα και το συνεργατικό πνεύμα, που αναβαθμίζει το σύνολο των εμπλεκόμενων στελεχών ή μονάδων. Να μην υπάρχουν στεγανά μεταξύ των μονάδων.
- η πρωτοβουλία και η υπευθυνότητα των στελεχών. Να γίνει η μεγαλύτερη δυνατή κάθετη αποκέντρωση αρμοδιοτήτων. Ένα στέλεχος, για να είναι υπεύθυνο, είναι αναγκαίο να έχει πρωτοβουλία και για να έχει πρωτοβουλία, είναι αναγκαίο να είναι υπεύθυνο.
- Η διαρκής αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. Με την κατάλληλη επιμόρφωση, ύστερα από Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών.
- Η Ανοικτή Πρόσβαση στην πληροφορία, ώστε αυτή να αποτελέσει εργαλείο υποστήριξης της διοικητικής γνώσης και καινοτομίας, αλλά και μηχανισμό προώθησης της διαφάνειας και λογοδοσίας της διοίκησης.

Το ερώτημα μικρό ή μεγάλο κράτος είναι ένα πλαστό κατά τη γνώμη μου ερώτημα.