

## ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Προτάσεις εφικτών αλλαγών (όλο το κείμενο)



Με πρωτοβουλία του καθηγητή κ. Αντ. Μακρυνδημήτρη και του κ. Ευ. Μαρνέρη, Συμβούλου Επιλογής Στελεχών συγκροτήθηκε ολιγομελής άτυπη ομάδα εργασίας στην οποία, εκτός των δύο προαναφερθέντων, συμμετείχαν οι κ.κ. Ιωάν. Αναστασόπουλος, Γενικός Διευθυντής Ε.Α.Σ.Ε., πρώην Πρόεδρος ΕΛΚΕ, Δημήτρης Δανηλάτος, Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Αθανάσιος Κουλουμπής, Πολιτικός Μηχανικός και Βασίλειος Νικολετόπουλος, Σύμβουλος Επιχειρήσεων, στους οποίους προστέθηκε και ο κ. Παναγιώτης Βαράγκης, Υποδιοικητής ΑΤε.

Τα μέλη της ομάδας είναι στελέχη, που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα και εκτός από την πολύχρονη επαγγελματική εμπειρία τους στην αγορά και τις επιχειρήσεις, είχαν την ευκαιρία και την εμπειρία να υπηρετήσουν σε διάφορες θέσεις τόσο στον στενό όσο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Σκοπός της ομάδας ήταν ο από κοινού προβληματισμός και η ανταλλαγή απόψεων με στόχο την εξεύρεση νέων τρόπων και μεθόδων, βασισμένων σε επιτυχημένες πρακτικές και μεθοδολογικά εργαλεία από τον επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας, για την προσέγγιση και αντιμετώπιση, από άλλη οπτική γωνία, βασικών θεμάτων και προβλημάτων που απασχολούν τον δημόσιο τομέα σε διάφορα επίπεδα και πεδία της δραστηριότητάς του.

Η ομάδα εργάστηκε επί έτος και κατέληξε στο ακόλουθο κείμενο βασικών θέσεων και προβληματισμού σχετικά με ορισμένες κρίσιμες μεταβολές στο διοικητικό τοπίο της χώρας. Εκτιμάται ότι εφόσον συνεχιστούν και εξειδικευτούν περαιτέρω, χωρίς όμως να προδίδεται το νόημά τους, μπορεί ενδεχομένως να συμβάλουν αποφασιστικά για μια αισθητή αλλαγή σε ορισμένες τουλάχιστον από τις όψεις (δυσ-)λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας.

### 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η μεθοδολογική προσέγγιση την οποία ακολούθησαν τα μέλη της ομάδας απαρτιζόταν από τα εξής διαδοχικά στάδια:

Ι. Καταγραφή, με τη μέθοδο της ελεύθερης υποβολής προτάσεων (brainstorming), των θεμάτων εκείνων που κατά την κρίση του κάθε μέλους της ομάδας, θα άξιζε να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω και σε μεγαλύτερο βάθος μελέτης για να βελτιωθεί η λειτουργία του κράτους και η καθημερινότητα του πολίτη.

Για το σκοπό αυτό αποφασίστηκε όπως το κάθε μέλος της ομάδας:

- αφενός μεν υποδείξει 5-6 θέματα, που κατά την προσωπική του εκτίμηση, θα έπρεπε να αποτελέσουν αντικείμενο ενασχόλησης της ολομέλειας
- αφετέρου δε αιτιολογήσει με λίγα λόγια την κάθε του πρόταση.

Από την καταγραφή αυτή προέκυψε ένα κατάλογος με 26 προτάσεις για διαφορετικά θέματα, τα οποία και παρατίθενται, μαζί με τη σχετική για το καθένα βασική αιτιολογία, στο τέλος του παρόντος τεύχους υπό τη μορφή Παραρτήματος.

II. Ιεράρχηση των θεμάτων, ως προς τη σημασία και τον πλέον ελκυστικό ή/και επείγοντα χαρακτήρα του καθενός εξ αυτών, ώστε με βάση τη σειρά προτεραιότητας που θα προέκυπτε, να μελετηθούν και αναλυθούν από την ομάδα είτε χωριστά το καθένα είτε καθ' υπο-ομάδες, εφόσον κάτι τέτοιο κρινόταν σκόπιμο ή αναγκαίο. Για την ιεράρχηση αυτή αποφασίστηκε όπως το κάθε μέλος της ομάδας αξιολογήσει, σε προσωπικό επίπεδο τη σημασία των 26 θεμάτων δίνοντας ένα βαθμό στο κάθε θέμα με βάση κλίμακα βαθμολόγησης από 1-26 (όπου 1 βαθμός δόθηκε στο θέμα που κρίνεται ως πρώτης προτεραιότητας και 26 στο θέμα που κρίνεται ως τελευταίας προτεραιότητας).

Το συνολικό άθροισμα του κάθε θέματος προσδιόριζε και τη σειρά της κατάταξης με κριτήριο τη μικρότερη βαθμολογία (εκείνο που συγκέντρωσε τους λιγότερους βαθμούς κατετάγη πρώτο και εκείνο που συγκέντρωσε τους περισσότερους βαθμούς κατετάγη τελευταίο).

Η τελική σειρά κατάταξης των 26 θεμάτων, όπως προέκυψε από τη διαδικασία αυτή παρατίθεται στο προαναφερθέν Παράρτημα του τεύχους.

III. Εξέταση όλων των πτυχών του κάθε θέματος, κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο, ώστε να καθίσταται δυνατή η τεκμηρίωση προτάσεων που θα το αντιμετώπιζουν σφαιρικά.

Μετά την οριστικοποίηση του πίνακα προτεραιότητας, που προέκυψε από τη διαδικασία ιεράρχησης, τα μέλη της ομάδας εργασίας αποφάσισαν να συνεξετάσουν σε πρώτη φάση, ως ενιαίο θέμα και υπό τον τίτλο «Ορθολογική στελέχωση κορυφαίων κρατικών θέσεων & οργανισμών», τα δύο πρώτα θέματα του πίνακα που ήταν:

- η ορθολογική στελέχωση της κορυφής των Δημοσίων Οργανισμών και
- η διαδικασία στελέχωσης κυβερνητικών θέσεων και οργανισμών.

Αποφασίστηκε επίσης όπως η εξέταση αυτή γίνει σε συνδυασμό και με τα θέματα 5 και 6 που ήταν:

- η εφαρμογή νέου μοντέλου διοίκησης στο Δημόσιο και
- η εφαρμογή μεθόδων επαγγελματικού management στη Δημόσια Διοίκηση και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Αυτά έχουν άμεση σχέση και συνάφεια με τα ζητήματα της στελέχωσης των υψηλόβαθμων θέσεων ευθύνης στο Δημόσιο και τους διάφορους οργανισμούς και φορείς που ελέγχονται από αυτό.

Επίσης κατά την εξέταση διαπιστώθηκε η ανάγκη να εξετασθεί και το θέμα 17 για εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης στους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι τα μέλη της ομάδας συμφωνούν στην εκτίμηση ότι ο συνολικός αριθμός των δημοσίων επιχειρήσεων και

οργανισμών είναι πολύ μεγαλύτερος σε αριθμό από τον απαιτούμενο και επομένως υπάρχει μεγάλο περιθώριο συγχωνεύσεων ή και καταργήσεων πολλών. Ευτυχές συνακόλουθο αποτέλεσμα από την εκπόνηση ολοκληρωμένης μελέτης και στη συνέχεια την συνεπή εφαρμογή πολιτικής προς την κατεύθυνση της μείωσης του συνολικού αριθμού των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών θα ήταν και η μείωση του αριθμού των απαιτούμενων στελεχών, διευκολύνοντας έτσι τη διαδικασία εξεύρεσης και επιλογής των πλέον κατάλληλων.

### **3. ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΟΡΥΦΑΙΩΝ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Η εξέταση του θέματος αυτού διακρίθηκε για αναλυτικούς σκοπούς σε έξι επί μέρους ενότητες. Με βάση αυτές οργανώθηκε ο γενικότερος προβληματισμός και η ανταλλαγή θέσεων και απόψεων μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας.

Ακολούθησε η τελική διαμόρφωση μιας ευρύτερα αποδεκτής θέσης που αποτελεί και την πρόταση της ομάδας εργασίας για κάθε μία από τις έξι ενότητες.

Οι έξι επί μέρους ενότητες είναι οι εξής :

I. Ορισμός των κατηγοριών των θέσεων (στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα ή/και των ΔΕΚΟ) που καλύπτονται από την πρόταση της ομάδας.

II. Ορθολογικός τρόπος στελέχωσης αυτών των θέσεων

III. Όρια δικαιοδοσίας των στελεχών & εταιρική διακυβέρνηση

IV. Στρατηγικός σχεδιασμός & προϋπολογισμός των οργανισμών

V. Αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών

VI. Επικοινωνία των οργανισμών με το ευρύτερο περιβάλλον.

Στην πρώτη φάση της από κοινού διαβούλευσης, από τις έξι αυτές ενότητες, τα μέλη της ομάδας εξέτασαν τις πρώτες τρεις επί των οποίων οριστικοποίησαν την τελική τους άποψη.

Η άποψη αυτή παρατίθεται, στις επόμενες παραγράφους, υπό τη μορφή συγκροτημένης, ανά ενότητα, πρότασης που καλύπτει τις βασικές πτυχές και παραμέτρους του κάθε επί μέρους θέματος.

#### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΘΕΣΕΩΝ**

Το προτεινόμενο νέο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των στελεχών εφαρμόζεται και στις δύο μεγάλες κατηγορίες θέσεων του Δημόσιου τομέα (στενού και ευρύτερου) καθώς και των ΔΕΚΟ, των ΟΤΑ και άλλων φορέων και οργανισμών, που:

- Καταλαμβάνονται από στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας, ή
- Διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση ή άλλη, κατά περίπτωση, αρχή που φέρει και τη σχετική πολιτική ευθύνη (π.χ. Τοπική Αυτοδιοίκηση, κ.λπ.).

Ως προς τις θέσεις που θεσμικά καταλαμβάνονται από στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας, η πρόταση αφορά τις θέσεις:

1. Γενικών Διευθυντών του στενότερου δημόσιου τομέα και & όλων των υπηρεσιών του Δημοσίου και των ΟΤΑ

2. Γενικών Διευθυντών των Δημοσίων Οργανισμών, επιχειρήσεων, φορέων και λοιπών υπηρεσιών του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και των φορέων που ελέγχονται από τους ΟΤΑ
3. Ανωτέρων διευθυντικών στελεχών των υπό το στοιχείο 2 Δημοσίων Οργανισμών, επιχειρήσεων, φορέων και λοιπών υπηρεσιών του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των ΟΤΑ.

Ως προς τις θέσεις που καλύπτονται από στελέχη που διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση, ή άλλη αρχή που φέρει την πολιτική ευθύνη για τις πράξεις και την πολιτεία των διοριζόμενων στελεχών, η πρόταση αφορά τις θέσεις των:

1. Επικεφαλής των δημοσίων οργανισμών και φορέων τόσο Ιδιωτικού όσο και Δημοσίου Δικαίου, και
2. Μελών των Διοικητικών Συμβουλίων των διαφόρων ΔΕΚΟ, δημοσίων οργανισμών και φορέων, κ.λπ. (πλην εκείνων των μελών που εκπροσωπούνται θεσμικά ή ορίζονται ex officio δια νόμου ή διάταξης σε κάποια Διοικητικά Συμβούλια, όπως οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, Επιμελητηρίων, Ομοσπονδιών, Συνδέσμων, κ.λπ.).

### **3.2 ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ**

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται κατά σειρά οι διαδικασίες και ο τρόπος στελέχωσης των θέσεων που

- καταλαμβάνονται από στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας
- διορίζονται, με απόλυτο δικαίωμα επιλογής, από την εκάστοτε κυβέρνηση ή άλλη, κατά περίπτωση, αρχή

Οι διαδικασίες για κάθε μία από τις δύο κατηγορίες στελεχών διαφοροποιούνται μεταξύ τους.

#### **3.2.1 Διευθυντικά Στελέχη προερχόμενα εκ της ιεραρχίας**

Προκειμένου να διασφαλισθεί η ορθολογική και αξιοκρατική στελέχωση των θέσεων που περιγράφηκαν στην παραπάνω παράγραφο θεσμοθετούνται τα εξής δύο νέα όργανα αξιολόγησης:

1. Σώμα Αξιολογητών Γενικών Διευθυντών του Δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των οργανισμών.

Το Σώμα αυτό μπορεί να απαρτίζεται από δύο Τμήματα των οποίων η σύνθεση διαφέρει με βάση την προέλευση των μελών του καθενός.

Στο πρώτο Τμήμα μετέχουν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές που προέρχονται από το Δημόσιο Τομέα, τις υπηρεσίες των δημοσίων φορέων και οργανισμών και των ΟΤΑ, καλύπτοντας το 75% του συνολικού αριθμού των μελών του Σώματος αυτού.

Στο δεύτερο Τμήμα, που καλύπτει το υπόλοιπο 25% των μελών του Σώματος, μετέχουν εκπρόσωποι της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ) και του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (ΣΣΔΠ).

Οι εκπρόσωποι αυτοί ορίζονται με κλήρωση, μέσα από ενιαία κληρωτίδα, μεταξύ των τακτικών μελών των δύο αυτών συλλογικών φορέων με την προϋπόθεση ότι θα πληρούν ένα ή περισσότερα κριτήρια εμπειρίας (π.χ. έτη προϋπηρεσίας, ηλικία, ή άλλο) που θα προσδιορισθούν.

2. Επιτροπή Αξιολόγησης Γενικών Διευθυντών του Δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των οργανισμών (9μελής)

1. Τα μέλη της 9μελούς αυτής Επιτροπής ορίζονται μέσα από δύο κληρώσεις, από διαφορετικές κληρωτίδες, σε κάθε μία από τις οποίες περιλαμβάνονται χωριστά όλα τα μέλη του καθενός από τα δύο Τμήματα Αξιολογητών που αναφέρθηκαν στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο.
2. Εκ των 9 μελών της Επιτροπής αυτής ποσοστό 2/3 (ήτοι τα 6 μέλη) επιλέγονται με κλήρωση από το πρώτο Τμήμα του Σώματος Αξιολογητών (του οποίου τα μέλη προέρχονται από τον Δημόσιο Τομέα).
3. Ποσοστό 1/3 (ήτοι 3 μέλη) επιλέγονται με κλήρωση από το δεύτερο Τμήμα του Σώματος Αξιολογητών, του οποίου τα μέλη προέρχονται από τον Ιδιωτικό τομέα και είναι μέλη των δύο φορέων ΕΑΣΕ και ΣΣΔΠ. Είναι απαραίτητη η εκπροσώπηση και των δύο αυτών φορέων μεταξύ των τριών επιλεγσόμενων μελών της Επιτροπής.
4. Η Επιτροπή έχει θητεία τριών ετών.
5. Ανάλογα με τον φόρτο εργασίας και με την ίδια διαδικασία, είναι δυνατόν να ορίζονται περισσότερες της μιας Επιτροπές Αξιολόγησης, που θα έχουν όλες αντίστοιχη σύνθεση.
6. Η Επιτροπή Αξιολόγησης έχει το δικαίωμα, κατά την κρίση της, να ζητά τη συνδρομή και εμπειρογνωμοσύνη εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων αξιολόγησης στελεχών (Executive Search and Assessment Consultants) με τρόπο που να εξασφαλίζει ταχύτητα, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα.
7. Προς το σκοπό αυτό θα έχει προβλεφθεί και τεθεί στη διάθεσή της σχετικό ποσό για την κάλυψη της δαπάνης για την αμοιβή των εξωτερικών εμπειρογνομόνων.
8. Μετά τη θεσμοθέτηση του νέου συστήματος, η Επιτροπή Αξιολόγησης θα είναι η μόνη αρμόδια να επιλαμβάνεται του θέματος της κάλυψης όλων ανεξαιρέτως των θέσεων Γενικού Διευθυντή του Δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των οργανισμών, που θα προκύπτουν.
9. Για την επιτέλεση του έργου αυτού είναι αναγκαίο να εξοπλιστεί με τις εξής συναφείς αρμοδιότητες:

- Προκήρυξη της εκάστοτε προς πλήρωση θέσης με συγκεκριμένες προδιαγραφές
- Αξιολόγηση των υποψηφίων με συνέντευξη (οι υποψήφιοι μπορεί να προέρχονται από οποιονδήποτε κλάδο του Δημοσίου, ΔΕΚΟ, ΟΤΑ, κ.λπ, αλλά και από τον Ιδιωτικό Τομέα)
- Επιλογή του καλύτερου υποψήφιου για την θέση
- Προσδιορισμός του συνολικού πακέτου αμοιβών και λοιπών παροχών σε επίπεδα παρόμοια με εκείνα που εκάστοτε επικρατούν στην αγορά εργασίας για αντίστοιχη θέση. Ο προσδιορισμός του πακέτου αμοιβών θα ισχύει μόνον για τις θέσεις που προκηρύσσονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τους οργανισμούς. Για τις θέσεις του λεγόμενου στενού Δημόσιου τομέα και τους ΟΤΑ οι αμοιβές που θα προσφέρονται θα είναι εκείνες που προσδιορίζονται με βάση το εκάστοτε ισχύον μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων.

10. Παράλληλα, ενδείκνυται να θεσμοθετηθεί ως γενική ρήτρα ότι δεν θα μπορεί να αναλάβει θέση διευθυντή στο Δημόσιο Τομέα υποψήφιος που δεν ικανοποιεί κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις, όπως π.χ. να έχει παρακολουθήσει επιτυχώς κάποιο αναγνωρισμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης.

11. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά τους Γενικούς Διευθυντές διευκρινίζεται ότι η θητεία τους, μετά την επιλογή τους, διαρκεί μέχρι την έξοδό τους από την υπηρεσία λόγω συνταξιοδότησης ή άλλης αιτίας.

12. Κατά τη διάρκεια της θητείας τους αξιολογούνται, κατ' έτος, από το Σώμα Αξιολογητών Γενικών Διευθυντών (που αναφέρθηκε στο στοιχείο 1 της παραγράφου 3.2.1).

13. Σε περίπτωση που η αξιολόγηση υπολείπεται του ορίου εκείνου που θα έχει θεσπισθεί ως ελάχιστο ικανοποιητικό, ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- Ενημερώνεται επισήμως ο κρινόμενος Γενικός Διευθυντής ότι η απόδοσή του κρίθηκε μη ικανοποιητική και του παρέχεται χρονικό περιθώριο ενός έτους για τη διόρθωσή της
- Εάν μετά την πάροδο της προθεσμίας που τέθηκε, η αξιολόγησή του υπολείπεται και πάλι του ορίου εκείνου που θα έχει θεσπισθεί ως ελάχιστο ικανοποιητικό, τότε με δική του επιλογή ή αποχωρεί με πρόωρη συνταξιοδότηση από την υπηρεσία ή μετατίθεται σε υπηρεσία Επιθεώρησης ή Συμβούλων Διοίκησης

Σημειώνεται ότι για την αξιολόγηση των υποψηφίων και επιλογή του καταλληλότερου για τις θέσεις διευθυντών των υπηρεσιών τόσο του στενότερου δημόσιου τομέα όσο και των Δημοσίων Οργανισμών, επιχειρήσεων, φορέων και λοιπών υπηρεσιών του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των ΟΤΑ προτείνεται η σύσταση πενταμελών επιτροπών των οποίων τα μέλη είναι υποχρεωτικά Γενικοί Διευθυντές.

(ΠΑΡΑΜΕΝΟΥΝ ΠΡΟΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ τα λοιπά θέματα που αναφέρονται στις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής των διευθυντών, τη σύνθεση της 5μελούς επιτροπής εάν ο οργανισμός δεν έχει πέντε Γενικούς Διευθυντές, κλπ)

### 3.2.2 Διευθυντικά Στελέχη διοριζόμενα από την Κυβέρνηση

Στην παράγραφο αυτή εξετάζονται και οι δύο κατηγορίες ατόμων που διορίζονται από την κυβέρνηση και καλούνται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης στο ανώτερο και ανώτατο επίπεδο

- είτε ως επικεφαλής
- είτε ως μέλη

των Διοικητικών Συμβουλίων δημοσίων οργανισμών και φορέων.

#### 3.2.2.1 Επικεφαλής δημοσίων οργανισμών και φορέων

Όλες οι θέσεις της κατηγορίας αυτής προκηρύσσονται υποχρεωτικά από τον αντίστοιχο Οργανισμό για θητεία διάρκειας τεσσάρων ετών.

Καθορίζεται ανώτατο όριο ηλικίας των υποψηφίων το 67ο έτος κατά τη στιγμή της επιλογής.

Οι αιτήσεις και τα βιογραφικά των ενδιαφερόμενων υποψηφίων συλλέγονται με τρόπο που να εξασφαλίζει την απόλυτη εμπιστευτικότητα της διαδικασίας.

1. Για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και της εγκυρότητας της επιλογής, καθιερώνεται Επίσημος Κατάλογος Εταιριών Συμβούλων Επιλογής Ανωτάτων Στελεχών (Executive Search), που αποτελείται από τις μεγαλύτερες και πλέον έγκυρες και αναγνωρισμένες ελληνικές και διεθνείς εταιρίες αναζήτησης στελεχών που λειτουργούν στην Ελλάδα (σήμερα είναι περίπου 7-8), με υπεύθυνους για την διαδικασία τους επικεφαλής του τμήματος για αναζήτηση ανωτάτων στελεχών (Executive Search).

2. Επίσης θεσμοθετείται Εκλεκτορικό Σώμα Αξιολογητών (Ε.Σ.Α.) το οποίο απαρτίζεται από τρία Τμήματα, των οποίων η σύνθεση διαφέρει με βάση την προέλευση των μελών του καθενός:

I. Στο πρώτο Τμήμα μετέχουν Γενικοί Διευθυντές που προέρχονται από το Δημόσιο Τομέα, τις υπηρεσίες των δημοσίων φορέων και οργανισμών και των ΟΤΑ, καλύπτοντας το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του Σώματος αυτού.

II. Στο δεύτερο Τμήμα μετέχουν μέλη της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ) που κατέχουν θέση Διευθύνοντος Συμβούλου ή Προέδρου ή Γενικού Διευθυντή σε επιχείρηση του Ιδιωτικού Τομέα με συνολική εμπειρία άνω της 10ετίας σε θέση αντίστοιχης ευθύνης, καλύπτοντας το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του Σώματος αυτού.

III. Στο τρίτο Τμήμα μετέχουν μέλη του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (ΣΣΔΠ) που κατέχουν θέση Διευθυντού Προσωπικού σε επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα, με τουλάχιστον 10 ετών εμπειρία σε θέση Διευθυντή Προσωπικού εταιρίας με προσωπικό άνω των 150 ατόμων, καλύπτοντας το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του Σώματος αυτού.

Προς προσδιορισμό παραμένει ο συνολικός αριθμός των μελών του καθενός από τα προαναφερθέντα τρία Τμήματα.

3. Μεταξύ των μελών του Επίσημου Καταλόγου Εταιριών Συμβούλων κληρώνεται μία εταιρία, στην οποία ανατίθεται το έργο της πλήρωσης της κάθε θέσης. Από κάθε κλήρωση αποκλείεται η εταιρία στην οποία είχε ανατεθεί έργο την τελευταία φορά, ώστε να διασφαλίζεται η εκ περιτροπής ισορροπημένη συμμετοχή όλων των εταιριών του καταλόγου.

Η εταιρία που επιλέγεται - και λειτουργεί επίσης ως ειδικός εμπειρογνώμων (facilitator) κατά τη διαδικασία προκήρυξης των θέσεων και αξιολόγησης των υποβαλλομένων αιτήσεων - είναι επιφορτισμένη να συλλέγει απευθείας τα βιογραφικά, ώστε να ενθαρρύνεται η ευρεία συμμετοχή αξιόλογων υποψηφίων, λόγω εξασφάλισης της εγκυρότητας και εμπιστευτικότητας της διαδικασίας.

Η εταιρία έχει τη δυνατότητα να προσθέσει στα βιογραφικά που υποβλήθηκαν μετά τη δημοσίευση της προκήρυξης και άλλα με την μέθοδο της αναζήτησης των καταλλήλων (Head Hunting). Η εταιρία μετά την ολοκλήρωση της έρευνας καταρτίζει κατάλογο επιλογής (Short List) πέντε υποψηφίων κατ' ελάχιστον.

4. Στη συνέχεια, μεταξύ των μελών του Εκλεκτορικού Σώματος Αξιολογητών, κληρώνονται τρία μέλη, ένα από κάθε τμήμα του, που απαρτίζουν την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Ε.Ε.Α.).

Η Ε.Ε.Α. έχει υποχρεωτικά διαφορετική σύνθεση για κάθε θέση που προκηρύσσεται προς κάλυψη.

Στην κλήρωση δεν μετέχουν μέλη που έχουν κληρωθεί πρόσφατα ως μέλη της Ε.Ε.Α. για άλλες θέσεις, ώστε να διασφαλίζεται μια ισορροπημένη και εκ περιτροπής συμμετοχή των μελών του Εκλεκτορικού Σώματος στις Επιτροπές Αξιολόγησης.

5. Τα μέλη της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης εξετάζουν τον προτεινόμενο, από την εταιρία, κατάλογο υποψηφίων (Short List) και μετά από διαδικασία προσωπικής συνέντευξης, εγκρίνουν ένα υποσύνολο των υποψηφίων, όχι μικρότερο των τριών, τα ονόματα των οποίων προωθούνται στον κατά περίπτωση αρμόδιο Υπουργό.

6. Η αμοιβή κάθε εταιρίας που αναλαμβάνει την διεκπεραίωση μίας θέσης είναι προκαθορισμένη και ενιαία, ανέρχεται δε σε ποσοστό 15% των συνολικών μισθών ετήσιων αποδοχών που προβλέπονται για την εκάστοτε προς πλήρωση θέση.

Στην παραπάνω αμοιβή της εταιρίας περιλαμβάνεται και το ποσό για την προκαθορισμένη κατ' αποκοπήν αμοιβή για καθένα από τα τρία μέλη της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης που συμμετέχουν για την κάλυψη της κάθε θέσης.

7. Η Εταιρία Συμβούλων, που αναλαμβάνει το έργο της πλήρωσης μίας θέσης, θα έχει τις εξής ιδίως αρμοδιότητες:

- Προκήρυξη της εκάστοτε προς πλήρωση θέσης με συγκεκριμένες λεπτομερείς προδιαγραφές καθηκόντων, στόχων, χρονικού ορίζοντα, κ.λπ.,
- Προσδιορισμός του συνολικού πακέτου αμοιβών και λοιπών παροχών σε επίπεδα παρόμοια με εκείνα που εκάστοτε επικρατούν στην αγορά εργασίας για αντίστοιχη θέση,
- Αξιολόγηση όλων των βιογραφικών σημειωμάτων που θα υποβληθούν και άλλων βιογραφικών που πιθανόν θα αναζητήσει, καθώς και εξέταση σε συνέντευξη των υποψηφίων που, κατά την κρίση της, είναι οι πιο κατάλληλοι,
- Κατάρτιση του καταλόγου των επικρατέστερων (τουλάχιστον πέντε) υποψηφίων και υποβολή του στην Ε.Ε.Α..

8. Μεταξύ των τριών υποψηφίων, που προτείνονται από την Ε.Ε.Α. με τον τρόπο αυτό, ο Υπουργός επιλέγει τον κατά την άποψή του καταλληλότερο, ο οποίος και θα διοριστεί τελικά στην θέση, αφού περάσει από το στάδιο της ακρόασης και έγκρισης από την αρμόδια Επιτροπή της Βουλής, κατά τα προβλεπόμενα στην ισχύουσα νομοθεσία.

9. Μετά την οριστικοποίηση της επιλογής παραδίδεται γραπτή ανακοίνωση προς τον τελικά επιλεγόμενο της αποστολής (mission) καθώς και των στόχων της εταιρίας ή του οργανισμού, που ορίζεται να διοικήσει.

10. Ακολουθεί κατάρτιση σύμβασης, τετραετούς διάρκειας, με πρόβλεψη αποζημίωσης κατά την ενδεχόμενη λύση της σύμβασης (πριν από τη λήξη της όχι από πρωτοβουλία του επιλεγέντος στελέχους), κλιμακούμενης ανάλογα με τη διάρκεια της.

### 3.2.2.2 Μέλη Δ.Σ. Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Θεσμοθετείται ως γενική αρχή ότι ο αριθμός των μελών όλων των Διοικητικών Συμβουλίων των δημοσίων οργανισμών, φορέων και επιχειρήσεων είναι 5 κατ' ελάχιστον και 9 κατ' ανώτατο όριο μέλη.

Το προτεινόμενο νέο σύστημα επιλογής των μελών Διοικητικών Συμβουλίων δεν αφορά εκείνα εκ των μελών τους που συμμετέχουν θεσμικά ή ορίζονται ex officio δια νόμου ή διάταξης όπως οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, Επιμελητηρίων, Ομοσπονδιών, Συνδέσμων, κ.λπ.

Για τα μέλη αυτά εξακολουθεί να ισχύει ό,τι και σήμερα.

Ειδικότερα προτείνονται οι εξής επιμέρους ρυθμίσεις:



1. Τα μέλη των ΔΣ είναι μη εκτελεστικά με εξαίρεση τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και όσα μέλη του ΔΣ κατέχουν θέσεις στην ιεραρχία του συγκεκριμένου οργανισμού ή φορέα.
2. Καθορίζεται (από τη Γενική Συνέλευση ή το αντίστοιχο αρμόδιο όργανο) ανώτατο όριο αμοιβής των μελών των ΔΣ ανά μήνα συνολικά το οποίο συναρτάται με την απόδοση και το μέγεθος (όπως αυτό προσδιορίζεται από το ύψος του προϋπολογισμού) του οργανισμού.
3. Κάθε μέλος ΔΣ μπορεί να αμείβεται για δύο το πολύ θέσεις, που μπορεί να κατέχει σε ΔΣ διοριζόμενο από το Δημόσιο. Αν μετέχει σε περισσότερα των δύο Διοικητικά Συμβούλια, δεν αμείβεται για τις επιπλέον των δύο θέσεις σε άλλα ΔΣ.
4. Θεσπίζονται ελάχιστες Προδιαγραφές για όλα τα μέλη Διοικητικών Συμβουλίων που περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή και τα οποία θα πρέπει να ανήκουν υποχρεωτικά σε μία από τις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

- Εξειδικευμένοι στον κλάδο, με σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή/και εκτεταμένη επαγγελματική ή/και επιστημονική εμπειρία σε αντικείμενο συναφές με εκείνο του οργανισμού στον οποίο διορίζονται. ή
- Διευθυντικά στελέχη, με εμπειρία σε ανώτατες διοικητικές θέσεις στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα. Ένα τουλάχιστον μέλος σε κάθε ΔΣ πρέπει να προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα. ή
- Εκπρόσωποι της «κοινωνίας των πολιτών», δηλαδή μέλη Διοικητικών Συμβουλίων άλλων κοινωφελών φορέων ή οργανισμών, που ει δυνατόν είναι άμεσοι αποδέκτες των υπηρεσιών ή των συνεπειών της λειτουργίας του υπ' όψιν οργανισμού.

5. Όλα τα μέλη των ΔΣ διορίζονται με πρωτοβουλία του κατά περίπτωση εποπτεύοντος Υπουργείου και κοινή απόφαση με το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, μεταξύ ατόμων που πληρούν τις παραπάνω προδιαγραφές.
6. Εξαιρούνται της δυνατότητας επιλογής τους ως μελών ΔΣ φορέων που εποπτεύονται από ένα Υπουργείο άτομα που προέρχονται από άλλες Υπηρεσίες ή Οργανισμούς, που εποπτεύονται από το ίδιο Υπουργείο.
7. Στα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων παρέχεται πλήρης ασφαλιστική κάλυψη αστικής ευθύνης, για διεκδικήσεις που μπορεί να προκύψουν ως εκ της νόμιμης άσκησης των καθηκόντων τους ως μελών των ΔΣ.
8. Δεν υπάρχει περιορισμός, ως προς το ανώτατο όριο ηλικίας, για τον Πρόεδρο και τα μέλη των Δ.Σ (με την προϋπόθεση ότι δεν ασκούν ούτε κατ' ελάχιστον διοίκηση στην επιχείρηση ή τον οργανισμό).

### 3.3 ΟΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Σε εφαρμογή των όσων προβλέπονται σε προηγούμενες παραγράφους, το κάθε Υπουργείο ορίζει, στα Διοικητικά Συμβούλια των Οργανισμών και φορέων των οποίων έχει την ευθύνη ή/και αρμοδιότητα εποπτείας, τόσα μέλη όσα αναλογούν στο Μετοχικό Κεφάλαιο που ανήκει στο Δημόσιο.

Στα διοριζόμενα από το Υπουργείο μέλη περιλαμβάνεται και ο Πρόεδρος των οργανισμών και φορέων αυτών, ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος ορίζεται από το Υπουργείο με τη διαδικασία επιλογής του που περιγράφηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

Ειδικότερα,

1. Οι αρμοδιότητες του Προέδρου του ΔΣ περιορίζονται στην ευθύνη της εκπροσώπησης, όπου αυτή απαιτείται από τον εκάστοτε Πρόεδρο, και της σύγκλησης και ομαλής λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου.
2. Όλες οι εκτελεστικές αρμοδιότητες και ευθύνες ανήκουν στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, μέσα στο πλαίσιο της δικαιοδοσίας και ευθύνης που του έχει εκχωρήσει το ΔΣ, ειδικότερα δε η εφαρμογή και τήρηση του εγκεκριμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου και του Προϋπολογισμού του Οργανισμού. Για τα λοιπά, και πέραν των εγκεκριμένων πλαισίων, απαιτείται η κατά περίπτωση έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου.
3. Ο Διευθύνων Σύμβουλος καταρτίζει και θέτει υπό την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου επιχειρησιακό σχέδιο με βάση την αποστολή και τους βασικούς στόχους της επιχειρήσεως ή του οργανισμού, όπως αυτά του ανακοινώθηκαν κατά την ανάθεση/ανάληψη των καθηκόντων του [βλ. 3.2.2.1.9 παραπάνω].
4. Η απόδοση του Διευθύνοντος Συμβούλου κρίνεται με βάση την εκπλήρωση των στόχων αυτών.
5. Το καταστατικό της εταιρείας προβλέπει ότι δεν θα απαιτείται η σύγκληση του Διοικητικού Συμβουλίου για θέματα τρέχουσας διαδικασίας.
6. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, που θεσμοθετείται σε όλους τους οργανισμούς και φορείς αυτούς, υπάγεται απ' ευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο με απόφασή του ορίζει δύο από τα μέλη του ως συντονιστές και εποπτεύοντες την υπηρεσία αυτή. Στα μέλη αυτά δεν μπορεί να περιλαμβάνονται ο Πρόεδρος του ΔΣ και ο Διευθύνων Σύμβουλος.
7. Για κάλυψη τυχόν αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου, κυρίως όμως για την κάλυψη ζημιών που πραγματοποιούν οι διάφορες εταιρίες, οργανισμοί ή φορείς στους οποίους συμμετέχει το Δημόσιο, την ευθύνη για την εξασφάλιση των σχετικών κονδυλίων από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών έχει ο Υπουργός ο οποίος, κατά περίπτωση, έχει την ευθύνη ή/και αρμοδιότητα εποπτείας αυτών των εταιριών, οργανισμών και φορέων.
8. Για μεγαλύτερη διαφάνεια στη διοίκηση των οργανισμών, επιχειρήσεων και φορέων που εξετάζονται στην παρούσα πρόταση, αλλά και για σαφέστερη διάκριση ρόλων μεταξύ:

- μετόχων
- γενικής συνέλευσης
- διοικητικού συμβουλίου
- διευθύνοντος συμβούλου
- διεύθυνσης, και
- επηρεαζόμενων φορέων και ατόμων (stakeholders).

οι επιταγές της Εταιρικής Διακυβέρνησης πρέπει να τηρούνται ακόμη και αν δεν πρόκειται για επιχειρήσεις εισηγμένες σε Χρηματιστήριο αξιών.

9. Οι τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα περιλαμβάνουν κατ' ελάχιστον όσα επιτάσσει η ελληνική νομοθεσία για τις εισηγμένες επιχειρήσεις.
10. Κάθε άλλος οργανισμός ή φορέας ή επιχείρηση θα παρακολουθεί επίσης τις καλές πρακτικές (best practices) των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων.
11. Προκειμένου περί οργανισμών με πολύ μεγάλο μέγεθος ή/και με διεθνείς δραστηριότητες, θα παρακολουθούνται επίσης οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στα θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως αυτές τις εκφράζει ο ΟΟΣΑ.

#### **4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Τα μέλη της ομάδας σημειώνουν ότι τα παραπάνω αποτελούν επεξεργασμένες σκέψεις και προτάσεις, με βάση την εμπειρία τους, που κρίνονται ως εφικτές τουλάχιστον μεσοπρόθεσμως για την ουσιαστική μεταβολή στο διοικητικό και οργανωτικό τοπίο της χώρας.

Θέτουν τις ιδέες αυτές στην κρίση αρμοδίων, ώστε να ληφθούν τα δέοντα μέτρα πολιτικής, καθώς για όλα αυτά θα απαιτηθούν νομοθετικές αλλαγές.

Τα μέλη της άτυπης ομάδας εργασίας προτίθενται να συνεχίσουν, ανιδιοτελώς, τον προβληματισμό και την ενασχόλησή τους με κρίσιμα ζητήματα του τομέα της διοίκησης και της διακυβέρνησης στη χώρα μας. Διατίθενται δε στο μέτρο των δυνατοτήτων τους ο καθένας για την περαιτέρω εξειδίκευση ή εφαρμογή των μέτρων αυτών σε τομείς της διοίκησης που ήθελε τούτο κριθεί αναγκαίο.

## **5. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Στο Παράρτημα παρατίθενται αφενός μεν οι προτάσεις των μελών της ομάδας όπως αυτές κατατέθηκαν κατά τη διαδικασία της καταγραφής αφετέρου δε η ιεράρχηση των 26 προτάσεων που συνολικά υποβλήθηκαν, όπως αυτή προέκυψε μετά τη διαδικασία αξιολόγησής τους.

### **5.1 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ**

Συνολικά διατυπώθηκαν από τα μέλη της ομάδας και καταγράφηκαν 26 προτάσεις θεμάτων για καθένα από τα οποία παρατίθεται στη συνέχεια συνοπτικά η σχετική αιτιολογία.

#### **1. Διαχείριση κρίσεων (crisis management)**

Σήμερα δεν υπάρχει στο Δημόσιο και τους φορείς του κάποιο ειδικό σύστημα ή κατάλληλη μέθοδος έγκαιρης προετοιμασίας για την αντιμετώπιση ενδεχομένων κρίσεων. Είναι ανάγκη, συνεπώς, να υπάρξουν τέτοια προγράμματα κατά τα πρότυπα των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών.

#### **2. Έγκαιρη ενημέρωση στην χώρα για τις επικείμενες εξελίξεις και αποφάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο**

Πολλές αποφάσεις που διαμορφώνονται στις Βρυξέλλες και πρέπει να εφαρμοστούν στη χώρα μας, γίνονται γνωστές στη «βαθιά δομή» της διοίκησης πολύ αργότερα και αρκετά ίσως διαστρεβλωμένες, με αποτέλεσμα κάποια λάθη όχι μόνο εφαρμογής αλλά και επιλογής πολιτικής. Είναι ανάγκη, συνεπώς, να δημιουργηθεί ένα σύστημα έγκαιρης ενημέρωσης και προειδοποίησης (early warning system) ως προς τη συμβατότητα και την εναρμόνιση των σχεδιαζόμενων μέτρων στη χώρα με τα ισχύοντα σε κοινοτικό επίπεδο.

#### **3. Η συμπεριφορά του Κράτους σε σχέση με την καθημερινότητα του πολίτη** Παραπάνω από αναγκαία είναι η αντιμετώπιση θεμάτων της καθημερινότητας στο πλαίσιο μιας νέας αντίληψης και αλλαγής της συμπεριφοράς του Κράτους απέναντι στον απλό πολίτη. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Ταχεία και αναγκαστική διόρθωση των κακοτεχνιών σε δημόσια έργα από τους υπεύθυνους εργολάβους-αναδόχους (π.χ. κακοτεχνία στην ασφαλτόστρωση της Ε.Ο. Αθηνών-Λαμίας στο τμήμα Άγ. Στέφανος-Μαλακάσα).
- Επιβολή και ταχεία είσπραξη προστίμων στους διαφημιζόμενους που τοποθετούν αφίσες ή αναρτούν πανό ή άλλο υλικό σε μη επιτρεπόμενα σημεία.

- Πραγματική καταπολέμηση της γραφειοκρατίας με κατάργηση μη αναγκαίων διαδικασιών, δικαιολογητικών, κ.λπ. Ιδίως προέχει η εφαρμογή της ιδέας για την ανάληψη της ευθύνης από τον πολίτη μέσω του δειγματοληπτικού ελέγχου της ειλικρίνειας των όσων δηλώνει και επιβολή αυστηρής ποινής σε περίπτωση ανακρίβειας.
- Δεν επιτρέπεται το Κράτος να θεσμοθετεί ότι ο «έχων χρήματα» μπορεί να αγηφά τις συνέπειες των νόμων (π.χ. πρόστιμο και διάρκεια αφαίρεσης πινακίδων αυτοκινήτου).

4. Αναζήτηση λύσεων ισορροπίας μεταξύ περιβάλλοντος & ανάπτυξης  
Εκτός των περιπτώσεων αγνής περιβαλλοντικής ευαισθησίας, οι επικαλούμενοι το «περιβάλλον και την ανάγκη προστασίας» ως ανυπέρβλητο πρόβλημα σε διάφορες προτάσεις επενδυτικής πρωτοβουλίας εννοούν απλώς χρήση γης (δηλ. αξία γης) είτε έχουν άλλους στόχους ή κρυφή agenda (π.χ πολιτική ή/και προσωπική). Είναι ανάγκη, συνεπώς, να αναζητηθούν πολιτικοί, νομικοί και επικοινωνιακοί τρόποι για τη βιώσιμη ανάπτυξη, με ενσωμάτωση των γνήσιων περιβαλλοντικών απόψεων. Η σχετική προσέγγιση του θέματος μπορεί να γίνει σε επίπεδο διοικητικών μονάδων, ενώσεων επιχειρηματικών φορέων, επιχειρήσεων, κ.λπ.

#### 5. Ανακύκλωση απορριμμάτων

Ανάγκη ανάπτυξης ολοκληρωμένων πολιτικών για ανακύκλωση χαρτιού, γυαλιού, αλουμινίου, κ.λπ.

#### 6. Ανασχεδιασμός του ΑΣΕΠ με στόχο την αξιοκρατία

Αναδιάρθρωση του ΑΣΕΠ προς την κατεύθυνση αφενός μεν της εστίασης στην αξιοκρατική επιλογή στελεχών (μέσω δοκιμασιών, tests, κ.λπ.), αφετέρου δε της θεσμοθέτησης της παρέμβασής του στην ταχύτερη εξέλιξη (τύπου fast stream) των στελεχών που επιλέγονται με τις διαδικασίες του οργάνου αυτού. Εξαίρεση από τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ στελεχών που υπηρετούν σε δημόσιες επιχειρήσεις (ΑΕ).

#### 7. Ανταγωνιστικότητα: Διαμόρφωση εθνικής στρατηγικής επενδύσεων

Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας επιβάλλει τη διαμόρφωση μιας εθνικής στρατηγικής για την ενίσχυση των επενδύσεων και την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων.

#### 8. Απλοποίηση διαδικασιών ιδιωτικών επενδύσεων - Κωδικοποίηση

Είναι ανάγκη να απλοποιηθούν και να κωδικοποιηθούν οι διάσπαρτες και εξαιρετικά γραφειοκρατικές διατάξεις που διέπουν τις ιδιωτικές επενδύσεις.

#### 9. Ασφαλιστική μεταρρύθμιση με κοινωνική ευαισθησία

Προώθηση της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης παράλληλα με την αντιμετώπιση του προβλήματος της παραμονής στην αγορά εργασίας των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας (θέμα γνωστό διεθνώς και ως 'ενεργός γήρανση') αλλά και της αντιμετώπισης της ανεργίας των νέων.

#### 10. Βελτίωση του κυκλοφοριακού με μείωση μετακινήσεων

Ανάγκη ανάληψης πρωτοβουλιών και εφαρμογής διοικητικών ενεργειών των οργανισμών του δημοσίου για τη μείωση των μετακινήσεων με στόχο τη βελτίωση

του κυκλοφοριακού προβλήματος στις μεγάλες πόλεις της χώρας και μάλιστα στην πρωτεύουσα.

11. Δημιουργία φορέων ανάπτυξης εθνικής στρατηγικής  
Δημιουργία επιτελικών μηχανισμών υψηλής ποιότητας και κύρους για την αντιμετώπιση, σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα, σύνθετων διυπουργικών προβλημάτων (προτάσεις στρατηγικής-παρακολούθηση εφαρμογής).
12. Διαδικασία στελέχωσης κυβερνητικών θέσεων & οργανισμών  
Μελέτη και υλοποίηση ενός νέου συστήματος για τη διαδικασία επιλογής των ανωτάτων στελεχών (μετακλητών υπαλλήλων) του δημόσιου τομέα.
13. Εκσυγχρονισμός θεσμικού πλαισίου ίδρυσης επιχειρήσεων  
Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο είναι πλέον ξεπερασμένο και επιβάλλεται να αναθεωρηθεί σε νέες βάσεις, με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.
14. Εξυγίανση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ)  
Ανάγκη για την αντιμετώπιση του προβλήματος της τεράστιας ισχύος και της επιρροής στον πολιτικό & οικονομικό βίο που έχουν αποκτήσει τα τελευταία χρόνια τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.  
Ενδεικτικά αναφέρονται η προώθηση ή/και υποστήριξη αλλότριων συμφερόντων, η παραπληροφόρηση που συχνά είναι μεγάλη, η χαμηλή αισθητική, κ.λπ., με αποτέλεσμα άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στην κυβέρνηση, στο κράτος, στην αγορά, στο πνευματικό επίπεδο των πολιτών.  
Επιβάλλεται η προσέγγιση του θέματος σε επίπεδο κυβερνητικό - πολιτικό, αλλά και σε αυτό των επιχειρήσεων, καθώς και η εξεύρεση λύσεων σε πολιτικό, νομικό και επικοινωνιακό επίπεδο.
15. Επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης  
Ανάγκη εξεύρεσης λύσης στα παρατηρούμενα συχνά φαινόμενα εξαιρετικά μεγάλης καθυστέρησης στην εκδίκαση υποθέσεων και μάλιστα φορολογικού χαρακτήρα (υπάρχει περίπτωση φορολογικής αντιδικίας επιχείρησης με τη φορολογούσα αρχή επί 23 χρόνια). Γεγονός που δεν συμβάλλει στην ενίσχυση του επιχειρηματικού κλίματος και την προσέλκυση επενδύσεων.
16. Εταιρική Διακυβέρνηση στις ΔΕΚΟ  
Προτείνεται η διερεύνηση του τρόπου εφαρμογής των αρχών και μεθόδων της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ.
17. Εφαρμογή νέου μοντέλου διοίκησης στο Δημόσιο  
Εφαρμογή αρχών και μεθόδων ενός νέου τρόπου διοίκησης (new public management) στο Δημόσιο. Ανάθεση της ευθύνης για εποπτεία του συστήματος (monitoring) σε έναν νέο θεσμό, το «Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης», με ευθύνη για τη διενέργεια «ελέγχων λειτουργικότητας»(scrutinies) στο Δημόσιο.
18. Εφαρμογή επαγγελματικού management στη Δημόσια Διοίκηση  
Εφαρμογή σύγχρονων αρχών και μεθόδων διοίκησης (management) στο Δημόσιο κατά τα πρότυπα των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών.
19. Καταλογισμός ευθυνών για θέματα διαπλοκής - διαφθοράς

Ανάγκη τεκμηρίωσης της ενοχής και παραπομπής κάποιων υψηλόβαθμων στελεχών του προηγούμενου «συστήματος».

#### 20. Καταπολέμηση της διαφθοράς

Δημιουργία «Εθνικής Επιτροπής Διαφάνειας», η οποία, λειτουργώντας ως ένας ακόμη στυλοβάτης του δημοκρατικού πολιτεύματος (acting as a “truth machine” for democracy), θα αναλάβει τον επιλεκτικό και εστιασμένο σε βάθος έλεγχο περιπτώσεων διαφθοράς στον δημόσιο βίο.

#### 21. Μηχανισμοί ελέγχου της ακρίβειας

Η ακρίβεια συνεχίζει να αποτελεί πρόβλημα για τον μέσο Έλληνα πολίτη. Η αγορά δεν είναι σε θέση να ρυθμίσει όλα τα ζητήματα αυτόματα. Χρειάζονται και μηχανισμοί ελέγχου της αυθαιρεσίας κάποιων παραγόντων της αγοράς.

#### 22. Ορθολογική επανίδρυση του Κράτους

Αντιμέτωπιση του φαινομένου της δημιουργίας νέων δημόσιων φορέων, οργάνων, ανεξάρτητων αρχών κ.λπ. χωρίς την παράλληλη και ταυτόχρονη κατάργηση των υπηρεσιών που μέχρι εκείνη την ώρα ήταν αρμόδιες για τα θέματα που ανατίθενται στους νεοϊδρυθέντους φορείς.

#### 23. Ορθολογική στελέχωση της κορυφής των Δημοσίων Οργανισμών

Είναι ανάγκη να δημιουργηθεί ένα νέο σύστημα για τη στελέχωση της διοικητικής κορυφής δημοσίων επιχειρήσεων & οργανισμών.

Το σύστημα αυτό θα πρέπει να οριοθετεί ζητήματα όπως οι απαιτήσεις των θέσεων, τα προσόντα των ατόμων που θα τις καλύπτουν, τους τρόπους αναζήτησης, διατήρησης και ανάπτυξης των στελεχών, κ.λπ.

#### 24. Ορθολογικοποίηση ανάπτυξης δικτύων υποδομών

Ανάγκη για συνεργασία των Οργανισμών Κοινής Ωφέλειας & των Δήμων για καταγραφή (με ψηφιακά συστήματα GIS) υπόγειων δικτύων κοινής ωφέλειας και περαιτέρω συνεργασία για εργασίες τομών- επισκευών-επεκτάσεων δικτύου.

#### 25. Περιορισμός εφαρμογής της αρχής της μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων

Αναζήτηση προτάσεων για τον περιορισμό εφαρμογής της αρχής της μονιμότητας στη δημόσια απασχόληση σε θέσεις εργασίας που συνεπάγονται άσκηση δημόσιας εξουσίας ή εξυπηρέτηση γενικότερων συμφερόντων του κράτους.

#### 26. Περιφερειακή οργάνωση του Κράτους

Επανεξέταση της περιφερειακής οργάνωσης του κράτους, με ενδεχόμενη ανασυγκρότηση περιφερειών, νομαρχιών και δήμων προς την κατεύθυνση της μείωσης του αριθμού τους και ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και αποτελεσματικότητάς τους.

### 5.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ιεράρχησης, που περιγράφηκε αναλυτικά στην παράγραφο για τη μεθοδολογική προσέγγιση, η σειρά με την οποία κατετάγησαν τα 26 θέματα που προτάθηκαν ήταν η ακόλουθη:

1. Ορθολογική στελέχωση της κορυφής των Δημοσίων Οργανισμών
2. Διαδικασία στελέχωσης κυβερνητικών θέσεων & οργανισμών
3. Δημιουργία φορέων ανάπτυξης εθνικής στρατηγικής
4. Ορθολογική επανίδρυση του Κράτους

5. Εφαρμογή νέου μοντέλου διοίκησης στο Δημόσιο
6. Εφαρμογή επαγγελματικού management στη Δημόσια Διοίκηση
7. Η συμπεριφορά του Κράτους σε σχέση με την καθημερινότητα του πολίτη
8. Ανταγωνιστικότητα: Διαμόρφωση εθνικής στρατηγικής επενδύσεων
9. Απλοποίηση διαδικασιών ιδιωτικών επενδύσεων - κωδικοποίηση
10. Επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης
11. Καταλογισμός ευθυνών για θέματα διαπλοκής - διαφθοράς
12. Καταπολέμηση της διαφθοράς
13. Αναζήτηση λύσεων ισορροπίας μεταξύ περιβάλλοντος & ανάπτυξης
14. Έγκαιρη ενημέρωση στην χώρα για τις επικείμενες εξελίξεις και αποφάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο
15. Εξυγίανση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ)
16. Διαχείριση κρίσεων (crisis management).
17. Εταιρική διακυβέρνηση στις ΔΕΚΟ
18. Βελτίωση του κυκλοφοριακού με μείωση μετακινήσεων
19. Εκσυγχρονισμός θεσμικού πλαισίου ίδρυσης επιχειρήσεων
20. Ορθολογικοποίηση ανάπτυξης δικτύων υποδομών
21. Περιορισμός εφαρμογής της αρχής της μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων
22. Μηχανισμοί ελέγχου της ακρίβειας
23. Περιφερειακή οργάνωση του Κράτους
24. Ανασχεδιασμός του ΑΣΕΠ με στόχο την αξιοκρατία
25. Ασφαλιστική μεταρρύθμιση με κοινωνική ευαισθησία
26. Ανακύκλωση απορριμμάτων.