

Επιτελικά στελέχη στη δημόσια διοίκηση: Νέα αφετηρία, νέα προκλήσεις

Εύη Δραμαλιώτη, Αντιπρόεδρος Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Νομικός, Διδάκτωρ Διοικητικής Επιστήμης, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου

1. Εισαγωγικά

Την αξία του ανθρώπινου δυναμικού στον επαγγελματικό χώρο αποτύπωσε ιδιαίτερα εύστοχα ο *F.M.G. Willson* με τη φράση «οι άνθρωποι είναι πιο σημαντικοί από την οργάνωση». Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης αποτελεί δίχως άλλο τον κρίσιμο και νευραλγικό παράγοντα διαμόρφωσης (σχεδιασμού) και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, οι οποίες τις περισσότερες φορές προσλαμβάνουν τον νομιμοποιητικό τους μανδύα στο Κοινοβούλιο¹.

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να αναδείξει τις έννοιες της επιτελικότητας και της διυπουργικότητας εντός της διοίκησης, καθώς και την έντονη διασύνδεσή τους. Η πρώτη έννοια αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό ως κεφάλαιο ανάπτυξης και προώθησης ολοκληρωμένων (δημόσιων) πολιτικών με την εμπέδωση ενός πιο συμπαγούς προφίλ στελέχους (ενίσχυση επιτελικής διοίκησης). Από την άλλη πλευρά, η έννοια της διυπουργικότητας αφορά στην ολόενα ενισχυμένη διασύνδεση και αλληλοεξάρτηση των διάφορων τομεακών πολιτικών.

Ειδικότερα, η διυπουργικότητα των ζητημάτων προϋποθέτει τη διαχείρισή τους από ανθρώπινο δυναμικό υψηλών προσόντων, το οποίο διαθέτει στρατηγικές διοικητικές ικανότητες & δεξιότητες που συνδέονται με τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε ένα μεγάλο εύρος σχεδιασμού και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, χωρίς να απαιτείται απαραίτητως κάθε φορά ειδική εξειδίκευση του τομέα στον οποίο έкаστη πολιτική αναφέρεται.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε το γενικό περίγραμμα των ικανοτήτων-δεξιοτήτων των επιτελικών-διυπουργικών στελεχών σύμφωνα με τα παρακάτω:

- **Εμπέδωση-κατανόηση του περιεχομένου των δημόσιων πολιτικών**

Στην πράξη, κάθε φορά που η πολιτική επιτάσσει την εντολή για την ανάπτυξη μιας δημόσιας πολιτικής, η επιτελική διοίκηση είναι εκείνη που καλείται να προδιαγράψει το πλαίσιο αυτής (εκτιμώμενο κόστος, εναλλακτικές προτάσεις πολιτικής, δρώντες, κοινωνική ωφέλεια, κοινωνικές, περιβαλλοντικές συνέπειες κ.ά). Σε εκείνη εναπόκειται να εκτιμήσει τους πιθανούς κινδύνους που συνεπάγεται η άσκηση μιας απροετοίμαστης/χωρίς προηγούμενη επεξεργασία δημόσιας πολιτικής ή να προειδοποιήσει για το ανέφικτο ορισμένων προβλέψεων και συνεπώς την αποφυγή της κυβερνητικής έκθεσης σε λάθη και απειθαρχες εκτιμήσεις.

- **Συντονισμός σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας δημόσιας πολιτικής**

Τα διυπουργικά/διατομεακά στελέχη καλούνται να συνοψίζουν το περιεχόμενο της προτεινόμενης πολιτικής (*compte-rendu*) και να διαθέτουν την

¹ Μακροδημήτρης, Αντ. (1991), Η εκτελεστική λειτουργία: Τάσεις και χαρακτηριστικά. Σε Μαθιουδάκη Μ. & Ανδρονόπουλου Β. (επιμ.), Το ελληνικό κράτος: Οργάνωση και λειτουργία.

εμπειρία να το παρουσιάσουν όπου απαιτηθεί, δηλαδή είτε σε μια ειδική συνεδρίαση του Υπουργικού Συμβουλίου, είτε στο Κοινοβούλιο, είτε σε μια αρμόδια ομάδα εργασίας. Η διυπουργική ικανότητα συνεπάγεται τη δεξιοτεχνία τους να καθορίζουν τους εμπλεκόμενους δρώντες κάθε φάσης, να βρίσκονται σε διαρκή επικοινωνία μαζί τους, βασισμένης σε μια ικανοποιητική δικτύωση, χωρίς να παραλείπουν την τακτική συνεργασία με τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες του κράτους (πχ με το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους).

- **Αποτελεσματική εφαρμογή των διυπουργικών/διατομεακών πολιτικών**

Η εφαρμογή των προωθούμενων πολιτικών γίνεται μέσω ενός συντονιστικού κέντρου εποπτείας και διαχείρισης. Τα διυπουργικά στελέχη αναλαμβάνουν την παρακολούθηση συγκεκριμένων δράσεων, προτείνοντας χωρίς καθυστερήσεις λεπτομερή χρονοδιαγράμματα για την ολοκλήρωση κάθε φάσης της υλοποίησης και δημιουργώντας την απαραίτητη δικτύωση με τα αρμόδια σημεία επαφής, όπως ορίζονται από κάθε συναρμόδιο οργανισμό.

2. Τρόποι ενίσχυσης της διοικητικής ικανότητας

Η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης έχει επιχειρηθεί από δεκαετίες. Η συχνή προσφυγή σε διαφοροποιήσεις των ονομάτων ή των αρμοδιοτήτων των δομών και κυρίως των Υπουργείων δεν έχει επιφέρει απτά ή ικανοποιητικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά ο Lester Salamon είχε αντικρούσει την κεντρική επιλογή της αναδιοργάνωσης δομών ως μέσου επίτευξης καλύτερων κυβερνητικών επιδόσεων².

Η συχνή διαφοροποίηση των δομών δεν φαίνεται, λοιπόν, να οδηγεί αυτόματα στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Το βασικότερο είναι να δοθεί έμφαση στην αποτελεσματικότερη προώθηση των πολιτικών (policies). Σύμφωνα με τον Mintzberg, η πραγματική στρατηγική αλλαγή προϋποθέτει την επινόηση νέων κατηγοριών και όχι την τακτοποίηση των παλιότερων³.

Κεντρικό ζητούμενο παραμένει η δημιουργία συνθηκών ενίσχυσης της συνοχής των κυβερνητικών προγραμμάτων και των προωθούμενων μεταρρυθμιστικών επιλογών, αντιστοίχως.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πρόκειται για την πρόκληση της μεγαλύτερης διασύνδεσης μεταξύ των υπηρεσιών και της ανάπτυξης δικτύων, η οποία καθίσταται ακόμη πιο παρούσα σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Η εμπειρία βεβαιώνει την αυξανόμενη παρουσία των διατομεακών-διυπουργικών θεμάτων σε περιόδους κρίσης, οικονομικής, υγειονομικής ή άλλης.

Υπό αυτά τα δεδομένα, ολοένα και πιο δημοφιλή γίνονται τα ήπια (soft) εργαλεία διαχείρισης. Οι λόγοι είναι προφανείς. Καταφέρνουν να συμβάλλουν με μετρήσιμα αποτελέσματα στο συντονισμό, στη συνοχή και στην αποτελεσματικότητα, χωρίς να απαιτούνται χρονοβόρες διαδικασίες διοικητικής προσαρμογής.

² Hecllo, Hugh & Salamon, Lester M. (1981), *The illusion of Presidential Government*, Boulder: Westview.

³ Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning, Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press.

Αυτά τα εργαλεία διαχείρισης δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες ομοιότητες με τους παραδοσιακούς «command and control» μηχανισμούς (παραδοσιακός γραφειοκρατικός ιεραρχικός έλεγχος), ενώ επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να διατηρούν έναν βαθμό ευελιξίας και αυτονομίας.

Τα παραπάνω συνδέονται με τη διαφαινόμενη τάση ενίσχυσης της έννοιας του Κέντρου Διακυβέρνησης και κατ' επέκταση ανάκτησης εκ μέρους της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας του εποπτικού της οριζόντιου ρόλου. Η διαμόρφωση οράματος (vision) στην κορυφή της εκάστοτε (δια)κυβέρνησης, ικανού να επικοινωνήσει στο σύνολο της κοινωνίας ένα πλαίσιο κοινών αξιών και στόχων προς επίτευξη, κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό και δίνει υπόσταση στη λειτουργική του χρησιμότητα. Η συγκέντρωση και η διάχυση της πληροφορίας από το κέντρο της διοικητικής δράσης, η επεξεργασία και η εκ των προτέρων ανάλυση των επιπτώσεων των κυβερνητικών επιλογών σε πρώιμο στάδιο είναι μερικοί από τους λόγους που φαίνεται να καλλιεργούν βάσιμες ελπίδες για την ανάπτυξη πιο συνεκτικών πολιτικών στο μέλλον.

Ασφαλώς, όλα τα παραπάνω δεν μπορούν να γίνουν πράξη, χωρίς τη λεγόμενη επιτελική διοίκηση, την ανώτερη δημοσιούπαλληλία.

3. Από την κάθετη στην οριζόντια οργάνωση (“culture breakers”)

Η επιχειρούμενη αλλαγή προϋποθέτει ασφαλώς την αλλαγή κουλτούρας και οργανωσιακού παραδείγματος. Όπως εξαιρετικά εύστοχα έχει διακρίνει ο καθηγητής Μακρυδημήτρης μεταξύ δυο οργανωτικών τύπων, της πιο παραδοσιακής «γραφειοκρατίας» και της πιο σύγχρονης και ανανεωτικής «τεχνοκρατίας», αντιστοίχως διαμορφώνεται η μορφολογία των διοικητικών στελεχών⁴.

Έτσι, από την μία πλευρά διακρίνονται οι «εσωστρεφείς» (locals) και από την άλλη, οι «εξωστρεφείς» (cosmopolitans), όπως τους χαρακτήρισε ο Gouldner (1957)⁵. Ασφαλώς, οι «εξωστρεφείς» είναι εκείνοι που καλούνται να μεταρρυθμίσουν εσωτερικά το κράτος.

Εξοπλισμένοι με ένα «χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων» (Handy, 1994), το οποίο μεταφέρουν μαζί τους σε διάφορους φορείς και χώρους απασχόλησης, διαθέτουν μεγαλύτερη εξειδίκευση, κινητικότητα, ευχέρεια ανάπτυξης εξωτερικών σχέσεων και, συνεπώς, επιδεικνύουν μικρό βαθμό ταύτισης με το συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο της απασχόλησής τους⁶. Το περιβάλλον της λιγότερο ελεγκτικής, πιο «λειτουργικής» τεχνοκρατικής οργάνωσης, ευνοεί την πρωτοβουλία και την ανάπτυξη της γνώσης, η οποία οδηγεί στην καινοτομία.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η νοηματοδότηση της επιτελικής διοίκησης δεν μπορεί να μην περιλαμβάνει την αξία του επαγγελματισμού. Τα ανώτατα επιτελικά στελέχη καλούνται, πριν και πάνω από όλα, να είναι επαγγελματίες. Ο επαγγελματισμός, ή σύμφωνα με τον καθηγητή Μακρυδημήτρη, η «επαγγελματοποίηση»

⁴ Μακρυδημήτρης, Αντώνης (2009), *Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων*, Εκδόσεις Καστανιώτη.

⁵ Ο.π.

⁶ Ο.π.

(professionalism)⁷, αναφέρεται τόσο σε τεχνικές, (να κάνεις τα πράγματα σωστά) όσο και στην ηθική και σε αξίες, δηλαδή σε δεξιότητες (να κάνεις σωστά πράγματα)⁸.

4. Σύσταση οριζόντιου διυπουργικού κλάδου επιτελικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα επιτελικά στελέχη αποτελούν κρίσιμες μεταβλητές τόσο για τον επιτυχή σχεδιασμό των δημόσιων πολιτικών, όσο και για την αποτελεσματική εφαρμογή τους⁹.

Έτσι εξηγείται η κρίσιμη μετατόπιση του ενδιαφέροντος της διοικητικής επιστήμης από τις διοικητικές θέσεις στα «επαγγέλματα» εντός της δημόσιας διοίκησης. Στην παρούσα μελέτη αναδεικνύεται ως πρόταση το «επάγγελμα» του επιτελικού στελέχους. Διαθέτει διατομεακά/διυπουργικά χαρακτηριστικά και ενδύεται με σαφές επαγγελματικό περίγραμμα (competency profile). Τα χαρακτηριστικά του προτεινόμενου νέου «επαγγέλματος» μπορούν να προκύψουν δια της επανατυποποίησης των επαγγελματικών προσόντων των ανώτατων διοικητικών στελεχών, τα οποία καλούνται να καλλιεργήσουν τις μετασχηματιστικές δεξιότητες & ειδικές γνώσεις της εποχής που διανύουμε (πχ ηγεσία, στρατηγικό management, project management, ψηφιακές δεξιότητες, διαχείριση αλλαγής, δικτύωση-επικοινωνία, τεχνητή νοημοσύνη). Σε αυτή την κατεύθυνση, χώρες με προηγμένα διοικητικά συστήματα όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και η Αυστραλία παρέχουν ειδική εκπαίδευση από πιστοποιημένες Ακαδημίες στα υψηλών δεξιοτήτων στελέχη, ενώ η επιτυχής αποφοίτηση από αυτές αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη διεκδίκηση συγκεκριμένων περιζήτητων-υψηλόβαθμων διοικητικών θέσεων¹⁰.

Όπως είναι γνωστό, στην Ελλάδα δεν υπάρχει προκαθορισμένο σύστημα σταδιοδρομίας (career path), ούτε και πρόβλεψη για διυπουργική κινητικότητα των ανώτερων δημόσιων υπαλλήλων, αντιστοίχως. Η αλήθεια είναι ότι μέχρι πρότινος ήταν σχεδόν ακατόρθωτο να μετακινηθεί ένας υπάλληλος χωρίς σημαντική καθυστέρηση, ακόμη και εντός του ίδιου φορέα, δηλαδή εσωτερικά. Επιπλέον, το σύστημα κινητικότητας βρίθκει πληθώρα ειδικών διατάξεων και εξαιρέσεων που το καθιστά στην πράξη αδύναμο, αν όχι ανεφάρμοστο.

Η δημιουργία μιας σαφώς προδιαγεγραμμένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας για τα επιτελικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης διευκολύνει τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των προωθούμενων κυβερνητικών μεταρρυθμίσεων, προσφέροντας ταυτόχρονα κίνητρα για τους υπαλλήλους (they would feel valued)¹¹ και χαράσσει αξίες για τη διοίκηση.

Η δημιουργία διυπουργικών σωμάτων θα ένωνε τα στελέχη της ίδιας ειδικότητας σε ένα ομογενές σώμα, ανεξαρτήτως του Υπουργείου στο οποίο εργάζονται, ενώ τώρα

⁷ Μακροδημήτρης, Αντώνης (2008), Η πολιτική ως «επάγγελμα», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ*, 24 Νοεμβρίου.

⁸ Bowman, James S., West, Jonathan P., Beck, Marcia A. (2015), *Best Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge*, Kindle Edition.

⁹ Sabatier, Paul and Mazmanian, Daniel, The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives, *Policy Analysis*, Vol. 5, No. 4 (Fall 1979), pp. 481-504.

¹⁰ Policy Profession, Project Delivery Profession (United Kingdom). Major Projects Leadership Academy (Australia).

¹¹ Manzoni, John, Chief Executive of the Civil Service and Permanent Secretary (UK Cabinet Office). Speech: A civil service fit for the future, στο <https://www.gov.uk/government/speeches/a-civil-service-fit-for-the-future> (τελευταία πρόσβαση στις 03.05.2018).

παρατηρείται το παράδοξο φαινόμενο στελέχη του ίδιου επαγγελματικού προφίλ να μην αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε επίσημη και τακτική βάση, ακόμη κι αν εργάζονται στο ίδιο Υπουργείο και στεγάζονται στο ίδιο κτίριο¹².

5. Η λειτουργία ομάδων κρούσης ως νέο εργαλείο επιτυχούς διακυβέρνησης

Σε σύνδεση με τα παραπάνω, μια νέα τάση για καλύτερη διαχείριση της κυβερνητικής δράσης που αναδεικνύεται στην παρούσα μελέτη είναι η συγκρότηση στοχευόμενων ομάδων κρούσης σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο με τη συμμετοχή επιτελικών διοικητικών στελεχών.

Σε αυτή την κατεύθυνση και δεδομένου του ειδικού βάρους που αποδίδεται στην ενίσχυση της διυπουργικότητας, προτείνεται ένα εναλλακτικό «μονοπάτι» καριέρας για τα διυπουργικά στελέχη της ανώτατης δημόσιας διοίκησης¹³ ως εξής:

Η λειτουργία διυπουργικών ομάδων ειδικού σκοπού (task forces), συνιστώμενων με πρωτοβουλία μιας υπηρεσίας του Πρωθυπουργού για την προώθηση κεντρικών κυβερνητικών πολιτικών, κατόπιν εισήγησης του Πρωθυπουργού ή συλλογικά του ίδιου του Υπουργικού Συμβουλίου. Οι ειδικές αυτές αποστολές μπορούν να εδρεύουν στο επισπεύδον Υπουργείο και να βρίσκονται σε διασύνδεση με ένα συντονιστικό κεντρικό σημείο επαφής.

Οι ομάδες αυτές μπορούν να αναλαμβάνουν την υλοποίηση δράσεων «κατά παραγγελία» του Πρωθυπουργού (πχ 10 υψηλές άμεσες κυβερνητικές προτεραιότητες σε ετήσια βάση), επικυρωμένες με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου στο πλαίσιο μιας οριζόντιας συνεκτικής κυβερνητικής πολιτικής.

Προτείνεται η άμεση υπαγωγή και εποπτεία των επιχειρησιακών ομάδων κρούσης από το Κέντρο Διακυβέρνησης.

Σχετικά με τα ειδικά χαρακτηριστικά τους, οι ομάδες κρούσης διαφέρουν από τις παραδοσιακές διυπουργικές υπηρεσιακές επιτροπές ή τις ομάδες εργασίας που συνιστώνται από τον εκάστοτε επισπεύδοντα Υπουργό και καλούνται να εισφέρουν μια πρόταση πολιτικής ολοκληρώνοντας έναν κύκλο διαβουλεύσεων, κυρίως, μέσω ορισμένων τακτικών δια ζώσης συναντήσεων με συγκεκριμένους φορείς.

Συχνά, οι παραδοσιακού τύπου υπηρεσιακές επιτροπές που κατά καιρούς συγκροτούνται για την προώθηση πολιτικών επιλογών των εκάστοτε Υπουργών καταλήγουν να υπηρετούν προσωπικά οράματα και φιλοδοξίες που δεν συμπίπτουν κατ' ανάγκη με τον γενικότερο κυβερνητικό προγραμματισμό και, επομένως, κρίνεται χρήσιμο να εποπτεύονται από κάποιο κεντρικό συντονιστικό μηχανισμό.

Αντιθέτως, στην περίπτωση των μελών των ομάδων κρούσης, η επιλογή τους γίνεται με αυστηρά προκαθορισμένα κριτήρια και μάλιστα τοποθετούνται κατόπιν απόφασης ενός ανώτερου εποπτεύοντος οργάνου (συνήθως μονάδας του Κέντρου Διακυβέρνησης). Κατά κανόνα οι ομάδες αυτές επιστρατεύονται με αφορμή ένα γεγονός μεγάλης σημασίας, το οποίο προκαλεί σημαντικές συνέπειες και εμπλέκει πολλούς δρώντες, επομένως είναι διυπουργικής φύσης (φυσική καταστροφή,

¹² Σωτηρόπουλος, Δημήτρης (2001), Η κορυφή του πελατειακού κράτους, Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση των ανώτερων βαθμίδων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, 1974-2000, Ποταμός.

¹³ Ο.π.

υγειονομική κρίση, ανακύπτων οικονομικό ή περιβαλλοντικό ζήτημα). Απαραίτητο κρίνεται τα μέλη των ομάδων κρούσης να διαθέτουν την απαραίτητη υλικοτεχνική υποστήριξη (γραφεία, γραμματεία, ηλεκτρονικά μέσα) προκειμένου να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους, χωρίς καθυστερήσεις και γραφειοκρατικές αγκυλώσεις.

Προς ενίσχυση των προσπαθειών τους, δεν αποκλείεται η ενίσχυση των ομάδων κρούσης με έμπειρα στελέχη του ιδιωτικού τομέα ή ακόμη και εθελοντές προερχόμενους από εθελοντικές οργανώσεις που γνωρίζουν σε βάθος τα υπό επίλυση ζητήματα, όπου φυσικά αυτό κρίνεται απαραίτητο. Σύμφωνα με τη θεωρία των οργανώσεων, άλλωστε, οι υψηλών επιδόσεων ομάδες (high-performing teams) συνήθως αποτελούνται από μέλη διαφορετικής επιστημονικής ή και επαγγελματικής προέλευσης, οι οποίοι όμως φέρουν ισχυρά, αλλά και συμβατά μεταξύ τους αξιακά συστήματα, που τους επιτρέπουν να κατανοήσουν πλήρως τον τιθέμενο κοινό στόχο και να εργαστούν χωρίς εγωισμούς και χρονοτριβή γι' αυτόν.

6. Συμπεράσματα

Ο συνεκτικός και επιτελικός χαρακτήρας της κυβερνητικής λειτουργίας συναρτάται με την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Πρωτεύουσα θέση κατέχει η επιλογή και αξιοποίηση διοικητικών στελεχών, ικανών να ανταποκριθούν σε αλλαγές και μετασχηματισμούς σε σύνδεση με το διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον.

Η αποτελεσματική άσκηση πολιτικής, απολύτως συνυφασμένη με την κυκλική σχέση δημόσιας διοίκησης-δημόσιας πολιτικής, προϋποθέτει την αισθητή ενίσχυση της επαγγελματικής φυσιολογίας των ανώτερων διοικητικών στελεχών, καθώς και της παρεπόμενης βελτίωσης των χρησιμοποιούμενων διοικητικών τεχνικών (πχ μέθοδοι σχεδιασμού, μελέτης και προετοιμασίας των αποφάσεων κλπ)¹⁴.

Τα ως άνω περιγραφέντα νέα εργαλεία διακυβέρνησης μπορούν να αναδείξουν τις μοντέρνες δεξιότητες που απαιτούνται ως ένα συνεχές στοίχημα για τη μετάβαση σε έναν μετασχηματισμό γνώσεων, αλλά και μετρήσιμων επιδόσεων στον δημόσιο τομέα.

Με αυτό τον τρόπο, η δημόσια διοίκηση θα ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες της κοινωνίας, αλλά και της ποιότητας της δημοκρατίας.

¹⁴ Σπανού, Καλλιόπη (2001), Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική. Σε Σπηλιωτόπουλου, Επ. & Μακρυδημήτρη, Αντ., Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Σάκκουλας.