

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ

Υπόθεση αρ. 973/2016

28 Ιουλίου, 2020

[Α. ΖΕΡΒΟΥ, Δ.Δ.Δ.]

Αναφορικά με τα Άρθρα 146, 28 και 30 του Συντάγματος

Μεταξύ:

ΕΛΠΙΔΟΦΟΡΟΣ ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ

*Αιτητής,*

ΚΑΙ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΥΠΡΟΥ

*Καθ' ων η αίτηση.*

-----

*Ν. Χατζηϊωάννου (κα), για Α.Κ. Χατζηϊωάννου & ΣΙΑ, για του  
αιτητή.*

*Α. Χρίστου (κα), για Ιωαννίδης Δημητρίου Δ.Ε.Π.Ε., για τους καθ'  
ων η αίτηση.*

*Δ. Στεφανίδης και Θ. Αναστασιάδης, για το Ε/Μ.*

## Α Π Ο Φ Α Σ Η

A. ΖΕΡΒΟΥ, Δ.Δ.Δ.: Με την παρούσα προσφυγή ο αιτητής προσβάλλει την απόφαση των καθ' ων η αίτηση, η οποία του κοινοποιήθηκε με επιστολή ημερομηνίας 07.07.2016, να διορίσουν, αντί αυτού, το ενδιαφερόμενο μέρος, Γεώργιο Νικολόπουλο (εφεξής «E/M»), στη βαθμίδα του Επίκουρου Καθηγητή στην ειδικότητα «Επιδημιολογία/Δημόσια Υγεία», στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου Κύπρου (εφεξής «επίδικη θέση»).

Οι καθ' ων η αίτηση προκήρυξαν την επίδικη θέση την 18.12.2015. Αίτηση υποβλήθηκε από 15 υποψηφίους, εκ των οποίων οι 6, μεταξύ αυτών ο αιτητής και το E/M, κλήθηκαν σε προσωπική συνέντευξη από την Ειδική Επιτροπή που συνήλθε για αξιολόγηση των υποψηφίων.

Η Ειδική Επιτροπή, σε συνεδρία της ημερομηνίας 19.05.2016, αποφάσισε ομόφωνα να προτείνει την εκλογή του E/M στην επίδικη θέση με τον αιτητή να κατατάσσεται ως επιλαχών σε περίπτωση μη αποδοχής από το E/M του διορισμού, εισήγηση την οποία ομόφωνα υιοθέτησε και το Εκλεκτορικό Σώμα σε συνεδρία του ημερομηνίας 01.06.2016.

Σε συνεδρία της ημερομηνίας 08.06.2016, η Σύγκλητος αποφάσισε ομόφωνα να επικυρώσει την απόφαση του Εκλεκτορικού Σώματος. Η απόφαση της Συγκλήτου επικυρώθηκε την 21.06.2016 από την Επιτροπή Προσωπικού και Κανονισμών του Συμβουλίου του Πανεπιστημίου Κύπρου και ο αιτητής ενημερώθηκε σχετικώς την 07.07.2016.

Εναντίον της επιλογής του Ε/Μ αντί του ιδίου, ο αιτητής εγείρει αριθμό λόγων ακύρωσης. Εν πρώτοις διατείνεται ότι πάσχει η σύνθεση της Ειδικής Επιτροπής, αφενός, λόγω της συμμετοχής σε αυτήν ατόμων που δεν είχαν το ίδιο ή συναφές γνωστικό αντικείμενο με αυτό της υπό πλήρωση θέσης και, αφετέρου, λόγω ισχυριζόμενης έλλειψης αμεροληψίας συγκεκριμένου μέλους της Επιτροπής. Επιπρόσθετα ότι η προσβαλλόμενη απόφαση είναι ανατιολόγητη και πεπλανημένη και οι καθ' ων η αίτηση απέτυχαν να επιλέξουν τον καταλληλότερο υποψήφιο. Σημειώνεται ότι ο εγερθείς αρχικώς λόγος ακύρωσης περί πάσχουσας σύνθεσης της Συγκλήτου λόγω πλημμελειών στα πρακτικά της συνεδρίας της ημερομηνίας 08.06.2016, εγκαταλείφθηκε κατά την ακρόαση.

Οι καθ' ων η αίτηση απορρίπτουν τους εγειρόμενους λόγους ακύρωσης, υποστηρίζοντας το ορθό, νόμιμο και αιτιολογημένο της προσβαλλόμενης απόφασης. Παραπέμπουν, συγκεκριμένα, στις πρόνοιες του Κανονισμού 7(2) των περί Πανεπιστημίου Κύπρου (Εκλογή και Ανανέωση Συμβάσεων Ακαδημαϊκού Προσωπικού) Κανονισμών του 1996 (Κ.Δ.Π. 36/1996) και στα λεπτομερή βιογραφικά σημειώματα των μελών της Ειδικής Επιτροπής, απορρίπτουν τους ισχυρισμούς περί έλλειψης αμεροληψίας με αναφορές σε σχετική επί του θέματος νομολογία, παραπέμπουν στη δοθείσα από την Ειδική Επιτροπή αιτιολογία για την επιλογή του Ε/Μ και εισηγούνται ότι ο αιτητής απέτυχε να αποδείξει έκδηλη υπεροχή έναντι του Ε/Μ.

Τη νομιμότητα της προσβαλλόμενης απόφασης υποστηρίζει και ο ευπαιδευτος δικηγόρος του Ε/Μ, ο οποίος, απορρίπτοντας τους ισχυρισμούς του αιτητή περί υπεροχής του έναντι του Ε/Μ, παραπέμπει στις πρόνοιες του άρθρου 23(2) του περί Πανεπιστημίου Κύπρου Νόμου (Ν. 144/1989)<sup>1</sup> σε σχέση με τα

---

<sup>1</sup> «(2) Για τη θέση Επίκουρου Καθηγητή απαιτούνται τα προσόντα για τη θέση του Λέκτορα και τρία τουλάχιστο χρόνια αυτοδύναμης πανεπιστημιακής διδασκαλίας ή ερευνητικής εργασίας, μετά την απόκτηση διδακτορικού τίτλου, σε αναγνωρισμένο Πανεπιστήμιο ή ερευνητικό κέντρο. Επίσης απαιτούνται πρωτότυπες δημοσιεύσεις σε έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά ή άλλες δημοσιεύσεις αναγνωρισμένης αξίας, που προσιωνίζουν σημαντική συμβολή στην επιστήμη:»

απαιτούμενα προσόντα του ακαδημαϊκού προσωπικού, υποδεικνύοντας ότι το Ε/Μ, παρά το κατά 9 χρόνια νεαρότερο της ηλικίας του, υπερτερεί συντριπτικά του αιτητή σε αριθμό επιστημονικών δημοσιεύσεων σε έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά, κριτήριο κομβικής σημασίας, ως το χαρακτηρίζει, για τη λήψη απόφασης. Επισημαίνει επιπλέον τη διαφορά της «επιστημονικής ηλικίας» του αιτητή και του Ε/Μ, στην οποία οφείλεται σύμφωνα με την εισήγηση η διαφορά στον δείκτη επιστημονικής ποιότητας h (h-index), κριτήριο το οποίο εν πάση περιπτώσει λαμβάνεται υπόψη σε θέση ανώτερης βαθμίδας, ήτοι αναπληρωτή καθηγητή (άρθρο 23(3)(δ)). Είναι δε η θέση του ότι ο διορισμός του Ε/Μ είναι το αποτέλεσμα ορθής εκτίμησης των πραγματικών γεγονότων και αξιολόγησης των νόμιμων κριτηρίων και στοιχείων που λήφθηκαν υπόψη κατά τη νενομισμένη διαδικασία διορισμού, με την εκτίμηση των καθ' ων η αίτηση να χαρακτηρίζεται ως ευλόγως επιτρεπτή και εντός της διακριτικής τους ευχέρειας και εξουσίας.

Εξετάζοντας κατά προτεραιότητα τους ισχυρισμούς του αιτητή περί πάσχουσας σύνθεσης της Ειδικής Επιτροπής, επισημαίνεται καταρχάς ότι το ζήτημα της συγκρότησης ενός

συλλογικού διοικητικού οργάνου, ήτοι του ορισμού όλων των μελών του που προβλέπει ο νόμος, διακρίνεται από τη σύνθεση αυτού, η οποία αναφέρεται σε συγκεκριμένη περίπτωση λειτουργίας του, ήτοι στη συμμετοχή των μελών του σε συγκεκριμένη συνεδρίαση του οργάνου. Παρά το γεγονός ότι ο αιτητής αναφέρεται σε πάσχουσα σύνθεση της Ειδικής Επιτροπής, εντούτοις από την προωθούμενη στα πλαίσια της γραπτής αγόρευσής του επιχειρηματολογία, συνάγεται ότι η ισχυριζόμενη από αυτόν παρανομία αφορά στη συγκρότηση της Επιτροπής και ειδικότερα στον ορισμό των συγκεκριμένων μελών της.

Ζήτημα συγκρότησης δεν καλύπτεται μεν από τους εγειρόμενους με την προσφυγή λόγους ακύρωσης, πλην όμως ως θέμα δημοσίας τάξεως, εξετάζεται και αυτεπαγγέλτως από το Δικαστήριο (*Σύνδεσμος Ασφαλιστικών Εταιρειών Κύπρου ν Επιτροπής Προστασίας του Ανταγωνισμού (2002) 3 Α.Α.Δ. 314*).

Λαμβάνοντας υπόψη το σαφές λεκτικό του Κανονισμού 7(2) της Κ.Δ.Π. 36/1996<sup>2</sup>, αξιολογώ ως ορθή τη θέση των καθ' ων η αίτηση και του Ε/Μ, την οποία ο αιτητής δεν αμφισβητεί, ότι η απαίτηση για ταυτότητα ή συνάφεια γνωστικού αντικειμένου αφορά μόνο στα εξωτερικά και όχι στα εσωτερικά μέλη της Ειδικής Επιτροπής τα οποία διορίζονται από τη Σύγκλητο για σκοπούς εκλογής Επίκουρου Καθηγητή.

Η διαφωνία του αιτητή για τον διορισμό των συγκεκριμένων μελών της Επιτροπής εντοπίζεται στην ισχυριζόμενη μη συνάφεια του γνωστικού αντικειμένου των εξωτερικών μελών και στον ισχυρισμό για ορισμό των εσωτερικών μελών της Επιτροπής κατά παράβαση της παραγράφου 3.9.Β.1., «*Κώδικας Δεοντολογίας αναφορικά με τη σύσταση και τη λειτουργία Ειδικών Επιτροπών για Ανελίξεις και Εκλογές Ακαδημαϊκού Προσωπικού*», του Εγχειριδίου Ακαδημαϊκού Προσωπικού, το οποίο δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβριο του 2011 από την Υπηρεσία Ανθρωπίνου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Κύπρου (εφεξής ο «Κώδικας»).

---

<sup>2</sup> «*Η Επιτροπή αποτελείται από δύο εξωτερικούς εισηγητές του αυτού ή συναφούς γνωστικού αντικειμένου που είναι καθηγητές πανεπιστημίου από δύο ξένες χώρες και τρεις εσωτερικούς εισηγητές, ένας εκ των οποίων ορίζεται Πρόεδρος της Επιτροπής*».

Ειδικότερα, είναι η θέση του αιτητή ότι ο διορισμός της κας Kraeme, Καθηγήτριας γενετικής στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου της Βέρνης, και του κ. Κουτράκη, Καθηγητή στη Σχολή Δημόσιας Υγείας του Πανεπιστημίου Harvard, παραβιάζει τις πρόνοιες του Κανονισμού 7(2) καθότι οι εν λόγω καθηγητές δεν είναι «του αυτού ή συναφούς γνωστικού αντικείμενου» με αυτό της υπό πλήρωση θέσης, ισχυρισμό τον οποίο απορρίπτουν οι καθ' ων η αίτηση και το Ε/Μ.

Αναφορικώς με τα εσωτερικά μέλη της Ειδικής Επιτροπής ο αιτητής διατείνεται ότι ο διορισμός του κ. Παπαδόπουλου, Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας και του κ. Παττίχη, Καθηγητή του Τμήματος Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Κύπρου, συγκρούεται με την παράγραφο 3.9.B.1. του Κώδικα, η οποία προνοεί ότι:

*«Σύμφωνα με το σχετικό Κανονισμό τα εσωτερικά μέλη Ειδικής Επιτροπής δεν χρειάζεται να είναι επίσης ειδικότητας, με αυτή του υποψηφίου για ανέλιξη ή του γνωστικού αντικείμενου επίσης προκήρυξης. Η απαίτηση είναι για συνάφεια αντικείμενου σε ευρύτερο επίπεδο, και ως εκ τούτου τα γνωστικά αντικείμενα των ακαδημαϊκών μελών του ιδίου Τμήματος, κρίνονται ως αμοιβαία συναφή.»*



Είναι συγκεκριμένα ο ισχυρισμός του αιτητή ότι η ανωτέρω πρόνοια του Κώδικα Δεοντολογίας απαιτεί όπως τα εσωτερικά μέλη Ειδικής Επιτροπής θα πρέπει να είναι του ιδίου Τμήματος με την υπό πλήρωση θέση.

Οι ευπαίδευτοι δικηγόροι των διαδικών, προς υποστήριξη των εκατέρωθεν θέσεων, παρέπεμψαν με εκτενείς αναφορές στα βιογραφικά σημειώματα των υπό αναφορά Καθηγητών, στα οποία αναλύονται τα ακαδημαϊκά προσόντα, η ειδίκευση και το επιστημονικό/ ερευνητικό έργο ενός εκάστου εξ αυτών.

Επισημαίνοντας ότι ο αιτητής δεν έχει αποσεισει το βάρος απόδειξης της νομικής δεσμευτικότητας του Κώδικα Δεοντολογίας, εν πάση περιπτώσει καταλήγω ότι αυτό που ο Κώδικας απαιτεί για τα εσωτερικά μέλη είναι η συνάφεια αντικειμένου σε ευρύτερο επίπεδο χωρίς, όμως, η εν λόγω συνάφεια να περιορίζεται μόνο στα ακαδημαϊκά μέλη του ιδίου Τμήματος, ως ο αιτητής διατείνεται. Στην εν λόγω παράγραφο του Κώδικα φρονώ πως διευκρινίζεται, απλώς, ότι τα γνωστικά αντικείμενα μελών του ιδίου Τμήματος κρίνονται, δίχως άλλο, ως αμοιβαία συναφή. Δεν αποκλείεται τα εσωτερικά μέλη να

προέρχονται και από άλλο Τμήμα, εφόσον το αντικείμενό τους κρίνεται ότι είναι συναφές, σε ευρύτερο επίπεδο, με αυτό της υπό πλήρωση θέσης.

Εν προκειμένω, όπως προκύπτει από τον διοικητικό φάκελο, η Σύγκλητος του Πανεπιστημίου, σε συνεδρία της ημερομηνίας 02.12.2015, σημειώνοντας ότι στην Ιατρική Σχολή είχε μέχρι τότε διορισθεί και αναλάβει υπηρεσία σε βαθμίδα Καθηγητή / Αναπληρωτή Καθηγητή μόνο ο Καθηγητής Ζαχαρίου, αποφάσισε τη συμπερίληψη των Καθηγητών Παπαδόπουλου και Παττίχη, καθότι έκρινε αρμοδίως ότι υπάρχει συνάφεια σε ευρύτερο γνωστικό επίπεδο του αντικειμένου τους με το αντικείμενο της υπό πλήρωση θέσης,. Η εν λόγω κρίση είναι σύμφωνα με την εισήγηση του ευπαιδευτού δικηγόρου του Ε/Μ ορθή και εν πάση περιπτώσει άπεται τεχνικού ζητήματος επί του οποίου ο αναθεωρητικός έλεγχος είναι περιορισμένος.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο αιτητής δεν αμφισβήτησε τη θέση των καθ' ων η αίτηση και του Ε/Μ ότι τόσο η Επιδημιολογία όσο και η Δημόσια Υγεία δεν αποτελούν ιατρικές ειδικότητες αλλά πολυθεματικούς και διεπιστημονικούς κλάδους, στους οποίους

εμπλέκονται επιστήμονες διαφορετικών βασικών πτυχίων, καταλήγω ότι η κρίση των καθ' ων η αίτηση για τη συνάφεια του γνωστικού αντικειμένου τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών μελών της Ειδικής Επιτροπής ήταν υπό τις περιστάσεις και βάσει των εκτενών βιογραφικών σημειωμάτων όλων των μελών της, ευλόγως επιτρεπτή.

Αναφορικά με τους πρόσθετους ισχυρισμούς του αιτητή σε σχέση με το μέλος της Επιτροπής Καθηγητή κ. Κουτράκη, καταλήγω ότι ο αιτητής απέτυχε να αποδείξει με την απαιτούμενη βεβαιότητα, ως είχε το σχετικό βάρος, την ισχυριζόμενη έλλειψη αμεροληψίας (*Κλεάνθους ν Χ' Κυριάκου, Αναθ. Εφέσεις αρ. 22/2013 και 23/2013, ημερ. 08.05.2020*). Ο αιτητής προσήλθε στην ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής συνέντευξη και, παρά τη διαπίστωση ότι σε αυτήν μετείχε και ο κ. Κουτράκης, εντούτοις ουδέν δικαίωμα επεφύλαξε ούτε ζήτησε την εξαίρεση του συγκεκριμένου μέλους της Επιτροπής. Η δε επιστολή του προς τον Πρόεδρο του Πανεπιστημίου Κύπρου με την οποία έθεσε προβληματισμούς και ερωτήματα για τη συμμετοχή του κ. Κουτράκη στην Ειδική Επιτροπή, φέρει μεν ως ημερομηνία σύνταξης την 21.06.2016,

πλην όμως, ως διαπιστώνω από τον διοικητικό φάκελο, αυτή παραλείφθηκε από το γραφείο του Προέδρου την 23.06.2016, ήτοι μεταγενέστερα από την επικύρωση την 21.06.2016 από την Επιτροπή Προσωπικού και Κανονισμών του Συμβουλίου του Πανεπιστημίου Κύπρου της απόφασης της Σύγκλητου για διορισμό του Ε/Μ. Συνακόλουθα, δεν θα μπορούσε να είχε ληφθεί υπόψη κατά τη λήψη της προσβαλλόμενης απόφασης.

Αξιολογώντας, ακολούθως, τον ισχυρισμό του αιτητή περί έλλειψης δέουσας αιτιολογίας, επισημαίνεται ότι η Ειδική Επιτροπή στη σχετική εισήγησή της η οποία και υιοθετήθηκε από το Εκλεκτορικό Σώμα, τη Σύγκλητο και την Επιτροπή Προσωπικού και Κανονισμών του Συμβουλίου του Πανεπιστημίου Κύπρου, αναφέρει τα ακόλουθα σε σχέση με τον αιτητή:

***Recommendation:** Dr. Soteriades has more than ten (10) years of experience as a specialist in epidemiology with emphasis on occupational and environmental medicine with particular focus on children's smoking and cardiovascular disease in firefighters. He has taught subjects such as Public Health, Occupational Medicine, and Epidemiology to medical students for the past 10 years in various Universities in Cyprus (public and private), the University of Thessaly, and the Cyprus International Institute. Dr. Soteriades's research*

*activities have been funded by various national and international agencies, including the Cyprus Research Foundation and European Agency for Safety and Health among others. Dr. Soteriades has published 73 peer-reviewed articles (54 of which appear in PubMed) in top-tier journals since 1998. His total number of citations is 3944 (Google Scholar) and he has an h-index of 28.*

*Dr. Soteriades presented his current and future research projects focusing on the potential impact of refugees on the national health system of the host country. Another area of interest he referred to was the reduction of smoking prevalence in adolescents. Overall, Dr. Soteriades was evaluated as a very productive and independent researcher in the Public Health field. However, his expertise in occupational and environmental medicine is not a priority for the Medical School at this phase of its development. Therefore, the Committee has decided to rank him as a runner-up.».*

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επίδικη θέση αφορά την ειδικότητα «Επιδημιολογία/Δημόσια Υγεία», καταλήγω ότι ο αιτητής δικαίως διαμαρτύρεται για την ανεπάρκεια της δοθείσας για τον αποκλεισμό του αιτιολογίας. Ειδικότερα, δοθέντος ότι σύμφωνα με την ίδια την Επιτροπή ο αιτητής είναι «*specialist in epidemiology*» και επιπλέον αξιολογήθηκε ως «*a very productive and independent researcher in the Public Health field*», η μη επιλογή του κατ' επίκληση των προτεραιοτήτων του Τμήματος Ιατρικής στο στάδιο εκείνο, χωρίς όμως οι εν λόγω προτεραιότητες να εξειδικεύονται ή να συγκεκριμενοποιούνται

ή έστω να περιγράφονται καθοιονδήποτε τρόπο, καταλήγω ότι είναι υπό τις περιστάσεις αναπιολόγητη.

Στην απόφαση *Δημοκρατία ν Κωνσταντίνου κ.ά., Αναθ. Έφεση αρ. 51/2012, ημερ. 05.09.2018*, το Ανώτατο Δικαστήριο, σημειώνοντας ότι το τι αποτελεί επαρκή αιτιολογία εξαρτάται από τα γεγονότα της κάθε περίπτωσης, επεσήμανε σχετικώς τα ακόλουθα:

*«Η φιλοσοφία που υπαγορεύει την ανάγκη για αιτιολογία, όπως εξηγείται στη νομολογία, είναι ο αποκλεισμός της αυθαιρεσίας εκ μέρους της διοίκησης· επίσης, η διοίκηση προστατεύεται από τον εαυτό της γιατί αποτρέπεται από τη λήψη μιας βεβιασμένης απόφασης. Η αιτιολογία πρέπει να είναι σαφής. Πρέπει, δηλαδή, να γίνεται ειδική αναφορά στους συγκεκριμένους παράγοντες πάνω στους οποίους βασίστηκε η διοικητική απόφαση και κατά τρόπο που να καθίσταται δυνατός ο δικαστικός έλεγχος. Η αιτιολογία πρέπει επίσης να περιέχει τον τρόπο σκέψης του διοικητικού οργάνου επί των σχετικών γεγονότων που συνιστούν το υπόβαθρο της απόφασης, (βλ. *Republic v Georgiades* (1972) 3 CLR 594). Δεν πρέπει να περιορίζεται σε γενικούς χαρακτηρισμούς. Αιτιολογία που είναι αόριστη και δεν εκθέτει τα γεγονότα επί των οποίων στηρίχθηκε η διοικητική απόφαση, καθιστά την πράξη αναπιολόγητη. (Βλ. *Δήμος Μέσα Γειτονιάς ν Σχολική Εφορία Λεμεσού* (2004) 3 ΑΑΔ 699, *Κυριακίδης κ.ά ν**

*Δημοκρατίας (1995) 3 ΑΑΔ 298 και Φράγκου v Δημοκρατίας (1998) 3 ΑΑΔ 270).*».

Λαμβάνοντας υπόψη τη συνταγματική αρχή της αξίας του ανθρώπου ως υπόβαθρο της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων, στον ενδιαφερόμενο, φορέα δικαιωμάτων και εννόμων συμφερόντων, θα πρέπει να δίδεται μια αιτιολογημένη απόφαση, ώστε αυτός να είναι σε θέση να γνωρίζει τους λόγους στους οποίους στηρίχθηκε το διατακτικό της διοικητικής πράξης (*Μιχάλης Ν. Πικραμμένος «Η αιτιολογία των διοικητικών πράξεων και ο ακυρωτικός δικαστικός έλεγχος»*)<sup>3</sup>.

Συνακόλουθα, η προσφυγή επιτυγχάνει και η προσβαλλόμενη απόφαση ακυρώνεται λόγω έλλειψης σαφούς, ειδικής και επαρκούς αιτιολογίας.

Υπέρ του αιτητή και εναντίον των καθ' ων η αίτηση επιδικάζονται έξοδα €1.400, πλέον Φ.Π.Α.

Α. ΖΕΡΒΟΥ, Δ.Δ.Δ.

---

<sup>3</sup> Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2012, σελ. 48.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support informed decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that data management practices remain effective and aligned with the organization's goals.

6. The final part of the document provides a list of references and resources for further reading. It includes books, articles, and online resources that offer additional insights into data management and analysis.

7. The document also includes a section on the future of data management, discussing emerging trends and technologies that are expected to shape the field in the coming years.

8. The document concludes with a call to action, encouraging all stakeholders to take ownership of their data and work together to improve the organization's data management practices.

9. The document is intended to serve as a comprehensive guide for anyone involved in data management, providing both theoretical insights and practical advice.

10. The document is a result of extensive research and collaboration with industry experts, ensuring that the information provided is up-to-date and relevant.

11. The document is available in both print and digital formats, making it accessible to a wide range of users.

12. The document is a valuable resource for anyone looking to improve their data management practices and drive organizational success.