

Θέση, αντίληψη και χρήση της αξιολόγησης στο πλαίσιο των αναπτυξιακών παρεμβάσεων στην Ελλάδα

Συνέντευξη με την Μιράντα Θεοδωροπούλου

Η κ.Μιράντα Θεοδωροπούλου είναι αριστούχος κάτοχος πτυχίου Κοινωνιολογίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο (1993) και μεταπτυχιακού τίτλου "Ευρωπαϊκή Οργάνωση και Διπλωματία" από το Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης (1996) . Από το 1996 έως το 2000 εργάστηκε στην εταιρεία Συμβούλων ΤΕΚΜΩΡ και για μικρό διάστημα στο Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες, ενώ από το 2002 έως σήμερα είναι στέλεχος της ΜΟΔ ΑΕ και υπηρετεί στη Μονάδα Αξιολόγησης της Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεων Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΥΣΕΚΤ) – η οποία ανήκει στην Εθνική Αρχή Συντονισμού του ΕΣΠΑ - . Ασχολείται με το συντονισμό μελετών αξιολόγησης ΕΚΤ (σύνταξη προδιαγραφών και παρακολούθηση μελετών, σύνταξη τεχνικών οδηγιών και υποστήριξη Διαχειριστικών Αρχών σε θέματα αξιολόγησης και δεικτών ΕΚΤ). Κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2014-2020 ασχολείται με τα θέματα συντονισμού του σχεδιασμού και της παρακολούθησης/μέτρησης των δεικτών ΕΚΤ σε όλα τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ.

Θα μπορούσατε να εξηγήσετε συνοπτικά πώς αντιλαμβάνεστε την αξιολόγηση, και ποιες είναι οι ενδεχόμενες επικαλύψεις αρμοδιοτήτων σε σχέση με την παρακολούθηση και τον έλεγχο;

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία αποτίμησης σχεδιασμού, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Στην Ελλάδα επικρατεί η παρεξήγηση ότι ο αξιολογητής είναι ελεγκτής, οπότε υπάρχει φόβος για τον έλεγχο και τον εξαναγκασμό αλλαγών. Η αξιολόγηση στοχεύει στην επίτευξη καλύτερης προόδου και αποτελέσματος. Στην Ελλάδα, όμως, δεν έχουμε κουλτούρα αξιολόγησης. Θεωρείται από πολλούς ότι η μη επίτευξη στόχων είναι αποκλειστικά αρνητικό εύρημα, ενώ στην πραγματικότητα είναι αυτό που μπορεί και πρέπει να οδηγεί σε νέες συστάσεις και πρωτοβουλίες βελτίωσης.

Σε κάποιες περιπτώσεις στα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ) δεν υπήρχαν πάντοτε συγκεκριμένοι συναφείς στόχοι σε κάθε επίπεδο προγραμματισμού, οπότε αρκετές φορές ο αρχικός στρατηγικός στόχος «χάνεται» και δε συνάδει με τον ειδικό/ειδικούς στόχους, στο επίπεδο του έργου/παρέμβασης. Γράφοντας τις προδιαγραφές μιας μελέτης αξιολόγησης, πολλές φορές οι γενικοί στόχοι δεν μπορούν να ακολουθήσουν τους εκάστοτε ειδικούς στόχους ή το αντίστροφο. Οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι σε θέση εντοπίζουν αυτό το πρόβλημα, που σε κάθε περίπτωση δυσκολεύει το έργο τους. Υποχρέωση της προγραμματικής αρχής είναι να προσπαθήσει να συστηματοποιήσει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση στόχων, με βάση σχετική τεκμηρίωση /αφετηρία από παρόμοιες δράσεις που έχουν υλοποιηθεί στο παρελθόν.

Ποια είναι κατά την άποψή σας η σχέση της αξιολόγησης με το σχεδιασμό δημόσιων πολιτικών; Πώς αντιλαμβάνεστε το γεγονός ότι τα υπουργεία έχουν τη δική τους λογική χάραξης δημόσιων πολιτικών, η οποία δεν συνεπάγεται κατ' ανάγκην τη χρήση της αξιολόγησης;

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει εδραιωμένη η κουλτούρα της αξιολόγησης, όπως είπα και προηγουμένως. Στην πραγματικότητα μάθαμε και εισαγάγαμε τη λειτουργία της αξιολόγησης με την ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά την εκλαμβάνουμε μόνο σαν απαίτηση – κανονιστική υποχρέωση στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να λειτουργήσει όμως ως πραγματικό χρήσιμο εργαλείο, ώστε να κινήσει το ενδιαφέρον στη χάραξη των δημόσιων πολιτικών. Για παράδειγμα, θα έπρεπε κατά τη γνώμη μου να υπάρχει τμήμα αξιολόγησης σε κάθε υπουργείο που να εκπονεί μελέτες αξιολόγησης οι οποίες θα υποστηρίζουν το σχεδιασμό των δημόσιων πολιτικών.

Άλλο παράδειγμα: Στον τομέα των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΕΣΠΑ, οι Επιτροπές Παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων κατά τη γνώμη μου δεν δίνουν το χώρο και το χρόνο συζήτησης που θα έπρεπε στα θέματα της αξιολόγησης. Μεγάλο μέρος της ενημέρωσης, των παρουσιάσεων και των συζητήσεων σε αυτές αφορά το οικονομικό αντικείμενο (απορρόφηση πόρων) και τα διαχειριστικά προβλήματα των προγραμμάτων. Θα μπορούσε όμως να γίνεται πιο ουσιαστική συζήτηση και για την αξιολόγηση. Εκτός από τις αρμόδιες Διαχειριστικές Αρχές, αρκετοί από τους άλλους φορείς – εκπροσώπους δεν γνωρίζουν για την αξιολόγηση, λόγω έλλειψης κατάρτισης/ειδικής τεχνογνωσίας. Έτσι, δεν είναι σε θέση (ή και δεν ενδιαφέρονται) να παρακολουθήσουν και να συμμετάσχουν ενεργητικά. Σε παρουσιάσεις αξιολογήσεων είναι λίγοι οι άνθρωποι που συχνά παραμένουν στην αίθουσα ή /και συμμετέχουν με ερωτήσεις και γνώμες.

Εκτός όμως από την Επιτροπή Παρακολούθησης του εκάστοτε Ε.Π, μετά από την ολοκλήρωση μιας σημαντικής μελέτης αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται και μια ημερίδα, αφιερωμένη σε αυτή, ώστε να παρουσιάζεται δημόσια και να μπορούν όλοι να μάθουν τόσο τις δράσεις που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο ενός προγράμματος, όσο και τα αποτελέσματά τους. Στην υπηρεσία μου – Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεων Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΥΣΕΚΤ)- έχουμε οργανώσει ημερίδα για το συγκεκριμένο σκοπό, όμως θα ήταν χρήσιμο να το εντάξουμε ως αρμόδιες υπηρεσίες ως μία διαδικασία/πρόβλεψη σε προδιαγραφές αξιολογητικών μελετών.

Είναι συνεπώς σημαντική η διάδοση των αποτελεσμάτων μιας αξιολόγησης. Συνήθως δε γινόταν ως τώρα κάτι περισσότερο από την ανάρτηση στο διαδίκτυο κάποιας σχετικής αναφοράς (στην καλύτερη των περιπτώσεων όλης της μελέτης), γιατί, όπως είπα και πριν, η αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή ως «υποχρέωση» και όχι ως ανάγκη, αλλά και υπάρχει πάντοτε «ο φόβος των αρνητικών αποτελεσμάτων» που μπορεί να έχει αναδείξει. Ουσιαστικά, τα τελευταία χρόνια αρχίζουμε να γνωρίζουμε και σταδιακά να αποδεχόμαστε τι σημαίνει η αξιολόγηση στην Ελλάδα και γιατί μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στην άσκηση πολιτικών.

Ποια είδη αξιολογήσεων θεωρείτε χρησιμότερα; Την εκ των προτέρων, την ενδιάμεση ή την εκ των υστέρων αξιολόγηση;

Για τις δημόσιες πολιτικές πιστεύω είναι χρησιμότερη η εκ των προτέρων αξιολόγηση (ex ante), ενώ για τα επιμέρους προγράμματα η ενδιάμεση αξιολόγηση (on going), χωρίς όμως να αποκλείουμε κανένα είδος αξιολόγησης. Όλα είναι χρήσιμα και θα πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση. Στην Ελλάδα αποφεύγεται συνήθως η υλοποίηση εκ των υστέρων αξιολογήσεων, είτε γιατί επικρατεί ο φόβος της ανάδειξης τυχόν αρνητικών αποτελεσμάτων, ή γιατί δεν κρίνεται σκόπιμο να στηριχθεί ο επόμενος σχεδιασμός πολιτικών σε προηγούμενη

αξιολόγηση. Κι όμως, οι εκ των υστέρων αξιολογήσεις είναι από τις σημαντικότερες, γιατί με αυτές μπορούμε να αποτιμήσουμε τα πραγματικά τελικά αποτελέσματα του έργου που έχει πια ολοκληρωθεί.

Ποια η εμπειρία από την αξιοποίηση των αξιολογήσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων της ΕΕ στην Ελλάδα; Υπάρχουν καλές πρακτικές ενσωμάτωσης πορισμάτων-συστάσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που μπορείτε να αναφέρετε;

Καταρχήν, κανείς δεν μπορεί να προδικάζει από πριν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα/τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης. Αν πιστεύει κανείς στη χρησιμότητα της αξιολόγησης, αναμένει και τα αποτελέσματά της για να τα αξιοποιήσει. Ο φόβος που προκαλείται σε αρκετές περιπτώσεις επειδή δεν μπορεί να γνωρίζουμε προκαταβολικά τι αποτέλεσμα θα έχει η αξιολόγηση πρέπει να ξεπεραστεί. Ο αξιολογητής πρέπει να μπορεί να κάνει τη δουλειά του και ο εκάστοτε οργανισμός/φορέας άσκησης πολιτικής να δέχεται ότι μπορεί η αξιολόγηση να αναδείξει λάθη και αστοχίες σχεδιασμού, προβλήματα υλοποίησης, μη αναμενόμενα αρνητικά αποτελέσματα και τελικά αποτυχία επίτευξης στόχων από τα αξιολογούμενα προγράμματα. Αυτά τα ευρήματα ο σκοπός δεν είναι να τα φοβόμαστε, αλλά να μαθαίνουμε από αυτά για να βελτιώνουμε το σχεδιασμό των παρεμβάσεων/πολιτικών, με σκοπό να επιτυγχάνεται όλο και καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Ωστόσο, ακούγεται και η κριτική ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης είναι πολλές φορές μακροσκελή και «φλύαρα» κείμενα, που μοιάζουν περισσότερο με εκθέσεις υλοποίησης, με αποτέλεσμα να μην τους δίνεται η δέουσα σημασία και να μην αναγνωρίζεται για το λόγο αυτό η αξία της αξιολόγησης. Πιστεύω ότι χρήσιμο είναι να ορίζεται στις προδιαγραφές των μελετών ένα όριο λέξεων, ώστε να είναι πιο ελκυστικές στον αναγνώστη. Στόχος θα πρέπει να είναι η παρουσίαση να μην περιορίζεται μόνο σε πολλές αναλύσεις (πίνακες, στοιχεία κλπ) που σε κάποιες περιπτώσεις δεν καταλήγουν πουθενά συγκεκριμένα, αλλά σε αναλύσεις που οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και συστάσεις.

Υπάρχουν συστάσεις από μελέτες τις οποίες υιοθετήσαμε (Αξιολόγηση των προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα από το IOBE), αλλά υπάρχουν και μελέτες των οποίων οι συστάσεις δεν ακολουθούνται, είτε γιατί δεν υπάρχει η βούληση, είτε γιατί δεν θεωρείται αναγκαίο. Κατά τη γνώμη μου και με βάση την προσωπική μου εμπειρία από τις αξιολογήσεις των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων του ΕΚΤ στο ΕΣΠΑ (και παλαιότερα στα ΚΠΣ), οι συστάσεις των αξιολογητών υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τις αρμόδιες υπηρεσίες λήψης αποφάσεων συνήθως όταν εξυπηρετούν κάποιους συγκεκριμένους και συμφωνημένους στόχους, όπως π.χ. για να αιτιολογήσουν ειλημμένες αποφάσεις (αποφάσεις δηλ. για τον τρόπο σχεδιασμού ενός προγράμματος που ζητείται από τον αξιολογητή ή τεκμηρίωση για αυτό) ή επειδή είναι απαίτηση /οδηγία της Ε.Επιτροπής να εφαρμοστούν οι συστάσεις.

Εσείς πώς αντιμετωπίζετε τις εκθέσεις αξιολόγησης;

Είναι και ευθύνη και αρμοδιότητα λόγω της θέσης μου στη Μονάδα Αξιολόγησης μου της ΕΥΣΕΚΤ, οπότε δίνω μεγάλη σημασία στο τι να γράψω τις προδιαγραφές και τι θα εισηγηθώ στους προϊσταμένους μου. Είναι μάλιστα υποχρέωση να ανεβαίνουν οι εκθέσεις αξιολόγησης στο διαδίκτυο, ώστε να είναι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσβάσιμα σε όλους, οπότε για κάθε

προσεκτικό αναγνώστη γίνεται αντιληπτό αν ανταποκρίνονται τα παραδοτέα των μελετών στις προδιαγραφές της προκήρυξης για την ανάθεση του έργου.

Πότε ήρθατε για πρώτη φορά σε επαφή με την αξιολόγηση;

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών μου η διπλωματική μου εργασία που εκπόνησα το 1996 είχε θέμα «Κριτική ανάλυση και σύγκριση των αναπτυξιακών στρατηγικών των Β'ΚΠΣ (1994 - 1999) για τις περιφέρειες του Στόχου 1 της Ελλάδας, της Ιταλίας, της Πορτογαλίας και για την περιφέρεια της Ιρλανδίας» και θυμάμαι ότι είχα στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό σε αξιολογητικές εκθέσεις που είχαν εκπονηθεί για το θέμα αυτό. Μέχρι τότε με τη λέξη «αξιολόγηση» σκεφτόμουν τη βαθμολόγηση του μαθητή στο σχολείο!

Από το 2002 έως και σήμερα είμαι στέλεχος της Μονάδας Αξιολόγησης της ΕΥΣΕΚΤ, οπότε και όλα αυτά τα χρόνια ασχολούμαι με την εκπόνηση προδιαγραφών και την παρακολούθηση μελετών αξιολόγησης για τα προγράμματα και τις παρεμβάσεις του ΕΚΤ.

Μία από τις κριτικές που συχνά ασκείται στην αξιολόγηση όπως εφαρμόζεται στην Ελλάδα, είναι ότι οι αξιολογήσεις απευθύνονται στους διαχειριστές των έργων, οι οποίοι έχουν περιορισμένη ικανότητα χρήσης και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Πράγματι άλλο είναι η Αναθέτουσα Αρχή μιας μελέτης (που συχνά είναι η Διαχειριστική Αρχή ενός ΕΠ ή μία υπηρεσία συντονισμού όπως η ΕΥΣΕΚΤ) και άλλο οι φορείς που λαμβάνουν τις αποφάσεις για την εφαρμογή ή τη μη εφαρμογή των πορισμάτων/συστάσεων της. Αυτό όμως δεν είναι ιδιαιτερότητα της Ελλάδας, καθώς σε όλα τα Κ-Μ της ΕΕ, αρμόδιες για τις αξιολογήσεις είναι οι Ειδικές Υπηρεσίες των ΕΠ. Η διαφορά είναι ότι σε χώρες με ισχυρή κουλτούρα αξιολόγησης (ή σε χώρες που χτίζουν σταδιακά μία τέτοια κουλτούρα, όπως είναι οι Βαλτικές Δημοκρατίες), έχουν θεσμοθετηθεί διαδικασίες για τη διάχυση των αποτελεσμάτων και για την παρακολούθηση της αξιοποίησής τους από τους φορείς χάραξης πολιτικής.

Τι θα προτείνατε για την βελτίωση των αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα, αλλά και για την διάδοση αυτού που ονομάζουμε «κουλτούρα αξιολόγησης»; Πιστεύετε πως θα ήταν χρήσιμη η δημιουργία ενός μεταπτυχιακού για την αξιολόγηση στην Ελλάδα;

Πολλά θα μπορούσαν να γίνουν, αν υπάρχει η βούληση να αναβαθμιστεί η λειτουργία της αξιολόγησης. Σε ό,τι αφορά τα θέματα τεχνογνωσίας, βλέπουμε από τις τεχνικές συσκέψεις στις οποίες συμμετέχουμε στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Δικτύων Αξιολόγησης, και από συνέδρια που διοργανώνουν άλλες χώρες, ότι πολλοί αξιολογητές προέρχονται από τον ακαδημαϊκό χώρο, είναι δηλ. καθηγητές/ερευνητές πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Θα ήταν και στην Ελλάδα πολύ χρήσιμο τα πανεπιστήμια να δημιουργήσουν προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στο πεδίο της αξιολόγησης (π.χ. συνεργασία τμημάτων σχολών κοινωνικών και οικονομικών επιστημών). Για παράδειγμα οι μέθοδοι των Counterfactual Impact Evaluations στηρίζονται στα εργαλεία των μικροοικονομικών. Δεν θα ήταν ενδιαφέρον να γίνουν διδακτορικά και έρευνες στα πεδία της αξιολόγησης με τη χρήση αυτών των εργαλείων και αυτό να λειτουργήσει σε όφελος και των πανεπιστημίων μας και της λειτουργίας της αξιολόγησης των συγχρηματοδοτούμενων

προγραμμάτων του ΕΣΠΑ; Γιατί αυτό που κάνουν άλλες χώρες – και προβάλλουν το έργο αυτό στα διεθνή συνέδρια και στην Ε. Επιτροπή - να μη μπορούμε και εμείς να το κάνουμε;

Υπάρχει ανάγκη κατά τη γνώμη μου για τη βελτίωση των μεθοδολογικών προσεγγίσεων που εφαρμόζονται στις μελέτες μας, ώστε να προκύπτουν από αυτές αξιόπιστες διαπιστώσεις που μπορεί να αξιοποιηθούν στη συνέχεια από τις αρχές προγραμματισμού και διαχείρισης.

Από την ενασχόλησή μου στο πλαίσιο της δουλειάς μου στην ΕΥΣΕΚΤ, διαπίστωσα ότι ένα από τα αδύναμα σημεία μας τα προηγούμενα χρόνια - σε ό,τι αφορά πάντα την αξιολόγηση των συγχρηματοδοτούμενων παρεμβάσεων των .Ε.Π -, είναι ότι αρκετές μελέτες περιορίζονταν σε ανάλυση και ευρήματα από τις «εκροές» (outputs) των προγραμμάτων, και λιγότερο (ή καθόλου) στα αποτελέσματα και στις πολιτικές και κοινωνικές επιπτώσεις (results/impacts). Πολλές φορές ωστόσο το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι αξιολογητές όταν καλούνται να αποτιμήσουν αποτελέσματα/επιπτώσεις είναι ότι δεν υπάρχουν διοικητικές πηγές/δομημένα στοιχεία που να μπορούν να αξιοποιήσουν για τις ανάγκες της δουλειάς τους. Άρα το νόμισμα έχει δύο όψεις: Είτε οι προδιαγραφές ζητούν αυτό που είναι εφικτό να γίνει με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία, είτε περιλαμβάνουν περισσότερα και απαιτητικότερα αξιολογητικά ερωτήματα, τα οποία όμως δεν μπορούν να απαντηθούν εντός των χρονοδιαγραμμάτων που έχουν τεθεί για τα επιμέρους παραδοτέα

Με λίγα λόγια, πρέπει να ζητάμε από τους αξιολογητές συγκεκριμένα αποτελέσματα και αξιοποιήσιμες συστάσεις, ώστε να αυξάνεται η πιθανότητα εφαρμογής τους: Οι καλές μελέτες αξιολόγησης πιστεύω ότι ολοένα και θα «πείθουν» για την αξία της αξιολόγησης ως εργαλείο χρήσιμο για την άσκηση δημόσιας πολιτικής και αυτός ο «ενάρετος κύκλος» θα συμβάλλει στην εμπέδωση κουλτούρας αξιολόγησης. Έτσι τουλάχιστον θέλω να ελπίζω...

Πώς βλέπετε το ρόλο της αξιολόγησης σε σχέση με το μέλλον των διαρθρωτικών ταμείων της ΕΕ και τον τρόπο που υλοποιούνται οι συγχρηματοδοτούμενες παρεμβάσεις από την Ελλάδα;

Ο ρόλος της αξιολόγησης σταδιακά ενισχύεται και είμαι αισιόδοξη. Πιστεύω ότι η δουλειά που έχει γίνει στο πλαίσιο των προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ, και οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις αξιολόγησής τους, έχει συμβάλλει σημαντικά στο να αρχίζει δειλά να χτίζεται μια κουλτούρα αξιολόγησης στην Ελλάδα αρχικά σε ένα μικρό πυρήνα της διοίκησης, αλλά που έχει τη δυνατότητα να επεκταθεί.

Οι υπηρεσίες διαχείρισης των προγραμμάτων και οι αρμόδιες υπηρεσίες συντονισμού οφείλουμε να γινόμαστε όλο και καλύτεροι στο να θέτουμε προϋποθέσεις/απαιτήσεις για καλές αξιολογητικές μελέτες. Χρειαζόμαστε ποιότητα στην αξιολόγηση και σε αυτό το πεδίο έχουμε αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Μπορούμε να ενισχύσουμε και το ενδιαφέρον και τη γνώση. Όλοι πρέπει να δουλέψουν με κίνητρο, ενδιαφέρον, τόσο οι αξιολογητές όσο και τα αρμόδια στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής που συντάσσουν τις προδιαγραφές και τα μέλη των επιτροπών παραλαβής των μελετών. Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι ο αυτοσκοπός, αλλά να εξυπηρετεί κάποιες ανάγκες στις οποίες όλοι πρέπει να πιστεύουμε και να υπηρετούμε: Βελτίωση πολιτικών ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τους λιγότερους οικονομικούς πόρους.

Αθήνα, Νοέμβριος 2017