

Η διαχείριση των θεσμών

ΣΥΜΦΩΝΑ με τον Σερ Τζέφρεϊ Βίκερς, έναν από τους πλέον εξειδικευμένους δημοσίων λειτουργιών της μεταπολεμικής Βρετανίας, με αξιόλογο συγγραφικό έργο, το καθήκον του κράτους είναι «η διαχείριση των θεσμών» («the regulation of institutions»). Ο Βίκερς χρησιμοποιεί την έννοια «θεσμός» με την ευρύτερη δυνατή σημασία: ένα διαρκές σύστημα δραστηριοτήτων το οποίο αποσκοπεί στο να παράγει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Ένα σχολείο, ένα νοσοκομείο, μια εταιρεία δημόσιων μέσων μεταφοράς είναι μερικά παραδείγματα θεσμών.

Γιατί θα πρέπει οι θύονες του κράτους να διαχειρίζονται τους θεσμούς; Διότι, μεταξύ άλλων, σε μια δημοκρατική κοινωνία θέλουμε οι θεσμοί να λειτουργούν σύμφωνα με κάποιες κοινές συμφωνημένες αξίες, και όχι με βάση τη δύναμη του εχέκαστου ισχυρού ή την εγγενή τάση να αυξάνεται η αταξία κάθε συστήματος.

Πάρε για παράδειγμα το σύστημα των αστικών συγκοινωνιών της Αθήνας. Τα τελευταία 30 χρόνια η ικανότητά του να ανταποκρίνεται στους στόχους για τους οποίους δημιουργήθηκε μειώνεται διαρκώς. Το 1966 η επιβατική κίνηση ήταν 1 δισ. εμβάτες, το 1978 ήταν 580 εκατ. εμβάτες και το 1984 ήταν 370 εκατ. εμβάτες: η επιβατική κίνηση συρρικνώθηκε με ρυθμό περίπου 8% ετησίως. Όπως εύκολα μπορεί να μαντέψει κανείς, ο κύριος λόγος ήταν η αύξηση της ιδιοκτησίας των ιδιωτικών αυτοκινήτων – ετήσιος ρυθμός αύξησης 10%, ο μεγαλύτερος στην Ευρώπη (σε μια χώρα, σημειώσουμε, η οποία δεν παράγει αυτοκίνητα!).

Με άλλα λόγια, με την πάροδο του χρόνου όλο και λιγότερο άνθρωποι χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς της Αθήνας, με συνέπεια οι εταιρείες αστικών συγκοινωνιών να τείνουν να υποβαθμίζονται τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το οποίο με τη σειρά του έχει ως συνέπεια τη μειωμένη χρήση των δημόσιων συγκοινωνιών κ.ο.κ. Φαύλος κύκλος.

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι η λειτουργία των θεσμών αναπόφευκτα τείνει να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και ότι, αν οι θεσμοί αφεθούν ως έχουν (χωρίς, δηλαδή, αποτελεσματική διαχείριση), ακολουθούν μια φυσική πορεία φθοράς. Η τάση προς τη φθορά και την αταξία είναι η εγγενής τάση όλων των συστημάτων. Αντίθετα, η οργάνωση, «τοπισή νησιδα στο γενικό ρεύμα του αυξανόμενου χάους», όπως τόνιζε ο θεμελιώτης της Κυβερνητικής Νόρμπερτ Βίβερ, είναι ένα επίτευγμα το οποίο απαιτεί τη διαρκή προσπάθεια διαχείρισης ενός θεσμού από εκείνους οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της λειτουργίας του.

Των Χ. ΤΣΟΥΚΑ και Δ. Β. ΠΑΠΟΥΛΙΑ

«Τίποτε δεν είναι πιο δύσκολο, πιο αβέβαιο, πιο επικίνδυνο από το να πάρει κανείς την πρωτοβουλία της εισαγωγής νέων θεσμών και εθίμων. Γιατί ο μεταρρυθμιστής έχει εχθρούς όλους εκείνους που έχουν άμεσο και απόλυτο συμφέρον να διατηρούνται οι παλιοί θεσμοί, και βρίσκει απρόθυμους φίλους εκείνους που θα ωφεληθούν από τους νέους.»
Νικόλο Μακιαβέλι «Ο Ηγεμών»

ΕΙΝΑΙ ΚΟΙΝΗ πεποίθηση, σε όλο σχεδόν το πολιτικό φάσμα, ότι σε συνθήκες καλπάζουσας παγκοσμιοποίησης του οικονομικού ανταγωνισμού αλλά και αμείωτων απειλών κατά της ακεραιότητάς της η Ελλάδα δεν θα μπορέσει να επιβιώσει αν δεν εκσυγχρονισθεί.

Δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές σχετικά με το ελάχιστο περιεχόμενο του εκσυγχρονιστικού εγχειρήματος: να επιταχυνθούν οι διαδικασίες συγκρότησης και λειτουργίας ενός αποτελεσματικού, μικρότερου και ακομμάτιστου κράτους να εμπειδοθεί η απόρριψη λειτουργία των αγορών και να επεκταθούν το πολιτικο-κοινωνικά δικαιώματα σε νέους τομείς (βλ. άρθρο του Ν. Μουζέλη, «Το Βήμα», 23.6.1996). Με άλλα

λα λόγια, να αποκτήσει η Ελλάδα αρκετά στοιχεία από την κρατική συγκρότηση, την οικονομική δομή και την πολιτική κουλτούρα που έχουν ήδη οι ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης.

Αν και φαίνεται να υπάρχει ευρεία συμφωνία σχετικά με τον πυρήνα του εκσυγχρονιστικού σχεδίου, δεν είναι πάντα σαφές πώς το τελευταίο μπορεί να υλοποιηθεί.

Σε ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθεί μια εκσυγχρονιστική κυβέρνηση προκειμένου να προωθήσει τολιμηρές μεταρρυθμίσεις στον δημοσιο τομέα; Ποιοι θα πρέπει να είναι οι άξονες της πολιτικής της;

Στο παρόν άρθρο θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε αυτά τα ερωτήματα. Στηρίζομενοι τόσο στη δική μας έρευνα όσο και στη σχετική βιβλιογραφία, στόχος μας είναι να περιγράψουμε ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο θα χρησιμοποιήσει ως οδηγός δράσης για τους εκσυγχρονιστές.

Θα δώσουμε μια συνολική εικόνα της διαδικασίας διαμόρφωσης πολιτικής (policy making) και θα σκιαγραφήσουμε τα βασικά στοιχεία ενός προγράμματος μεταρρυθμίσεων της κρατικής μηχανής.

Ο φαύλος κύκλος των συναλλαγών

Η ΚΥΡΙΑΡΧΗ αξία πάνω στην οποία βασίστηκε η ανάπτυξη του νεοελληνικού κράτους ήταν οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ κυβερνητών και κυβερνωμένων. Το πόσο επιζήμια ήταν αυτού του είδους η ανάπτυξη δεν χρειάζεται καν να αναλυθεί: το κόστος, η αναποτελεσματικότητα και, ακόμη χειρότερα, η φαυλότητα της κρατικής μηχανής συνιστούν μια οικεία σε όλους μας πραγματικότητα.

Η λυδία λίθος, λοιπόν, κάθε εκσυγχρονιστικής πολιτικής δεν μπορεί παρά να είναι η ριζική μεταρρύθμιση του κράτους. Όλα θα κριθούν από το κατά πόσον θα καταφέρει η Ελλάδα να αποκτήσει μια σύγχρονη κρατική μηχανή. Αν αυτό συμβεί, θα αποτελέσει τον μοχλό τόσο για την καλύτερη λειτουργία των αγορών στον ιδιωτικό τομέα όσο και για την ενίσχυση μιας ανεξάρτητης κοινωνίας των πολιτών (θελευτικές οργανώσεις, ο κοινωνικός τομέας της οικονομίας).

Βέβαια το εκσυγχρονιστικό εγχείρημα θα θέσει ένα πρόβλημα λογικής: πώς μπορεί ένα ανίκανο και διεφθαρμένο κράτος να αυτομεταρρυθμισθεί;

Με άλλα λόγια, με την πάροδο του χρόνου όλο και λιγότερο άνθρωποι χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς της Αθήνας, με συνέπεια οι εταιρείες αστικών συγκοινωνιών να τείνουν να υποβαθμίζονται τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το οποίο με τη σειρά του έχει ως συνέπεια τη μειωμένη χρήση των δημόσιων συγκοινωνιών κ.ο.κ. Φαύλος κύκλος.

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι η λειτουργία των θεσμών αναπόφευκτα τείνει να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και ότι, αν οι θεσμοί αφεθούν ως έχουν (χωρίς, δηλαδή, αποτελεσματική διαχείριση), ακολουθούν μια φυσική πορεία φθοράς. Η τάση προς τη φθορά και την αταξία είναι η εγγενής τάση όλων των συστημάτων. Αντίθετα, η οργάνωση, «τοπισή νησιδα στο γενικό ρεύμα του αυξανόμενου χάους», όπως τόνιζε ο θεμελιώτης της Κυβερνητικής Νόρμπερτ Βίβερ, είναι ένα επίτευγμα το οποίο απαιτεί τη διαρκή προσπάθεια διαχείρισης ενός θεσμού από εκείνους οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της λειτουργίας του.

Οι τρεις άξονες της μεταρρυθμιστικής πολιτικής

Από τι θα πρέπει να αποτελείται μια εκσυγχρονιστική πολιτική στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας σήμερα; Ποιες θα πρέπει να είναι οι βασικές διαστάσεις της; Παρατηρώντας τη σημερινή πραγματικότητα και έχοντας κατά νουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, οι άξονες μιας σοβαρής μεταρρυθμιστικής προσπάθειας θα πρέπει να είναι οι εξής τρεις:

Πρώτον, να ενισχυθεί η μνήμη των θεσμών – δηλαδή να αποκτήσει η λειτουργία τους αυτοτέλεια, συνέχεια και διάρκεια.

Δεύτερον, οι κρατικοί θεσμοί να αποκτήσουν μηχανισμούς ανάδρασης (feed back) – δηλαδή, στο μέτρο του δυνατού, να καθορίζεται η οικονομική συμπεριφορά τους από τα αποτελέσματα των πράξεών τους.

Τρίτον, να αυξηθεί η διαφάνεια της λειτουργίας των κρατικών θεσμών τόσο με την παραγωγή και δημοσιοποίηση πληροφοριών σχετικά με κρίσιμες όψεις της λειτουργίας τους όσο και με τη σύγκριση της λειτουργίας άλλων, εγχωρίων και αλλοδαπών, θεσμών. Η διαφάνεια αποτελεί στοιχείο πίεσης για μια πιο εκλογισμένη λειτουργία των θεσμών. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε τον καθένα από τους τρεις αυτούς άξονες.

1 Η θεσμική μνήμη

ΕΝΑΣ απαραίτητος όρος για να λειτουργήσει σωστά ένα νοσοκομείο είναι να υπάρχουν ιατρικοί φάκελοι. Πληροφορίες για κάθε ασθενή συλλέγονται, ανακτώνται και επεξεργάζονται προκειμένου να υποδηχθεί μια θεραπευτική αγωγή. Οι ιατρικοί φάκελοι συνιστούν ένα βασικό στοιχείο της μνήμης του νοσοκομείου. Επιτρέπουν στο τελευταίο να είναι σε κάποιο βαθμό ανεξάρτητο από συγκεκριμένους γιατρούς. Επιπλέον, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του νοσοκομείου, αφού δεν χρειάζεται κάθε φορά να ξεκινά εκ νέου η συλλογή πληροφοριών. Το ιστορικό κάθε ασθενούς είναι ένα πολύτιμο απόθεμα πληροφοριών χάρη στο οποίο εξοικονομούνται χρόνος και προσωπικό.

Τις δυσμενείς επιπτώσεις από την απουσία θεσμικής μνήμης τις βλέπουμε κάθε φορά όπου η κρατική μηχανή βρίσκεται σε αμηχανία όταν αντιμετωπίζει ένα σχεδόν περιοδικό φαινόμενο, όπως είναι οι πλημμύρες στην Αθήνα. Τις είδαμε επίσης με την ασθένεια του Α. Παπανδρέου και τη συνακόλουθη παράλωση της κυβερνητικής μηχανής.

Το αντίθετο της θεσμικής μνήμης είναι η προσιποπαγής λειτουργία: η λειτουργία ενός συστήματος εξαρτάται από τις ad hoc επιλογές συγκεκριμένων

προσώπων. Αν τα πρόσωπα αυτά δεν ενεργήσουν ή (εκ)λείψουν (ήσες φορές δεν αναγκάζονται στην απάντηση ενός δημοσίου υπαλλήλου ότι δεν μπορεί να μας εξυπηρετήσει γιατί απουσιάζει ο «αρμόδιος υπάλληλος που χειρίζεται την υπόθεσή»), αδρανοποιείται όλο το σύστημα. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο – με την αποχώρηση του ιδρυτή της καταρρέει και η επιχείρηση.

Η εξάρτηση του κράτους από το εκάστοτε κυβερνών κόμμα (ακόμη και από ομάδες μέσα στο ίδιο κόμμα) αποδυναμώνει ουσιαστικά τη θεσμική μνήμη της κρατικής μηχανής. Εφόσον οι συνήθως με κομματικά κριτήρια διορισμένες διοικήσεις του ΔΕΚΟ, για παράδειγμα, έρχονται και παρέρχονται, είναι αδύνατον να υπάρξει συνέχεια και συνέπεια πολιτικής. Στο μέτρο όπου οι διοικήσεις του ΔΕΚΟ δεν σταδιοδρομούν επαγγελματικά στη διοίκηση επιχειρήσεων, είναι ενόητο να μην ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την παραγωγή ορθολογικών αποτελεσμάτων. Αντίθετα, έχουν κάθε κίνητρο να χρησιμοποιούν τις ΔΕΚΟ ως εφελτήριο για μη λογιμικές πολιτικές ή επιχειρηματικές φιλοδοξίες.

Δεν είναι τυχαίο που μέσα σε ένα τέτοιο σπινγκιό τα συνδικατά αναδεικνύονται ο πλέον σημαντικός παράγον

οικονομικές του επιδόσεις. Αυτή η μίμηση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές.

Πρώτον, τη θέσπιση κινήτρων που θα συνδέουν, όπου είναι δυνατόν, τις οικονομικές απολαβές των στελεχών του δημόσιου τομέα με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τους.

Δεύτερον, τη δημιουργία μηχανισμών οιονεί ανταγωνισμού μεταξύ κρατικών μονάδων. Στη Βρετανία, λ.χ., τα πανεπιστήμια ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τον προσπορισμό επιπλέον κυβερνητικής χρηματοδότησης, ανάλογα με τις επιδόσεις τους στην έρευνα. Τα σχολεία ανταγωνίζονται για την προσέλκυση μαθητών, αφού η χρηματοδότησή τους εξαρτάται από τον αριθμό των μαθητών τους. Στο Βρετανικό Εθνικό Σύστημα Υγείας ο διαχωρισμός μεταξύ αυτών που παρέχουν υπηρεσίες υγείας και αυτών που τις καταναλώνουν, σε συνδυασμό με ένα σύστημα κινήτρων για τη μείωση του κόστους, έχει αναγκάσει τα νοσοκομεία να προσέχουν τόσο τι υπηρεσίες προσφέρουν, πόσο καλά τις προσφέρουν, όσο και με τι κόστος.

Για να μην υπάρξει καμία παρανόηση, αξίζει να τονιστεί ότι στη Βρετανία, τα πανεπιστήμια, τα σχολεία και οι υπηρεσίες υγείας εξεκοκλουνθούν να παραμένουν υπό κρατικό έλεγχο, εφό

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ

Η ΡΙΖΙΚΗ μεταρρύθμιση του κράτους είναι ένας εκ των ων ουκ άνευ όρος για την επίβωση της ελληνικής κοινωνίας. Αν δεν αποκτήσουμε κράτος, κινδυνεύουμε ως έθνος. Στο άρθρο αυτό προτείνουμε την κατεύθυνση όπου θα πρέπει να κινηθεί μια κυβερνητική πολιτική η οποία στοχεύει στον εκσυγχρονισμό του κράτους. Συγκεκριμένα υποστηρίζουμε τα εξής:

① **Π**ροκειμένου οι κρατικοί θεσμοί (οργανισμοί, υπηρεσίες, αρχές) να επιβεβαιωθούν στην πράξη του λόγου της ύπαρξής τους – να είναι δηλαδή αποτελεσματικοί – απαιτείται μια συστηματική πολιτική διαχείρισή τους, με διάρκεια και συνέχεια. Όταν αυτό δεν συμβαίνει, τότε οι θεσμοί τείνουν προς τη (δια)φθορά και την αταξία – εξυπηρετών σκοπούς διαφορετικούς από αυτούς για τους οποίους δημιουργήθηκαν. Τα παραδείγματα στη σημερινή Ελλάδα είναι, δυ

② **Α**ν και η προσπάθεια για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα είναι παρά πολύ δύσκολη, εν τούτοις η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΕΕ διεκδικεί το εκσυγχρονιστικό εγχείρημα. Οι υποχρεώσεις που απορρέουν από τη συμμετοχή στην ΕΕ τείνουν να δημιουργούν θετικά ορθολογικά κίνητρα στην ελληνική οργάνωση στον δημόσιο τομέα, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν τον καταλύτη για ευρύτερες αλλαγές.

③ **Τ**ο θεμελιώδες καθήκον των μεταρρυθμιστών είναι διπλό: να διαρρήξουν τις σχέσεις πατρωνίας που υπάρχουν μεταξύ του κράτους και του εκάστοτε κυβερνώντος κόμματος· να καταστήσουν τον δημόσιο το

μέα υπόλογο τόσο για τις οικονομικές επιδόσεις του όσο και για την εν γένει συμπεριφορά του.

Οι άξονες μιας εκσυγχρονιστικής πολιτικής πρέπει να είναι οι εξής τρεις:

(α) Να ενδυναμωθεί η θεσμική μνήμη του κράτους – να αποκτήσει δηλαδή η κρατική πολιτική αυτάρχεια, ανεξαρτησία και συνέχεια. Προτείνουμε μερικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να υλοποιηθεί αυτή η πολιτική.

(β) Να δημιουργηθούν μηχανισμοί ανάδρασης στους κρατικούς θεσμούς για τον έλεγχο των οικονομικών επιδόσεών τους. Ο αποτελεσματικότερος (και ταχύτερος) τρόπος για να γίνει κάτι τέτοιο είναι η μίμηση των μηχανισμών της αγοράς στο εσωτερικό του δημόσιου τομέα.

(γ) Να ενδυναμωθεί η αναστοχαστικότητα των κρατικών θεσμών – να αυξηθεί δηλαδή η διαφάνεια της λειτουργίας τους και να ε

νισχυθεί η ικανότητά τους να αυτο-διορθώνονται. Αυτό μπορεί να συμβεί τόσο με την παραγωγή και δημοσιοποίηση πληροφοριών που αφορούν πτυχές της λειτουργίας τους όσο και με τη συστηματική σύγκριση της λειτουργίας των κρατικών θεσμών με τη λειτουργία άλλων ομοειδών, του εσωτερικού και του εξωτερικού. Η δημοσιότητα και η συστηματική πίεση από την κυβέρνηση, αλλά και από οργάνωσεις πολιτών, συντελούν στην εκλογίκευση της λειτουργίας των θεσμών.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

νισχυθεί η ικανότητά τους να αυτο-διορθώνονται. Αυτό μπορεί να συμβεί τόσο με την παραγωγή και δημοσιοποίηση πληροφοριών που αφορούν πτυχές της λειτουργίας τους όσο και με τη συστηματική σύγκριση της λειτουργίας των κρατικών θεσμών με τη λειτουργία άλλων ομοειδών, του εσωτερικού και του εξωτερικού. Η δημοσιότητα και η συστηματική πίεση από την κυβέρνηση, αλλά και από οργάνωσεις πολιτών, συντελούν στην εκλογίκευση της λειτουργίας των θεσμών.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

Αναμφίβολα ο δρόμος της ριζοσπαστικής μεταρρύθμισης του κράτους δεν είναι στρωμένος με ρόδα. Όπως λέει όμως μια κινεζική παροιμία, «προκειμένου να διανύσει κανείς 3.000 μίλια, χρειάζεται να κάνει το πρώτο βήμα». Επιχειρούμε εδώ να υποδείξουμε μερικά πρώτα βήματα. Για τα υπόλοιπα, η σκυτάλη περνάει στους πολιτικούς.

3 Θεσμική διαφάνεια