

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΗ
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Διονύσης – Παύλος Κουτσαύτης

Μεσολόγγι 2016

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΗ
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Διονύσης – Πάυλος Κουτσαύτης

Επιβλέπων καθηγητής
Βασιλειάδης Βασίλειος

Μεσολόγγι 2016

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων/Μεσολογγίου του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να κατανοηθεί πλήρως ο ρόλος των ΜΚΟ και να αναλυθεί η καλή εφαρμογή των πρακτικών που ακολουθούν αυτές οι οργανώσεις. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθεί ο ορισμός των ΜΚΟ, αν και οι απόψεις δίστανται εφόσον υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί. Παρόλο αυτά, ο σκοπός κάθε Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης είναι ο ίδιος σε κάθε περίπτωση, σίγουρα μη κερδοσκοπικός και διακρίνονται για τον εθελοντισμό τους. Επιπλέον, σημαντική είναι η ιστορική αναδρομή όπου παρουσιάζεται η ιστορικότητα των ενώσεων αυτών και η εξέλιξή τους στο χρόνο μέχρι και σήμερα. Ωστόσο, θα συναντήσουμε τον ρόλο και την δράση των ΜΚΟ, καθώς επίσης και τη λειτουργία τους όπου επισημαίνονται λεπτομερώς. Η Ευρωπαϊκή Ένωση σχετίζεται άμεσα με τις οργανώσεις αυτές, αφού οι πολίτες που την περικλείουν έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Επιπλέον, στο δεύτερο κεφάλαιο επισημαίνονται οι πηγές χρηματοδότησής τους οι οποίες είναι είτε ιδιωτικές είτε δημόσιες από εισφορές. Σαφώς η καλή πρακτική που αναλύεται στο τρίτο κεφάλαιο, εφαρμόζεται τηρώντας ορισμένους κανόνες που ορίζει το καταστατικό για κάθε τέτοια οργάνωση. Εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η στρατηγική που θα ακολουθήσει κάθε ΜΚΟ και η οργανωτική διακυβέρνηση κάθε ένωσης για μια βιώσιμη λειτουργία. Συνοψίζοντας στο τελευταίο κεφάλαιο, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη του κοινωνικού ρόλου των εταιριών, συνεπώς με τον εθελοντισμό και τις στρατηγικό σχεδιασμό για μια καλύτερη κοινωνία των πολιτών. Σημαντικό βήμα βέβαια για τις οργανώσεις είναι η αξιολόγησή τους, αφού ο σκοπός τους είναι καθαρά κοινωνικός, χωρίς πολιτικά και οικονομικά συμφέροντα. Οφείλουν λοιπόν να είναι δίπλα στον πολίτη και να βαδίζουν υπέρ του κοινωνικού συνόλου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xi
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	1
1.1 Ορισμοί.....	1
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	2
1.3 Πεδίο εφαρμογής.....	3
1.4 Βασικές αρχές.....	3
1.5 Περιεχόμενο καταστατικών.....	3
1.6 Εννοιολογική κατηγοριοποίηση των Μ.Κ.Ο.....	4
1.7 Η διάκριση των Μ.Κ.Ο και η δράση τους.....	7
1.8 Η λειτουργία των ΜΚΟ.....	8
1.9 Βασικές αρχές.....	9
1.10 Σκοποί.....	9
1.11 Ο ρόλος των Μ.Κ.Ο	10
1.12 Η δομή Μ.Κ.Ο και η δράση τους.....	11
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	13
2.1 Ευρωπαϊκή Ένωση και Μ.Κ.Ο.....	13
2.2 Προσανατολισμός ΜΚΟ	14
2.3 Λογοδοσία ΜΚΟ.....	15
2.4 Χρηματοδότηση ΜΚΟ	16
2.5 Επιτυχημένη και βιώσιμη χρηματοδότηση	18
2.6 Κριτήρια για τις πηγές χρηματοδότησης.....	18
2.7 Όροι χρηματοδότησης και υποχρεώσεις των Μ.Κ.Ο.....	19

3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	21
3.1	Δημιουργία ικανοτήτων για τοπικές Μ.Κ.Ο: ένα εγχειρίδιο οδηγιών καλής πρακτικής.....	21
3.2	Οργανωτικές αρχές.....	23
3.3	Πώς να εφαρμοστεί η αρχή	24
3.4	Ο καθορισμός της αποστολής Μ.Κ.Ο	24
3.5	Χαρακτηριστικά της δήλωση αποστολής.....	25
3.6	Οργανωτική επιτυχία και βιωσιμότητα	25
3.7	Οργανωτική διακυβέρνηση	26
3.8	Ο ρόλος του διοικητικού οργάνου.....	27
3.9	Η σημασία των τυποποιημένων διατάξεων.....	28
3.10	Ο ρόλος των διαχειριστών και η επιλογή τους.....	29
3.11	Παράγοντες επιτυχίας για τα διοικητικά όργανα	29
3.12	Στρατηγικός σχεδιασμός	30
3.13	Οργανωτικό όραμα.....	31
3.14	Στρατηγικός σχεδιασμός	31
3.15	Η δομή του στρατηγικού σχεδίου.....	32
3.16	Η στρατηγική ως ευρύτερη έννοια	33
3.17	Ανάλυση μιας στρατηγικής	33
3.18	Ετήσιο πρόγραμμα εργασίας	34
3.19	Επιμέρους στόχοι απόδοσης.....	34
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	36
4.1	Οι σχέσεις των Μ.Κ.Ο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	36
4.1.1	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	36
4.2	ΜΚΟ και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	37

4.3	Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη συνεργασία των ΜΚΟ στο πλαίσιο της ΕΚΕ.....	38
4.4	Οι λόγοι για τους οποίους οι ΜΚΟ επιθυμούν τη συνεργασία με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ.....	40
4.5	ΜΚΟ: Μη Κυβερνητικές ή Μη Κυβερνούμενες Οργανώσεις;.....	41
4.6	Η αξιολόγηση των ΜΚΟ.....	43
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.....	45
5.1	ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΑΝΟΥ.....	45
5.1.1	Η διαχείριση των οικονομικών.....	45
5.2	Σε τι εξυπηρετεί αυτή η πολιτική.....	45
5.2.1	Ρόλοι και ευθύνες.....	45
5.2.2	Συστήματα λογιστικής.....	46
5.2.3	Πολιτική για την καταπολέμηση της απάτης.....	46
5.2.4	Συστήματα επισκόπησης.....	46
5.2.5	Απαιτήσεις τραπεζικής.....	46
5.2.6	Μισθοί προσωπικού.....	47
5.2.7	Έξοδα προσωπικού και ασφάλιση.....	47
5.2.8	Εισοδήματα.....	48
5.2.9	Ο προϋπολογισμός.....	48
5.2.10	Πώς να αναπτύσσεται ένας ετήσιος προϋπολογισμός.....	49
5.2.11	Υποβολή εκθέσεων και παρακολούθηση.....	49
5.2.12	Οικονομικός έλεγχος.....	50
5.2.13	Δημοσιότητα και εξωτερικές σχέσεις.....	51
5.2.14	Δημοσιότητα και έγγραφα.....	51
5.2.15	Τα λογότυπα και τα σήματα.....	52
5.2.16	Το ενημερωτικό φυλλάδιο.....	52

5.2.17	Η ανάπτυξη ενός σχεδίου συλλογής κεφαλαίων	53
5.2.18	Ο στρατηγικός στόχος της επένδυσης και της χρηματοδότησης	53
5.2.19	Στρατηγικές εράνου.....	54
6	Συμπεράσματα	55
7	Βιβλιογραφία	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια νέα μορφή οργανωμένης δράσης της κοινωνίας αποτελούν οι Μη Κυβερνητικές οργανώσεις προσανατολισμένες προς την εργασία με την δράση των ανθρώπων με ένα κοινό ενδιαφέρον, όπου μεταφέρουν τις ανησυχίες των πολιτών στις κυβερνήσεις ελέγχοντας τις πολιτικές τους, ενώ ενθαρρύνουν την πολιτική συμμετοχή στο κοινοτικό επίπεδο. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι το γεγονός ότι δεν ενεργούν ως κυβερνητικό σώμα, τις χαρακτηρίζει η αφιλοκέρδεια, δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο.

Συνεπώς, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι μορφές εκπροσώπησης της Κοινωνίας των Πολιτών. Τα χαρακτηριστικά, ο ρόλος, η αποστολή τους, οι τρόποι χρηματοδότησης και ο τρόπος λειτουργίας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων θα πρέπει να είναι σύμφωνα και να ανταποκρίνονται στην κοινωνία των κρατών.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Non Governmental Organizations) αναγνωρίζονται για τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα που παρουσιάζουν και ξεχωρίζουν για αυτή τους την ιδιότητα. Εφαρμόζουν ανεξάρτητη δημοκρατική διοίκηση, η λήψη των αποφάσεων λαμβάνεται με δημοκρατική διαδικασία, η συμμετοχή εθελοντών είναι ελεύθερη, ενώ ο στόχος τους είναι η εξυπηρέτηση κοινωνικών σκοπών ανεξαρτήτως Οικονομικών κινήτρων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις οφείλουν να αντιπροσωπεύουν τον απλό πολίτη και να εκπληρώνουν τις επιθυμίες του. Σύμφωνα με τον ορισμό του Wahl Peter οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αποτελούν ενώσεις εθελοντών ανεξαρτήτως πολιτικών κομμάτων, μη κερδοσκοπικές, που αποδέχονται ως μέλη τους άτομα χωρίς διακρίσεις στη φυλή, τη θρησκεία και το φύλο.

Η γενιά των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων του 21ου αιώνα αποτελεί την Τρίτη γενιά των Μ.Κ.Ο. Οι οποίες, εκτός από την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του κοινού συμφέροντος, προωθούν, επίσης, τη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και αγωνίζονται ως μια νέα διαμόρφωση του δημόσιου χώρου. Ο κύριος σκοπός τους λοιπόν είναι η δημιουργία νέων μορφών διαβούλευσης και η συμμετοχική της δημοκρατίας μέσα από αυτές.

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Ορισμοί

Δεν υπάρχει σαφής νομικός ορισμός, για τις Μ.Κ.Ο. Σύμφωνα με το άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών το 1945, ο όρος "Μη Κυβερνητική Οργάνωση" περιλαμβάνει οργανώσεις, που αναγνωρίζονται από έναν εθνικό ή διεθνή οργανισμό. Έτσι οι Μ.Κ.Ο., αποτελούν ενώσεις ή κινήματα οι οποίες δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα και ιδρύονται, από ιδιώτες, που δραστηριοποιούνται, σε εθνικό, διεθνές ή διακρατικό επίπεδο. Πρόκειται για νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού δικαίου, που δρουν ως εθελοντές με απώτερο σκοπό την διασφάλιση ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την προστασία του περιβάλλοντος.

Ένας ακόμα ορισμός των Μ.Κ.Ο είναι κάθε ανεξάρτητη, μη κερδοσκοπική και κομματική, Εθελοντική οργάνωση που ανήκει τον χώρο της Κοινωνίας των Πολιτών ή της κοινωνικής οικονομίας και αναπτύσσει δράση υπέρ του Δημοσίου Συμφέροντος παρέχοντας υπηρεσίες πληροφόρησης, κοινωνικής υποστήριξης με σαφώς κοινωφελή χαρακτήρα.

Μία ακόμα πιο γενική άποψη για τις Μ.Κ.Ο είναι ότι αποτελούν οντότητες του ιδιωτικού δικαίου, που δεν υπόκεινται στη βούληση των κυβερνήσεων, όπως για παράδειγμα δηλαδή ομάδες πολιτών, σύλλογοι, εκκλησίες και συνδικάτα.

Τέλος, η Παγκόσμια Τράπεζα επεξηγεί τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ως ιδιωτικές οργανώσεις που λαμβάνουν δράση για θέματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος, την προώθηση της κοινωνικής ανάπτυξης όπως επίσης και την προστασία των αδυνάμων και των φτωχών.

Οι Μ.Κ.Ο είναι δηλαδή:

- Φιλανθρωπικά ιδρύματα
- Οργανώσεις που υπερασπίζονται τα ανθρώπινα δικαιώματα
- Οργανώσεις που τάσσονται υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος
- Σωματεία που αποσκοπούν στην καλύτερη διαχείριση επίκαιρων θεμάτων από την κυβέρνηση και τους κυβερνητικούς εκπροσώπους.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Οι πρώτες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δημιουργήθηκαν στις αρχές του 18ου αιώνα με απώτερο σκοπό την κατάργηση του δουλεμπορίου και της δουλείας (Quakers, 1788, στην Πενσυλβάνια των ΗΠΑ, Sierra Leone Company, 1787, στο Λονδίνο, Societe des Amis des Noirs, 1788, στο Παρίσι). Το 1881, ιδρύθηκε η Διεθνής Κοινοβουλευτική Ένωση καθώς επίσης το Διεθνές Συμβούλιο Γυναικών. Ο Ερυθρός Σταυρός, στον οποίο οι Μ.Κ.Ο., με ανθρωπιστική δράση, χρωστούν τη φήμη τους, ιδρύεται, από τον Ερρίκο Ντυνάν, ο οποίος απογοητευμένος από τη βαρβαρότητα στις μάχες του Σολφερίνο (1859), αποφάσισε να προστατεύσει τους αιχμαλώτους του πολέμου. Από τότε, ο Ερυθρός Σταυρός αναλαμβάνει ανθρωπιστική αποστολή, ως μια διεθνής δημόσια υπηρεσία, με τις συμβάσεις, που υπογράφηκαν υπό την αιγίδα του, από το 1949 έως το 1977 (Συμβάσεις της Γενεύης). Επιπροσθέτως, με αφορμή της ίδρυσης του Ερυθρού Σταυρού, δημιουργήθηκε πληθώρα οργανώσεων κατά το πέρασμα των ετών. Το 1922, ιδρύεται η Διεθνής Ομοσπονδία Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Μεγάλη έξαρση παρατηρήθηκε, μετά το 1970, ιδιαίτερα στην Λατινική Αμερική και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Στην Ευρώπη, η ίδρυση της ΔΑΣΕ (Διάσκεψη για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη) αποτέλεσε δίαυλο για την αναγνώριση της νομιμότητας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Η Χάρτα της Πράγας ήταν ένα σημαντικό βήμα, για την μη καταπάτηση και εφαρμογή των ατομικών ελευθεριών. Αντίθετα με την Ευρώπη, στην Αφρική οι Μ.Κ.Ο. είναι κατ' ουσία οργανώσεις, που εδρεύουν σε άλλες ηπείρους, αλλά δραστηριοποιούνται, στην Αφρική. Στην Ασία επίσης, άρχισαν να αναπτύσσονται τα τελευταία έτη. Σήμερα, εκτιμάται ότι ο αριθμός των Μ.Κ.Ο. ανέρχεται από 5.000 έως 25.000 οι οποίες δραστηριοποιούνται, σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Οι πρώτες Μ.Κ.Ο είχαν κυρίως κοινωνικό χαρακτήρα, δηλαδή αναλάμβαναν τον ρόλο της υποστήριξης των κοινωνικά αδύναμων ομάδων των πολιτών. Έτσι, δημιουργούνταν κυρίως φιλανθρωπικές οργανώσεις υπό τον έλεγχο των εκκλησιαστικών κοινοτήτων. Οι σκληρές κριτικές που δέχονταν, ήταν η αφορμή αλλά και τα αίτια εξέλιξης και ανάπτυξης των οργανώσεων. Για να καταπολεμήσουν την κοινωνική διαφθορά, οι Μ.Κ.Ο άρχισαν να προωθούν προγράμματα ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών. Σήμερα οι οργανώσεις αυτές έχουν εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό και έχουν δικτυωθεί διεθνώς.

1.3 Πεδίο εφαρμογής

Οι ΜΚΟ είναι εθελοντικά, αυτοδιοικούμενα σωματεία- ενώσεις και δεν ακολουθούν τα καθεστώτα των δημόσιων αρχών. Περιλαμβάνουν σώματα ιδρυθέντα από ιδιώτες, είτε φυσικά είτε νομικά πρόσωπα, και από ομάδες ιδιωτών. Οι ΜΚΟ δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Τα κέρδη που έχει κάθε ΜΚΟ από τις δραστηριότητες της δεν μοιράζονται στα μέλη αλλά χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι ΜΚΟ μπορεί να είναι άτυπες ενώσεις ή οργανισμοί με νομική προσωπικότητα και δραστηριοποιούνται και σε διεθνή επίπεδα.

1.4 Βασικές αρχές

Οι ΜΚΟ ιδρύονται με την πρωτοβουλία ιδιωτών ή ομάδων προσώπων σύμφωνα με το διεθνές οικονομικό πλαίσιο. Όλες οι ΜΚΟ διακατέχονται από δημοκρατικές απόψεις έχοντας το δικαίωμα στην ελευθερία της έκφρασης των ιδεών τους . Έχουν σαφέστατα νομική προσωπικότητα και υπόκεινται σε υποχρεώσεις διοικητικού, αστικού και ποινικού δικαίου και σε κυρώσεις που γενικά εφαρμόζονται σε αυτά.

Η πράξη ή παράλειψη ενός κυβερνητικού οργάνου που έχει συνέπειες για μία ΜΚΟ θα πρέπει να υπόκειται σε διοικητικό έλεγχο και να μπορεί να προσβληθεί σε ανεξάρτητο δικαστήριο πλήρους δικαιοδοσίας.

1.5 Περιεχόμενο καταστατικών

Κάθε ΜΚΟ με νομική προσωπικότητα θα πρέπει να έχει το καταστατικό της με τις διατάξεις που προβλέπει ο νόμος για αυτού του είδους τις οργανώσεις. Οφείλουν λοιπόν να αναφέρουν:

- την επωνυμία
- τον σκοπό
- το ανώτατο όργανο διαχείρισης
- τη συχνότητα συνέλευσης των μελών

- την διαδικασία διεξαγωγής των συνελεύσεων
- τον στρατηγική που ακολουθεί για την έγκριση των οικονομικών εκθέσεων
- την διαδικασία μεταβολής του καταστατικού ή διάλυσης της

Πιο επεξηγηματικά οι ΜΚΟ θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των περισσότερων μελών, του ανώτατου διοικητικού οργάνου, του προσωπικού, των ενδιαφερομένων και των χρηματοδοτών. Για αυτό το λόγο πρέπει να έχουν σαφή καταστατικά, όπου θα θέτουν τους όρους λειτουργίας των οργανώσεων προκειμένου να διασφαλίζεται η ασφάλεια δικαίου. Η απόφαση για την αναθεώρηση του καταστατικού γίνεται από το ανώτατο όργανο της ΜΚΟ.

1.6 Εννοιολογική κατηγοριοποίηση των Μ.Κ.Ο

Οι μη κυβερνητικές οργανώσεις μπορούν να διακριθούν ανάλογα με την:

ποσοτική προσέγγιση

- σύμφωνα με το γεωγραφικό πεδίο
- σύμφωνα με τη νομική προσωπικότητα
- σύμφωνα με το είδος των μελών (πρωτοβάθμιες οργανώσεις, ομοσπονδίες κ.λπ.)
- σύμφωνα με το θεματικό αντικείμενο

ποιοτική προσέγγιση

- σύμφωνα με το είδος και την ποιότητα του κινήτρου
- σύμφωνα με την καθολική ή μη αποδοχή του ειδικού θέματος το οποίο κάθε ΜΚΟ υπηρετεί
- σύμφωνα με τον αριθμό των μελών, τη διάρθρωση και τη λειτουργία
- σύμφωνα με το είδος και το ύψος των οικονομικών πόρων
- σύμφωνα με τον παρεμβατικό τους ρόλο – άσκηση πίεσης, την παραγωγική τους συμμετοχή ή τη μεικτή φυσιογνωμία

Κατηγοριοποίηση

Τα κριτήρια για την διαφοροποίηση των Μ.Κ.Ο ποικίλουν ως προς:

- την ύλη τους και το αντικείμενο τους
- τον τρόπο λειτουργίας τους
- το μέγεθος τους
- τον τόπο δράσης (εθνικό, παγκόσμιο επίπεδο)
- τον γενικό προσανατολισμό και τους στόχους τους

Οι κατηγορίες με βάση τις οποίες δραστηριοποιούνται οι μη κυβερνητικές οργανώσεις αφορούν τους παρακάτω τομείς:

- Επείγουσα βοήθεια
- Ανασυγκρότηση
- Διεθνής και ανθρωπιστική και αναπτυξιακή δράση
- Εκπαίδευση-ευαισθητοποίηση κοινής γνώμης
- Υγεία
- Κοινωνική αλληλεγγύη-Πρόνοια
- Παιδιά-νέοι
- Πρόσφυγες-μετανάστες
- Τοξικοεξαρτήσεις
- Φυσικές καταστροφές
- Προστασία περιβάλλοντος
- Προστασία ζώων
- Ανθρώπινα δικαιώματα
- Άτομα με αναπηρίες
- Ομογενείς-μειονότητες
- Θρησκεία
- Τέχνες/ Πολιτισμός
- Επιστήμη
- Αθλητισμός
- Πολιτική άμυνα/ προστασία
- Αντιμετώπιση κρίσεων

Ως προς το μέγεθος η διάκριση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων μπορεί να γίνει σε τέσσερα μέρη:

- ❖ Μικρές κοινωνικά βασιζόμενες ομάδες. Αυτές στηρίζονται στην ατομική πρωτοβουλία και αφορούν τοπικές κοινωνικές ομάδες.
- ❖ Οργανώσεις περιφερειακές συνήθως με φιλανθρωπικούς σκοπούς. Αυτές χρηματοδοτούνται συνήθως δήμο ή την νομαρχία.
- ❖ Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εθνικού επιπέδου όπως, το χαμόγελο του παιδιού, οι οποίες έχουν αρκετά μεγάλα έσοδα και πολλές φορές χρηματοδοτούν τοπικές Οργανώσεις με αντίστοιχους σκοπούς.
- ❖ Διεθνείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις όπως η OXFAM και η CARE με μεγάλη και συνήθως παγκοσμίου επιπέδου επιχειρησιακή ικανότητα. Συχνά για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα συνεργάζονται με τοπικές και εθνικές οργανώσεις.

Όσον αφορά την γεωγραφική σκοπιά υπάρχουν οι τοπικής δράσης και οι παγκόσμιας δράσης Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Έτσι από την μία πλευρά έχουμε την GREANPEACE η οποία μπορεί να δράσει οπουδήποτε στον κόσμο και την ενδιαφέρουν θέματα σε όλη την υδρόγειο, και από την άλλη πλευρά έχουμε ευρωπαϊκές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που τους απασχολούν μόνο συγκεκριμένα θέματα.

Όσο αφορά τα πεδία δραστηριοποίησης των μη κυβερνητικών οργανώσεων είναι τα εξής:

- κινήσεις πολιτών, αγωγή του πολίτη (συνταγματική, δημοκρατική συμμετοχική).
- προστασία του περιβάλλοντος
- προσφορά αναπτυξιακή υποστήριξης και βοήθειας στο εξωτερικό.
- παροχή επείγουσας ανθρωπιστικής βοήθειας στο εξωτερικό.
- αντιμετώπιση συγκρούσεων στο εξωτερικό.
- υπεράσπιση της ειρήνης στον κόσμο.
- προώθηση της ενωμένης Ευρώπης.
- υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών .
- καταπολέμηση των διακρίσεων (ρατσισμός, ξενοφοβία, αντισημιτισμός) .
- δικαιώματα των γυναικών .
- προστασία των μειονοτήτων και δικαιώματα ειδικών ομάδων (φυλακισμένοι, ομοφυλόφιλοι, εξαρτημένοι, κ.α.).
- άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες ή ειδικές ανάγκες.

- κοινωνική πρόνοια, κοινωνικός αποκλεισμός
- εξωσχολική αγωγή - διαχείριση ελεύθερου χρόνου.
- προστασία του παιδιού.
- πολιτισμός, πολιτιστική κληρονομιά.
- ανάπτυξη εθελοντικής συμμετοχής.

Επίσης πολλές από τις οργανώσεις απευθύνονται προς τις χώρες του Τρίτου Κόσμου, των Βαλκανίων και άλλες αναπτυσσόμενες ή υπό μετάβαση χώρες του Κόσμου. Πολλές άλλες λειτουργούν ως αρωγοί για την κάλυψη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και ανθρωπίνων αναγκών στην ελληνική επικράτεια.

1.7 Η διάκριση των Μ.Κ.Ο και η δράση τους

Οι Μ.Κ.Ο διακρίνονται σε διεθνείς οργανώσεις, που έχουν την έδρα τους σε ένα συγκεκριμένο κράτος, ενώ παράλληλα με διάφορα παραρτήματα σε διαφορετικά κράτη δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο (π.χ. Διεθνής Αμνηστία, Γιατροί Χωρίς Σύνορα, Διεθνής Ένωση Ελευθέρων Εργατικών Συνδικάτων, Green peace, κ.λπ.) και σε εθνικές οργανώσεις, που περιορίζονται σε ένα κράτος (π.χ. Ίδρυμα Μαραγκοπούλου για τα ανθρώπινα δικαιώματα, η Ελληνική Επιτροπή για την Ύφεση και την Ειρήνη, ΚΕ.Π.ΚΑ-Κέντρο Προστασίας Καταναλωτών, S.O.S. Racisme στη Γαλλία κ.λπ.).

Επίσης, οι Μ.Κ.Ο μπορούν να διακριθούν, σε δύο μεγάλους τύπους οργανώσεων:

Ισχυρά πολυεθνικά δίκτυα οργανώσεων, όπου αναφέρονται στην ανθρωπιστική δράση (π.χ. Ερυθρός Σταυρός, Handicap International, Oxfam, κ.λπ.), στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (π.χ. Διεθνής Αμνηστία), στην προστασία των δικαιωμάτων των καταναλωτών (π.χ. Consumers International, BEUC), ή στην προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. W.W.F.:World Wild Fund for Nature). Αυτές οι οργανώσεις αποτελούνται από εκατομμύρια μέλη, τα οποία με την συνδρομή τους, χρηματοδοτούν την οργάνωση. Όλα αυτά τα δίκτυα απασχολούν εκατοντάδες μόνιμα μισθωτούς. Δρουν, ως μέσο πίεσης των κυβερνήσεων, ενώ προωθούνται από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης με αποτέλεσμα την προβολή τους. Ασχολούνται ελάχιστα με την εξασφάλιση χρηματικών πόρων και περισσότερο, με τη συμμετοχή στις κινητοποιήσεις στους δρόμους. Πρωτοεμφανίστηκαν στο

Σιάτλ και στη συνέχεια, στη Γένοβα, στην Ουάσιγκτον, στη Βαρκελώνη κ.λπ. Το Παγκόσμιο Κοινωνικό Φόρουμ του Πόρτο Αλέγκρε, και οι τοπικές, εθνικές ή ηπειρωτικές εκδοχές του, αποτελούν πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του φαινομένου. Η οργάνωση Attac η οποία ασχολείται με τη φορολόγηση των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών για τους πολίτες, ιδρύθηκε το 1998 στη Γαλλία και σήμερα εδρεύει σε περισσότερες από 50 χώρες, αποτελεί λοιπόν πρότυπο για την ανάπτυξη των κινήματων αυτών.

Οι Αθλητικές Οργανώσεις έχουν ιδιαίτερο χαρακτήρα και δράση. Η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (Δ.Ο.Ε.) και η Διεθνής Συνομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA) είναι πρωτεργάτες των Ολυμπιακών Αγώνων και του Παγκόσμιου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου. Λαμβάνοντας υπόψη μας τους προϋπολογισμούς και την επικοινωνιακή και στρατηγική σημασία των εκδηλώσεων που οργανώνουν, όλες οι οργανώσεις που διαχειρίζονται τα διάφορα αθλήματα, παίζουν σημαντικό ρόλο στις διεθνείς σχέσεις.

Συνεπώς, η αύξηση της δύναμης των Μ.Κ.Ο έχει ως αποτέλεσμα την εξασθένιση των εθνικών πολιτικών εξουσιών οι οποίες έχουν ως απώτερο στόχο την απορύθμιση των αγορών και την εγκατάλειψη κάθε είδους εθνικής κυριαρχίας στην αγορά. Ωστόσο, οι Διεθνείς Οργανισμοί και οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν τις Μ.Κ.Ο χρηματοδοτώντας τις με υπέρογκα ποσά. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις παίζουν σπουδαίο ρόλο για την κοινωνία, ενημερώνοντας την κοινή γνώμη για την ανάπτυξη και την υποστήριξη της ανθρωπιστικής δράσης.

1.8 Η λειτουργία των ΜΚΟ

1. Οι ΜΚΟ είναι αυτοδιοικούμενα εθελοντικά σώματα που δεν υπόκεινται σε διεύθυνση εκ μέρους των δημοσίων αρχών. Περιλαμβάνουν ενώσεις, φιλανθρωπικά σωματεία και ιδρύματα, μη κερδοσκοπικές εταιρίες, σωματεία και διαχειριστικές επιτροπές ταμείων ειδικών σκοπών (trusts).
2. Οι ΜΚΟ περιλαμβάνουν σώματα που έχουν ιδρυθεί από ιδιώτες και ομάδες ιδιωτών, είτε φυσικά είτε νομικά πρόσωπα. Είναι εθνικά ή διεθνή όσο αναφορά τη δραστηριότητά τους.
3. Οι ΜΚΟ είναι συνήθως οργανισμοί που έχουν προϋποθέσεις εισδοχής μελών.
4. Οι ΜΚΟ έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Δεν διανέμουν κέρδη που απορρέουν από τις δραστηριότητές τους στα μέλη ή τους ιδρυτές τους, αλλά τα χρησιμοποιούν για την επίτευξη των στόχων τους.
5. Οι ΜΚΟ είναι άτυπες ενώσεις ή οργανισμοί με νομική προσωπικότητα.

1.9 Βασικές αρχές

1. Οι ΜΚΟ ιδρύονται από ιδιώτες. Οι ίδιοι εφαρμόζουν το εθνικό και οικονομικό πλαίσιο που σαφώς επιτρέπει και να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία.
2. Σαφώς οι ΜΚΟ απολαμβάνουν το δικαίωμα στην ελευθερία της έκφρασης.
3. Οι ΜΚΟ με νομική προσωπικότητα έχουν τις ίδιες δυνατότητες και τα ίδια δικαιώματα όπου έχουν γενικά και τα άλλα νομικά πρόσωπα και επίσης ενεργούν και υπόκεινται στις ίδιες διοικητικού, αστικού και ποινικού δικαίου υποχρεώσεις και κυρώσεις που εφαρμόζονται σε αυτά.
4. Η πράξη ή παράλειψη ενός κυβερνητικού οργάνου που έχει συνέπειες για μία ΜΚΟ θα πρέπει να υπόκειται σε διοικητικό έλεγχο και να μπορεί να προσβληθεί σε δικαστήριο πλήρους δικαιοδοσίας.

1.10 Σκοποί

1. Οι Μη κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν την ελευθερία και τη δυνατότητα να επιδιώκουν τους σκοπούς τους, με την προϋπόθεση τόσο οι σκοποί όσο και τα μέσα που χρησιμοποιούνται να είναι νόμιμα.
2. Υπάρχει περίπτωση οι Μ.Κ.Ο να έχουν ως σκοπό της ίδρυσής τους την μεταβολή του νόμου. Αυτά είναι συνήθως τα σωματεία που ασχολούνται με την κοινή γνώμη και με την κυβερνητική πολιτική της κάθε χώρας.
3. Οι ΜΚΟ που υποστηρίζουν ένα συγκεκριμένο πολιτικό κόμμα στις εκλογές οφείλουν να δηλώνουν το κίνητρό τους. Σε κάθε τέτοια περίπτωση, για αυτή την υποστήριξη θα πρέπει να διέπονται από τη νομοθεσία για την χρηματοδότηση των πολιτικών κομμάτων. Η ανάμιξη σε πολιτικές δραστηριότητες μπορεί να αποτελεί κριτήριο ενόψει μιας απόφασης που αφορά την αναγνώριση οικονομικών ή άλλων προνομίων, πάντα όμως με την νομική προσωπικότητα.
4. Μία ΜΚΟ με νομική προσωπικότητα μπορεί να διενεργεί κάθε νόμιμη οικονομική, επιχειρηματική ή εμπορική δραστηριότητα με σκοπό να υποστηρίξει τις μη κερδοσκοπικές της δραστηριότητες, χωρίς να απαιτείται ειδική εξουσιοδότηση, αλλά πάντα σύμφωνα με τη νομοθεσία που εφαρμόζεται στις σχετικές δραστηριότητες.

5. Οι ΜΚΟ μπορούν να επιδιώκουν τους στόχους τους μέσω συμμετοχής σε ομοσπονδίες ή συνομοσπονδίες ΜΚΟ.

1.11 Ο ρόλος των Μ.Κ.Ο

Οι ΜΚΟ αποτελούν σημαντικό τμήμα των διεθνών ρυθμιστικών συστημάτων. Για αυτό το λόγο η συνεισφορά τους στον εκδημοκρατισμό θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα για κάθε τέτοιου είδους οργάνωση- ένωση. Οφείλουν να είναι δημοκρατικά νομιμοποιημένες ακόμα κι αν δεν υπάρχει πληθώρα κατάλληλων θεσμικών μηχανισμών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα οι δραστηριότητες των ΜΚΟ έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος περιοριστεί σε θέματα περιβαλλοντικής, κοινωνικής, αναπτυξιακής πολιτικής και πολιτικής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Είναι σαφές ότι ο δημοκρατικός χαρακτήρας των ΜΚΟ εξαρτάται όχι μόνο από τους στόχους, την εσωτερική δομή και τις συνθήκες λειτουργίας μεμονωμένων οργανώσεων, αλλά εξίσου από τη θέση και τη λειτουργία τους στο διεθνές σύστημα πολιτικής θέσπισης κανόνων. Υπάρχει επίσης μεγάλη ποικιλομορφία ΜΚΟ, και βρίσκονται μάλιστα συχνά σε αντιπαράθεση η μια προς την άλλη.

Ως γενική αρχή, όσο περισσότεροι οι ΜΚΟ διατηρούν την υλική και την πολιτική τους ανεξαρτησία ως προς τα κράτη, τους διεθνείς οργανισμούς και τις ιδιωτικές εταιρείες τόσο μεγαλύτερος και σπουδαιότερος είναι ο ρόλος που μπορούν να παίξουν στις δημοκρατικές διαδικασίες. Όμως το γεγονός αυτό απαιτεί οι ΜΚΟ να συνεχίζουν να είναι ανεξάρτητες από κρατικές επιχορηγήσεις της διοίκησης και να αποφεύγουν την εξάρτηση από την προβολή των ΜΜΕ για την οικονομική τους ενίσχυση. Αυτό που επιβάλλεται είναι να παρέχεται στους ενδιαφερόμενους η σωστή πληροφόρηση και για τις δραστηριότητες των ΜΚΟ, να προβάλλονται δημόσια οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και αδιαμφισβήτητα οι λόγοι της αποτυχίας τους σε κάποιους στόχους.

Αυτή είναι μια προϋπόθεση για την ανάπτυξη πολιτικών οραμάτων και ιδεών ανεξάρτητα από το υπάρχον κανονιστικό σύστημα. Είναι επίσης μια προϋπόθεση για ουσιαστική δράση κατά της πολιτικής που έχουν αποφασιστική σημασία για την

παγκόσμια κοινωνικό-πολιτική τάξη. Παρόλο αυτά όμως υπάρχει αμφιβολία για το αν οι ΜΚΟ θα εξασφαλίσουν βοήθεια και προτάσεις συνεργασίας από τους κρατικούς θεσμούς. Για να ανεξαρτητοποιηθούν οι Μ.Κ.Ο από τους διεθνείς οργανισμούς και γενικότερα τα κράτη θα πρέπει να αναπτυχθεί μια νέα συνεργασία διεθνών συμμάχων συνεργασίας και δράσης.

1.12 Η δομή Μ.Κ.Ο και η δράση τους

Η δομή των ΜΚΟ περιλαμβάνει τα ενεργά μέλη που αποτελούν ένα ολιγομελές διοικητικό συμβούλιο ένα ευρύτατο δίκτυο συνδρομητών. Μια ΜΚΟ περιλαμβάνει ένα περιορισμένο εκλογικό σώμα και ένα διοικητικό συμβούλιο, το οποίο λογοδοτεί στο συγκεκριμένο εκλογικό σώμα. Η λειτουργία μιας ΜΚΟ βασίζεται στην κοινωνία των πολιτών για αυτό το λόγο ασκείται κοινωνικός έλεγχος σε κάθε μια τέτοιου είδους οργάνωση. Επιπρόσθετα, η λειτουργία μιας ΜΚΟ υπόκειται σε διεθνείς κανόνες που έχουν τεθεί από υπερεθνικούς οργανισμούς εποπτείας των ΜΚΟ. Αυτό που χαρακτηρίζει τις ΜΚΟ ως οργανωτικό μοντέλο είναι η αποδέσμευση της ιδιότητας των μελών από το δικαίωμα της ψήφου.

Όσον αφορά τη δράση των ΜΚΟ έχουν αναπτύξει δράσεις και υπηρεσίες σε τομείς όπου τα ίδια τα κράτη δεν έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης τους. Ειδικά σε κράτη όπου παραλείπονται οι βασικές παροχές όπως είναι η δημόσια υγεία ή η εκπαίδευση, η εμφάνιση και η συμβολή των Μ.Κ.Ο είναι σπουδαία. Υπάρχει η δυνατότητα να καλύψουν πολλά κενά των κρατικών υπηρεσιών τονίζοντας όμως και επισημαίνοντας ότι δεν στοχεύουν να αφανίσουν την κρατική λειτουργία.

Επιπρόσθετα, η άσκηση πίεσης από αναπτυξιακούς ΜΚΟ προσδιορίζεται από τις προσπάθειες και τις ενέργειες που έχουν ως στόχο να επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να ωθήσουν τις κυβερνήσεις και τους οργανισμούς να εφαρμόσουν πρακτικές που να είναι συμβατές με την ανάπτυξη.

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος των αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών ΜΚΟ στην έκτακτη ανθρωπιστική βοήθεια αυξάνεται συνεχώς. Οι αναπτυξιακές ΜΚΟ

λαμβάνουν θέση σε μεγάλο αριθμό έκτακτων δράσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των ΜΚΟ σε περιοχές κρίσης. Ο αυξανόμενος ρόλος τους σε αυτό το πεδίο σχετίζεται με το γεγονός ότι οι κυβερνήσεις και οι κρατικοί φορείς αυξάνουν τα μέσα που είναι διαθέσιμα για την παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας.

Οι αναπτυξιακές ΜΚΟ παίζουν σημαντικό ρόλο στον τομέα των αναπτυξιακών προγραμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί συνεργασίες και εταιρικές σχέσεις που φτάνουν πέρα από τα εθνικά όρια των κρατών. Απαραίτητη είναι η βιωσιμότητα αυτών των προγραμμάτων με αποτέλεσμα να ενισχυθεί ο ρόλος τους σε εθνικό επίπεδο.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Ευρωπαϊκή Ένωση και Μ.Κ.Ο

Οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα πρέπει να είναι σε θέση να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χρήζει σπουδαίας σημασίας το γεγονός πως οι πολίτες να συμμετέχουν σε κάθε πολιτικό διάλογο, να παρουσιάσουν τις απόψεις τους και κατ' επέκταση τις επιθυμίες τους, με άλλα λόγια να συμμετέχει ενεργά όλη η κοινωνία των πολιτών.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, είναι ένα μέσο για την επίτευξη των παραπάνω αναφερθέντων στόχων. Έχουν την ικανότητα να προβάλλουν θέματα που απασχολούν την διεθνή κοινότητα και να ενθαρρύνουν τον διάλογο, συμμετέχοντας με αυτόν τον τρόπο ενεργά όλοι οι πολίτες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ίδιες οι ομάδες της κοινωνίας των πολιτών μπορούν να λειτουργήσουν ως δίοδοι αντιπροσώπευσης, μέσα από τις οποίες οι πολίτες μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική διαδικασία.

Καθοριστικός στόχος της αναπτυξιακής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η καταπολέμηση της φτώχειας που μαστίζει μεγάλο μέρος του πληθυσμού και η δημιουργία μιας στρατηγικής για τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες. Στη διάρκεια αυτού του στρατηγικού προγραμματισμού μείωσης της φτώχειας από τους εξειδικευμένους οργανισμούς του, όσο και από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η συμμετοχή των αναπτυξιακών ΜΚΟ στο πλαίσιο μιας εταιρικής σχέσης είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Το γεγονός ότι οι Μ.Κ.Ο και σημαντικοί διακυβερνητικοί οργανισμοί, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν δημιουργήσει αναπτυξιακές σχέσεις, δημιουργεί διόδους επικοινωνίας με τα κέντρα λήψης αποφάσεων και επηρεάζουν ορισμένες από τις διαδικασίες παραγωγής πολιτικής. Επιπρόσθετα, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν δράσεις και σε επίπεδο υλοποίησης συγκεκριμένων πιλοτικών προγραμμάτων.

Η Κοινωνία των Πολιτών λοιπόν, καλείται λοιπόν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία, τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης και αξιολόγησης των νέων πολιτικών που υιοθετούνται, όσο και σε επίπεδο ανάληψης πρωτοβουλιών σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Η εμφάνιση νέων κοινωνικών κινημάτων ταυτόχρονα αντικατοπτρίζει τη δυναμική που αποκτά η Κοινωνία των Πολιτών στη διαμόρφωση των διεθνών εξελίξεων.

2.2 Προσανατολισμός ΜΚΟ

Ο προσανατολισμός αποτελεί ένα βασικό κριτήριο για τον προσδιορισμό των ΜΚΟ κατά την ιστορική τους διαδρομή. Μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω φάσεις ανάπτυξής τους:

- ❖ Η μία περίπτωση είναι οι ΜΚΟ να αναλαμβάνουν ρόλο αρωγής και υποβοήθησης των αδύναμων κοινωνικών ομάδων. Η φάση αυτή ξεκινάει από τη δημιουργία των ΜΚΟ και περιλαμβάνει οργανώσεις φιλανθρωπικού και εθελοντικού χαρακτήρα κοινωνικής υποστήριξης που αναπτύσσονται γύρω από θρησκευτικές και εκκλησιαστικές κοινότητες, κοινωνικά κινήματα κ.α.
- ❖ Η δεύτερη φάση είναι αποτέλεσμα της κριτικής αναθεώρησης της πρώτης φάσης. Σε αυτή την περίπτωση οι ΜΚΟ δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ύπαρξη και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των τοπικών κοινωνιών να αναλάβουν οι ίδιες τα καθήκοντά τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η δημιουργία προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης και δράσης.
- ❖ Η Τρίτη φάση ή Τρίτη γενιά των ΜΚΟ αποτελεί την πρόσφατη εξέλιξη των ΜΚΟ. Αυτή η φάση αφορά τις βιώσιμες μορφές παρέμβασης που συνδυάζουν την εθελοντική τοπική δράση με την έμφαση στη δικτύωση των ΜΚΟ και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΚΟ είναι ο παρεμβατικός τους ρόλος- εφόσον έχουν επιρροή στις κοινωνικές και πολιτικές αποφάσεις καθώς επίσης και η ενδυνάμωση των κοινοτήτων για τη συμμετοχή τους στις πολιτικές διαδικασίες (Elliott, 1987).

Όλα τα προαναφερθέντα υποδηλώνουν την εξέλιξη των ΜΚΟ και την προσπάθειά τους για αλλαγή. Η μετάβασή τους δηλαδή από την ανάπτυξη ως παροχή, στην ανάπτυξη ως καταλύτη καινοτομιών και δημιουργίας κοινωνικού κεφαλαίου (Putnam, 2000). Η μετάβαση αυτή προϋποθέτει τις σπουδαίες ικανότητες των ΜΚΟ ώστε να ανταποκριθούν στα νέα καθήκοντα. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν τεχνικές διαχείρισης προβλημάτων μαζί με κοινωνικές και πολιτικές δεξιότητες αλλά και επίσης στρατηγικές ικανότητες όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επικοινωνία, η αυτοαξιολόγηση κ.α.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης των ΜΚΟ και οι ικανότητες αυτές αποτελούν μια συμμετοχική διαδικασία που ενισχύουν το ρόλο της κοινωνίας των πολιτών ώστε να αυξηθεί η παρεμβατική τους δυναμική.

2.3 Λογοδοσία ΜΚΟ

Με τον όρο αυτό εννοούμε την έκθεση των γεγονότων- ιδεών που αντιπροσωπεύει κάθε οργανισμός και η απόδοση λογαριασμών και ευθυνών από κάποια αρχή ή κάποιο υπεύθυνο πρόσωπο (Edwards-Hulme, 1996). Οι ΜΚΟ συνεπώς λογοδοτούν σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες δεκτών (Najam, 1996):

1. Σε κρατικούς, ή διεθνείς φορείς χορηγών ως προς την οικονομική διαχείριση και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
2. Στους ωφελούμενους και άτομα της κοινωνίας στα οποία απευθύνονται με τις δράσεις τους.
3. στα ίδια τα μέλη τους.

Από όλες τις κατηγορίες η συνηθέστερη είναι η πρώτη και υπάγεται στην κρατική νομοθεσία όσον αφορά τη διαχείριση του δημόσιου ή ιδιωτικού συμφέροντος. Η λογοδοσία αυτή αφορά στη λεγόμενη λειτουργική λογοδοσία (Ebrahim, 2003). Επιπλέον στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι νομοθετικές διατάξεις σχετικά με τις μορφές οργάνωσης των ΜΚΟ. Τα τελευταία χρόνια με την πρόσφατη ανάπτυξη αυτών των οργανώσεων έχει παρουσιαστεί μια πολυμορφία και δυσκολία

στην νομοθετική πλαισίωσή τους. Οι θεσμοποιημένες μορφές λειτουργίας τους είναι θέμα κρατικής νομοθεσίας.

Ωστόσο πολύ σημαντικότερη είναι η ονομαζόμενη στρατηγική λογοδοσία (Ebrahim, 2003, Najam, 1996) η οποία αναφέρεται στις επιδράσεις του προσανατολισμού και των δράσεων των ΜΚΟ. Υπάρχει το ενδεχόμενο οι μορφές εξωτερικής λογοδοσίας να επιβάλλονται από τους εξωτερικούς κανόνες λειτουργίας τους, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση στις περιπτώσεις αυτές να εξυπηρετείται με την εσωτερική λογοδοσία (Kilby, 2006). Η εσωτερική λογοδοσία περιλαμβάνει μορφές αυτό-αξιολόγησης με τη θέσπιση κριτηρίων αυτοαξιολόγησης (Hailey, 2000, Pradan, 1987), εργαλεία, σχεδιασμό και αποτίμηση δράσεων τους κώδικες των ΜΚΟ που εφαρμόζονται σε ορισμένα συστήματα (Schweitz, 2001, αναφορά στο Ebrahim, 2003).

Λόγω λοιπόν της πολυμορφίας τους οι Μ.Κ.Ο είναι διαφορετικές οι μορφές λογοδοσίας είτε για μια τοπική οργάνωση είτε για μια εθνική οργάνωση. Διαφοροποιούνται ακόμη ως προς τη θεματολογία παρέμβασής τους αλλά επίσης και ως προς την αρχή της αντιπροσωπευτικότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι στις τοπικές οργανώσεις όπου οι ΜΚΟ είναι οργανώσεις μελών, ενώ σε άλλες όπως οι τρίτης γενιάς οργανώσεις οργανώσεις-δικτυακές- τα μέλη δεν έχουν τις ίδιες αρμοδιότητες και τις ίδιες δράσεις για όλα τα άτομα. Αυτό συμβαίνει διότι αυτές απευθύνονται μέσω των εικονικών περιβαλλόντων σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες. Παρόλο αυτά, η λογοδοσία των ΜΚΟ δεν υπακούει στους ίδιους ρυθμιστικούς κανόνες με αυτούς του κράτους και της αγοράς αφού έχουν άλλους στόχους και με διαφορετικά μέσα.

2.4 Χρηματοδότηση ΜΚΟ

Η οικονομική ανεξαρτησία των Μ.Κ.Ο είναι ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους όσον αφορά την αυτονομία της δράσης τους. Η χρηματοδότηση επομένως των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων επηρεάζει τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία τους. Όλο και περισσότεροι κρατικοί και μη φορείς στηρίζουν οικονομικά τις ΜΚΟ, ενισχύοντας έτσι τη δυναμική τους και το ρόλο που διαδραματίζουν στην πολιτική και

κοινωνική ζωή. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Μ.Κ.Ο δε πρέπει να εξαρτώνται οικονομικά από το κράτος και τη δημόσια διοίκηση και σίγουρα ούτε από οποιονδήποτε άλλο ιδιώτη, διότι θα είναι δύσκολη σε μεγάλο βαθμό η ελεύθερη διατύπωση των ιδεών τους και των ομάδων που αντιπροσωπεύουν.

Στο συνέχεια παρατίθενται οι πηγές χρηματοδότησης των ΜΚΟ. Ειδικότερα, αυτές απορρέουν από:

α) Εισφορές μελών: Είναι η πιο διαδεδομένη και συνήθης πηγή χρηματοδότησης. Οι οργανώσεις των οποίων τα έσοδα απορρέουν από τις εισφορές των μελών, διακρίνονται μεταξύ τους αφενός στις μικρές ομάδες ερασιτεχνικής δομής και αφετέρου στις ευρείας εμβέλειας οργανώσεις, όπου οι διάφορες συνδρομές και οι ενισχύσεις λειτουργούν αποδοτικά στο ευρύ κοινωνικό φάσμα. Πιο συγκεκριμένα, η συνηθέστερη πηγή εσόδων ΜΚΟ που έχουν τη νομική μορφή σωματείου είναι οι συνδρομές των μελών και οι δωρεές ιδιωτών. Τα μέλη έχουν αυτόματα δικαίωμα συμμετοχής στις γενικές συνελεύσεις του σωματείου και υποψηφιότητας στο διοικητικό συμβούλιο.

β) Χορηγίες: Πολλές από τις ΜΚΟ προσπαθούν να ανακαλύψουν χορηγούς, είτε στο χώρο των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, είτε στο χώρο των διεθνών και ελληνικών ιδρυμάτων.

γ) Έσοδα από εκδηλώσεις: Μια επιπλέον πηγή χρηματοοικονομικών εισροών για τις ΜΚΟ αποτελεί η οργάνωση και διεξαγωγή εκδηλώσεων με περιεχόμενο σχετικό με τον τομέα που καθεμία δραστηριοποιείται. Τέτοιου είδους εκδηλώσεις είναι συνήθως συναυλίες, εκθέσεις, εκδρομές και ξεναγήσεις, κτλ.

δ) Εισφορές από την Τοπική Αυτοδιοίκηση: Σαφώς και διάφοροι δημόσιοι φορείς στηρίζουν οικονομικά κάποιες τέτοιες οργανώσεις, ενώ δε παραλείπονται τα προγράμματα των κατά τόπους Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων τα οποία αποτελούν ένα είδος εσόδων για τις Μ.Κ.Ο..

ε) Εισφορές από την ΕΕ: Κατά τις δυο τελευταίες δεκαετίες η εταιρική σχέση μεταξύ των οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των ΜΚΟ έχει επεκταθεί σε όλους τους τομείς. Αυτή η διαδικασία προκύπτει από σειρά συνυφασμένων παραγόντων που έχουν σχέση με τις αλλαγές και τις εξελίξεις στο εσωτερικό των ίδιων των οργάνων της ΕΕ και με τις εξελίξεις στο σύνολο των ΜΚΟ.

2.5 Επιτυχημένη και βιώσιμη χρηματοδότηση

Ο σωστός σχεδιασμός των αναγκών και των στόχων, η καλή οικονομική διαχείριση, η διαφοροποίηση των χρηματικών πόρων καθώς επίσης η ενδυνάμωση των οργανωτικών ικανοτήτων, αυξάνουν τις πιθανότητες για την επιτυχημένη χρηματοδότηση μιας Μ.Κ.Ο και παράλληλα τη βιώσιμη λειτουργία της.

Πιο συγκεκριμένα, η αναγνώριση των αναγκών της οργάνωσης είναι η αρχή για οποιαδήποτε προσπάθεια χρηματοδότησης. Ο σωστός χειρισμός και ο σχεδιασμός των αναγκών αυτών είναι απαραίτητος για την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων της οργάνωσης- ένωσης.

Βιώσιμη είναι η χρηματοδότηση όταν είναι σταθερή. Σαφώς θα πρέπει να ποικίλουν οι χρηματικές εισροές, ώστε εάν αποτύχει η μία εκ των πολλών να παρατηρηθεί παρά ταύτα η βιώσιμη λειτουργία της οργάνωσης. Σε ένα λοιπόν πλαίσιο μακροχρόνιου σχεδιασμού, υπολογίζονται τα πιθανά αποθέματα πόρων στο μέλλον. Επιπρόσθετα, βιώσιμη χρηματοδότηση σε έναν οργανισμό παρατηρείται όταν οι πηγές χρηματοδότησης είναι οι κατάλληλες που επιλέχθηκαν και διασφαλίζουν επίσης τις δράσεις της. Τέλος, μία Μ.Κ.Ο θα πρέπει εξ αρχής να κοστολογεί τις δράσεις της ακόμα και όταν τα έσοδα είναι λιγότερα από τα αναμενόμενα και δεν επαρκούν για όλες τις ανάγκες της ένωσης.

2.6 Κριτήρια για τις πηγές χρηματοδότησης

Σε κάθε περίπτωση, τα κριτήρια για την επιλογή και αποδοχή χρηματοδοτήσεων από ορισμένες πηγές θα πρέπει να διαμορφώσουν με βάση τις αρχές και τις αξίες που καταγράφονται στο καταστατικό για τις Μ.Κ.Ο. Κάποιες από αυτές επιλέγουν ως πηγές χρηματοδότησης τις δωρεές από τους ιδιώτες και τους συνδρομητές της, ενώ δεν τις επιζητούν σε επιχειρήσεις ή θεσμικούς φορείς. Από την άλλη, υπάρχουν και οργανώσεις που συνεργάζονται με ιδιωτικές επιχειρήσεις και κρατικούς φορείς με την προϋπόθεση όμως οι χορηγοί αυτοί να ακολουθήσουν τις διαδικασίες λογοδοσίας. Η χρηματοδότηση εξάλλου είναι για το συλλογικό ενδιαφέρον της οργάνωσης και δεν αποφέρει οφέλη στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ο χειρισμός των Μ.Κ.Ο όσον

αφορά τις πηγές χρηματοδότησής τους θα πρέπει να διασφαλίζει τις αξίες αλλά και τις πραγματικές ανάγκες της οργάνωσης.

Ένας τρόπος υιοθέτησης των πρωτοβουλιών και των δράσεων μιας Μ.Κ.Ο είναι η εσωτερική ενδυνάμωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για το δυναμικό των Μ.Κ.Ο και των εθελοντών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η διαφοροποίηση των πόρων και των πηγών χρηματοδότησης θα αποτελέσει τη βασική προϋπόθεση στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου χρηματοδοτικού σχεδίου.

Η θέσπιση των κανόνων δεοντολογίας ακόμη στη διαχείριση των χρηματοδοτικών πόρων, αναμφίβολα μαρτυρούν την αξιοπιστία των Μ.Κ.Ο. Τέτοιου είδους κανόνες αποτελεί ο σεβασμός δικαιωμάτων των δωρητών, η αναφορά των αναγκών και των δραστηριοτήτων των Μ.Κ.Ο.

2.7 Όροι χρηματοδότησης και υποχρεώσεις των Μ.Κ.Ο

Οι χρηματοδότες των Μ.Κ.Ο, είτε δημόσιοι είτε ιδιωτικοί φορείς έχουν θέσει κάποιους όρους με σκοπό την καταλληλότερη διαχείρισή τους.

- Οφείλουν να έχουν νομική υπόσταση με όλα τα απαραίτητα πιστοποιητικά που το αποδεικνύουν.
- Οφείλουν να λειτουργούν αυστηρά βάση του καταστατικού οργάνωσης κάθε τέτοιου είδους ένωσης και βάση του κώδικα δεοντολογίας.
- Αποκλείεται σαφώς ο κερδοσκοπικός χαρακτήρας για κάθε μια από αυτές.
- Δε θα πρέπει να ταυτίζονται με την οποιαδήποτε μορφή νομικού προσώπου που μπορεί να τις επηρεάσει.
- Σαφώς δεν πρέπει να είναι χρεοκοπημένες ούτε να έχουν κινήσει νομικές διαδικασίες εναντίον τους και να εκκρεμούν υποθέσεις.
- Η έδρα του πρέπει να είναι σταθερή σε ένα κράτος- μέλος.
- Σίγουρα οφείλουν να έχουν φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα. Συνήθως η Επιτροπή ελέγχει τις ετήσιες δραστηριότητες των δύο τελευταίων ετών.

Κάθε Μ.Κ.Ο πρέπει να παρέχει συγκεκριμένα στοιχεία:

1. Ταυτότητα ένωσης όπου θα πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά τα στοιχεία της εταιρίας.
2. Η εμπειρία στον τομέα αναφοράς της ή συμμετοχή της σε Ευρωπαϊκά προγράμματα. Σε αυτό το κομμάτι θα πρέπει να υπάρχει η περιγραφή της εμπειρίας του φορέα υλοποίησης σε ενέργειες για το κοινωνικό σύνολο, σε μελέτες και έρευνες σχετικά με αυτό.
3. Ανθρώπινο δυναμικό. Πρέπει να υπάρχει σε κάθε περίπτωση επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού και των μελών και ιδίως να διαθέτουν επιστημονικό προσωπικό πιο εξειδικευμένο.
4. Στοιχεία συνολικού προϋπολογισμού εργασιών. Ο Κύκλος εργασιών είναι εξίσου σημαντικός και απαραίτητος για κάθε οργάνωση.

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Δημιουργία ικανοτήτων για τοπικές Μ.Κ.Ο: ένα εγχειρίδιο οδηγιών καλής πρακτικής

Όπως έχει αναφερθεί και στα παραπάνω, το πρώτο βήμα για μια τέτοια οργάνωση είναι η εστίαση και η κατεύθυνσή της προς τις γενικές αρχές που θα τηρήσει στην καθημερινή πρακτική της και φυσικά οι δραστηριότητες του προγράμματος που έχει αναλάβει. Παρέχονται λοιπόν ορισμένες συμβουλές και διευκρινήσεις με σκοπό την αρωγή των οργανισμών αυτών αναπτύσσοντας την επικοινωνία με τους υπόλοιπους οργανισμούς.

Ως εκ τούτου, εξίσου σημαντικό είναι να διευκρινιστεί η αποστολή του οργανισμού. Θα πρέπει να είναι σαφές ποια είναι η οργάνωση, ποιος είναι ο σκοπός της δημιουργίας της και πώς θα επιτευχθεί κάθε στόχος που ορίζει. Η σαφήνεια θα πρέπει να διέπει και της οργάνωση καθώς και τα μέλη της, όπως επίσης τους εταίρους και άλλους φορείς που συνεργάζονται με αυτή την ένωση. Ένα στρατηγικό σχέδιο σίγουρα θα εξυπηρετήσει τον σκοπό της Μ.Κ.Ο αλλά και τη δημοσιοποίησή της.

Πιο συγκεκριμένα, η καλή πρακτική των τοπικών Μ.Κ.Ο είναι το αποτέλεσμα της δράσης των δικαιούχων, των πελατών και των διαδικασιών που ακολουθούνται για τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Τα προγράμματα που εφαρμόζονται και προσφέρονται από μία τοπική μη κυβερνητική οργάνωση, οφείλουν να επιδράσουν θετικά ώστε οι οργανισμοί να λειτουργήσουν όσο τα δυνατόν αποτελεσματικότερα. Ωστόσο τα συστατικά της οργανωτικής αποτελεσματικότητας δεν είναι εύκολο να διευκρινιστούν από όλους. Η επιτυχία για μια τέτοια ένωση διαφέρει κατά τα λεγόμενα πολλών συγγραφέων και αρθρογράφων. Τα βασικά συστατικά της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, όπως ορίζεται στο παρόν εγχειρίδιο μπορεί να απεικονιστούν ως εξής: Αν ένας οργανισμός είναι πραγματικά υπόλογος, θα χρειαστεί ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικής οργάνωσης και διοίκησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εξασφαλίσει στους ενδιαφερόμενους, είτε είναι πελάτες είτε δικαιούχοι, την εμπιστοσύνη τους ως προς τα συμφέροντά τους, ενώ επιπλέον θα δημιουργήσει νέους ορίζοντες χρηματοδότησης για τους φορείς ιδιωτικούς και δημόσιους.

Εάν παραλείψει κάθε ένωση αυτά τα προγράμματα και δε συμπεριληφθούν σε εφαρμογή, θα είναι δύσκολο να επιτύχει τους στόχους και τα συμφέροντά της θα περιοριστούν στο μέγιστο εφόσον οι πόροι της θα είναι ελάχιστοι.

Υπάρχουν δηλαδή πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να κερδίσει ή να χάσει την εμπιστοσύνη των δικαιούχων, του προσωπικού και των μελών, των φορέων χρηματοδότησης και της κοινής γνώμης. Για αυτό το λόγο σημαντική είναι η δημιουργία αυτών των συστημάτων που θα εγγυείται την επάρκεια των οικονομικών πόρων της οργάνωσης και την υπεύθυνη διαχείριση από το προσωπικό.

Τα θέματα ανάπτυξης σαφώς δεν είναι εύκολο να αντιμετωπιστούν, ιδίως σε έναν κόσμο όπου τα πάντα αλλάζουν. Έτσι δυσκολεύει το έργο των Μ.Κ.Ο, αφού αυτοί που καταβάλλουν προσπάθειες για την στήριξη των κοινοτήτων και τα άτομα που χρειάζονται περισσότερη δικαιοσύνη θα πρέπει να είναι δημιουργικά, με υψηλά κίνητρα εργασίας και να διαχειρίζονται με υπευθυνότητα όλα τα θέματα. Η σχεδίαση ενός προγράμματος και η εφαρμογή του από όλες τις Μ.Κ.Ο με την χρήση διαφορετικών στρατηγικών εάν εφαρμοστούν, την έρευνα, την πληροφόρηση και την δικτύωση, θα βοηθήσουν στην πραγματική αλλαγή στη ζωή των ανθρώπων. Το ζητούμενο είναι η οργάνωση να μπορεί να διαχειριστεί όλα τα διαφορετικά στοιχεία που αναγράφονται στα κονδύλια στήριξης για να επιτευχθούν τα προβλεπόμενα.

Η ίδρυση ενός τέτοιου αποδοτικού οργανισμού υψηλής αντοχής εξαρτάται από την διοίκησή της. Η αξιοπιστία των συστημάτων αυτών πρέπει να είναι σε μεγάλο βαθμό αόρατη.

Επιπροσθέτως, να αναφερθεί ότι το δημόσιο προφίλ για μία αξιόλογη οργάνωση και το πρόγραμμά της δε θα πρέπει να παραλείπεται. Με αυτόν τον τρόπο θα παρουσιάζει το υψηλής αντοχής πρόγραμμά της, θα εξασφαλίσει την χρηματοδότηση για το έργο της και θα έχει αποκτήσει μια φήμη αναγκαία για την πορεία της μακροπρόθεσμα μέσα στο χρόνο.

Από μια μελέτη που έγινε στην Ναμίμπια της Αφρικής, διαπιστώθηκε ότι η επίτευξη των στόχων των οργανώσεων πραγματοποιείται μετά από πολλές προσπάθειες και μέσα από μακροπρόθεσμες συζητήσεις. Ο ορισμός για την Μ.Κ.Ο που δόθηκε σε αυτή την περίπτωση ήταν ως Μ.Κ.Ο κάθε οργάνωση που λειτουργεί εκτός κυβέρνησης, μη κερδοσκοπική, μη θρησκευτική ενώ δεν είναι εθνική και δεν λειτουργεί σύμφωνα με την κοινότητα καθώς είναι προαιρετική, (Allison et al, 1996).

Επόμενο λοιπόν είναι να γίνει μία διάκριση μεταξύ των Μ.Κ.Ο που λειτουργούν σε εθνικό επίπεδο στο εσωτερικό της χώρας και σε εκείνες τις οργανώσεις που λειτουργούν σε μια ενιαία κοινότητα και συνεργάζονται στενά μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει μια νομοθεσία που να καλύπτει τις τοπικές, περιφερειακές αλλά και εθνικές οργανώσεις ώστε ο τρόπος λειτουργίας τους να μην παρεκκλίνει από τα νόμιμα. Το γεγονός βέβαια ότι οι

Μ.Κ.Ο δεν είναι ομοιογενείς ομάδες αλλά διαφέρουν αρκετά η μία με την άλλη παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά ο τρόπος διοίκησής τους δεν πρέπει να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό.

Οι διαφορές ανάμεσα στις οργανώσεις έγκειται στο γεγονός ότι η κάθε μια από αυτές μεταφέρει άλλες ιδέες και απόψεις, καθώς τα συμφέροντά τους δεν είναι όμοια σε κάθε περίπτωση.

- Το χρονικό διάστημα ύπαρξης κάθε οργάνωσης διαφέρει.
- Ο κύριος σκοπός που ιδρύθηκε μια τέτοια ένωση.
- Οι λόγοι που οδήγησαν μια Μ.Κ.Ο στην δημιουργία της.
- Ποιοι είναι οι πόροι της και από πού αντλούνται- πηγές χρηματοδότησης.
- Τι περιλαμβάνει, ποιες κοινωνικές ομάδες προστατεύει και σε τι εξυπηρετεί.
- Διαφέρουν οι τομείς που έχει αναλάβει κάθε οργάνωση, για παράδειγμα η πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας, η παιδία των ενηλίκων και άλλα πολλά.
- Τα προγράμματα μπορεί να απευθύνονται σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή σε μεμονωμένες περιοχές διάσπαρτα σε ολόκληρη τη χώρα.

3.2 Οργανωτικές αρχές

Οι αρχές μιας ΜΚΟ αντανakλούνται στους τρόπους λειτουργίας της οργάνωσης και εσωτερικά στα μέλη της και εξωτερικά στους πελάτες της και τους χρηματοδότες.

Η αρχή είναι μια πεποίθηση ή ένας κανόνας σχετικά με το οποίο οι άνθρωποι συμφωνούν και οδεύουν με αυτό. Η αρχή είναι μια ιδέα ή μια έννοια που υποστηρίζουν οι άνθρωποι. Για παράδειγμα, πολλοί άνθρωποι υποστηρίζουν τις αρχές της ισότητας και της μη διάκρισης. Μια οργάνωση με αυτές τις αρχές θα μπορεί να ενθαρρύνει ενεργά τόσο την ομάδα της και το προσωπικό της όσο και το πρόγραμμά της. Τα μέλη ενός οργανισμού μαζί με το προσωπικό του, το διοικητικό σώμα και άλλους σημαντικούς παράγοντες μπορεί να θέλουν να μοιραστούν τις ιδέες τους όσον αφορά τις οργανωτικές αρχές έτσι ώστε να έχουν ένα πραγματικό μερίδιο σε αυτό. Η αρχή είναι κάτι που καθοδηγεί την καθημερινή πρακτική. Για παράδειγμα, πολλές Μ.Κ.Ο συμμερίζονται τις αρχές της δημοκρατίας και λογοδοσίας. Αυτό σημαίνει ότι δίνουν ένα υψηλό ασφάλιστρο για τις συμμετοχικές μεθόδους εργασίας και λήψης αποφάσεων.

3.3 Πώς να εφαρμοστεί η αρχή

Σε αρχικό στάδιο, η ίδια η ένωση πρέπει να χρησιμοποιήσει μια συμμετοχική στρατηγική. Μια συμμετοχική στρατηγική σημαίνει τη συμμετοχή των μελών και της Κοινότητας για την οργάνωση, ξεκινώντας από τη στιγμή που καθορίζει τους στόχους και τις ιδέες σε όλη τη διαδρομή μέχρι την εφαρμογή και αξιολόγηση του προγράμματος. Αυτό θα πραγματοποιηθεί α) με την έγκριση ενός διοικητικού εγγράφου που θα καθορίζει ρόλους και ευθύνες, β) με τον προγραμματισμό της συμμετοχής των μελών μέσα από της μέτρηση αποτελεσματικότητας των Μ.Κ.Ο.

Έπειτα, ο οργανισμός πρέπει να είναι διαφανής για το προσωπικό, τα μέλη, την κοινότητα και τους φορείς χρηματοδότησης σε οικονομικό επίπεδο. Αυτό θα επιτευχθεί με το να εγκρίνει και να εφαρμόσει οικονομικές και διοικητικές πολιτικές και διαδικασίες καθώς και να διεξάγει τακτικούς ελέγχους των συστημάτων.

Επιπλέον η δημιουργία συνεργασιών έχει ως αποτέλεσμα την θετική αλλαγή για μια κοινότητα κερδίζοντας τον σεβασμό και την καλή φήμη. Έτσι, η ένωση πρέπει να συνεργαστεί με άλλους βασικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν θετικά την κοινωνική ανάπτυξη.

3.4 Ο καθορισμός της αποστολής Μ.Κ.Ο

Ένα σημαντικό βήμα για κάθε οργανισμό είναι να καταστήσει σαφές τον βασικό σκοπό της δημιουργίας του και να θέσει σε λειτουργία όλες τις δράσεις του για να επιτύχει τους στόχους του. Η διαδικασία για να γίνει αυτό μπορεί να προσφέρει μια καλή ευκαιρία για την οικοδόμηση συναίνεσης τόσο στο εσωτερικό της ομάδας όσο και στους εταίρους, τους δικαιούχους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Μια γραπτή επιστολή παρέχει μια σύντομη περίληψη των αποφάσεων που θα ληφθούν κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Αυτό το έγγραφο μπορεί να είναι χρήσιμο και να διανεμηθεί και σε τρίτους με στόχο της δημοσιοποίησης της οργάνωσης. Η δήλωση αποστολής της ένωσης παρουσιάζει τους σκοπούς της οι οποίοι την κάνει να διακρίνει από άλλες ενώσεις και οργανισμούς, ορίζει την κατεύθυνσή της και αναλύει την οργάνωσή της. Διευκρινίζει το ύφος της οργάνωσης, τις διεργασίες που θα πραγματοποιηθούν. Μια δήλωση αποστολής έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στο παρακάτω πλαίσιο.

3.5 Χαρακτηριστικά της δήλωση αποστολής

- Περιέχει την αντίληψη της ίδιας της οργάνωσης.
- Είναι μια ευρεία βάση, μια στρατηγική δήλωσης των στόχων της ΜΚΟ και του προσανατολισμού της.
- Χρησιμεύει ως ένα κομβικό σημείο, που ενθαρρύνει και άλλους να ταυτιστούν με τον σκοπό της οργάνωσης.
- Είναι μεγάλης εμβέλειας.
- Είναι σύντομη και περιεκτική.
- Ξεχωρίζει την οργάνωση από τους άλλους και δείχνει τι καθιστά διαφορετικό.

Τα μέλη της οργάνωσης και η ομάδα του προσωπικού της μπορούν να ενωθούν μαζί για να μοιραστούν τις ιδέες τους και να συμφωνήσουν σχετικά με τον κοινό σκοπό της οργάνωσης.

3.6 Οργανωτική επιτυχία και βιωσιμότητα

Η οργανωτική βιωσιμότητα είναι απαραίτητη για μια ΜΚΟ για να είναι αποτελεσματική. Αυτή η έννοια μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Η δημιουργία των Μ.Κ.Ο δε σημαίνει ότι θα έχουν μακροχρόνια υπόσταση. Υπάρχουν ορισμένες οργανώσεις που δημιουργούνται βραχυπρόθεσμα για έναν μόνο σκοπό και έπειτα κλείνουν, σταματούν να λειτουργούν εφόσον επιτευχθεί. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της ύπαρξής της η οργάνωση πρέπει να είναι βιώσιμη. Με άλλα λόγια η βιωσιμότητα της οργάνωσης δε συνεπάγεται κατά ανάγκη την μακροζωία αλλά την αποτελεσματικότητα.

Παράγοντες επιτυχίας για τις Μ.Κ.Ο

- Όραμα της ένωσης το οποίο περιλαμβάνει την τοποθέτησή της στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος και της ευελιξίας για την καλύτερη προσαρμογή στις αλλαγές.

- Ατομικές ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού.
- Οργανωτική ικανότητα για την διατήρηση ενός επιτελικού οργάνου.
- Οργανωτική ικανότητα στο να είναι υπόλογοι στους χρηματοδότες.
- Οργανωτική ικανότητα να παραμείνουν αποκομμένες από την κομματική πολιτική.
- Συμμετοχική και δημοκρατική συμμετοχή των μελών της ένωσης και του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την οργανωτική ανάπτυξη του προγράμματος.
- Διαφανής και υπεύθυνη διαχείριση.
- Εξασφάλιση χρηματοδότησης των χορηγών από γνωστές οργανώσεις με τις οποίες έχουν αναπτυχθεί εταιρικές σχέσεις.
- Οι μηχανισμοί ελέγχου να απορρέουν από δημοκρατική συμμετοχή.
- Ανάπτυξη στρατηγικών της διαχείρισης και της ηγεσίας.

3.7 Οργανωτική διακυβέρνηση

Μέσα από ένα σύστημα ισχυρών οργανωτικών διακυβέρνησης οι δικαιούχοι μπορούν να είναι βέβαιοι ότι μια οργάνωση έχει συσταθεί για να εξυπηρετήσει κάποια συμφέροντα. Ο ρόλος του διευθυντικού οργάνου και των διαχειριστών είναι πολύ σημαντικός στην αποτελεσματική διοίκηση και στη διαχείριση μιας Μ.Κ.Ο. Τα βασικά συστατικά της οργανωτικής επιτυχίας είναι η ηγεσία, η λογοδοσία και η διαφάνεια.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ηγεσία, υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ευθύνης της ηγεσίας μέσα σε μία Μ.Κ.Ο. Τυπικά το διοικητικό έγγραφο περιγράφει τις ευθύνες που διέπουν το σώμα καθώς και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των διαχειριστών και των μελών. Επιπλέον, η περιγραφή των καθηκόντων των μεμονωμένων μελών του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένου και του εκτελεστικού διευθυντή δημιουργεί ηγετικούς ρόλους στο προσωπικό. Βέβαια, κάθε οργανισμός έχει μια σειρά από διαφορετικές ανάγκες ηγεσίας. Τα καθήκοντα των ηγετών χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Σχεδιασμός. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται η ανάπτυξη της πολιτικής και της εποπτείας για την εφαρμογή των πολιτικών διαδικασιών, ο σχεδιασμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, η κατάληξη των υπηρεσιών και των προγραμμάτων που θα παρέχει η οργάνωση ενώ δεν παραλείπεται η αξιολόγηση των προγραμμάτων και των λειτουργιών της.
2. Διοίκηση. Στην παράμετρο αυτή περιλαμβάνεται η επιλογή του εκτελεστικού διευθυντή, η αξιολόγηση και η απόδοσή του και η παροχή των μελών που διέπουν το σώμα.
3. Χρηματοδότηση. Εδώ περιλαμβάνεται η διασφάλιση της οικονομικής λογοδοσίας, η αναθεώρηση και η έγκριση του προϋπολογισμού του οργανισμού αλλά και η παρακολούθηση των δαπανών του σε αυτόν, η προστασία των περιουσιακών στοιχείων και η αύξηση των κεφαλαίων.
4. Κοινωνικές σχέσεις. Σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζονται τα προγράμματα που συμμετέχει ο οργανισμός και οι υπηρεσίες Marketing και η διασφάλισή τους στην κοινότητα και στους πελάτες, τις δημόσιες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ Κυβερνώντος Σώματος και κοινότητας.

3.8 Ο ρόλος του διοικητικού οργάνου

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του οργανισμού πρέπει να περιέχεται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός ως προς την διαχείριση και την κατεύθυνση του οργανισμού. Η ηγεσία της οργάνωσης πρέπει να παρέχει αποτελεσματικούς ελέγχους ώστε με την οριοθέτηση των στρατηγικών στόχων να εξασφαλίσει ο οργανισμός τους απαραίτητους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Τα συμφέροντα των ενδιαφερόντων είναι πάντα το επίκεντρο της σκέψης και το έργο του οργανισμού για αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζονται και να διαφυλάσσονται στον μέγιστο βαθμό. Οι διαχειριστές λοιπόν είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο και την διοίκηση του οργανισμού στο πλαίσιο αυτών των κανόνων. Ένα διοικητικό όργανο απαρτίζεται από τους διαχειριστές όπου ο αριθμός τους καθορίζεται στο διοικητικό έγγραφο. Ακόμη μπορεί να περιλαμβάνει κάποια μέλη άνευ δικαιώματος ψήφου που εκπροσωπούν συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερόντων.

Τέλος, ο Εκτελεστικός Διευθυντής επιλέγεται και διορίζεται από το διοικητικό σώμα και είναι άμεσα υπόλογος σε αυτήν, συνήθως μέσω του προέδρου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την διαχείριση των επιδόσεων του Εκτελεστικού Διευθυντή.

Η δομή του σώματος

- Πρόεδρος
- Αντιπρόεδρος
- Ταμίας
- Γραμματέας
- Επιτροπές → Χρηματοδότησης
 - ➔ Ανθρώπινου δυναμικού

- Εκτελεστικός Διευθυντής
- Διαχειριστές- μέλη με δικαίωμα ψήφου

3.9 Η σημασία των τυποποιημένων διατάξεων

Ένας αριθμός των κανονικών διατάξεων πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σε ένα διοικητικό έγγραφο για την καλή πρακτική των Μ.Κ.Ο.

Κατάλογος

1. Επωνυμία του οργανισμού και η εξουσία να τροποποιήσει το όνομα.
2. Στόχοι που καθορίζουν με σαφήνεια τη σύσταση της οργάνωσης.
3. Οι εξουσίες που διαχωρίζονται από τους στόχους.
4. Οι διατάξεις που περιγράφουν λεπτομέρειες για τη σύσταση του οργανισμού.
5. Οι διατάξεις που αφορούν τις συνεδριάσεις του διαχειριστή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στις συναντήσεις, συμπεριλαμβανομένης της ψηφοφορίας.
6. Διατάξεις για την ένταξη των μελών και του δικαιώματος ψήφου.
7. Προβλέψεις για συνεδριάσεις και εργασίες των μελών.

8. Προβλέψεις για την τήρηση λογαριασμών του οργανισμού και τον έλεγχο του τραπεζικού λογαριασμού του.
9. Διατάξει που οι διαχειριστές δεν έχουν προσωπικό συμφέρον.
10. Πρόβλεψη για την τροποποίηση του εγγράφου.
11. Πρόβλεψη για την διάλυση του οργανισμού.

3.10 Ο ρόλος των διαχειριστών και η επιλογή τους

Οι διαχειριστές παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωτική διακυβέρνηση. Για αυτό το λόγο πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά και να επιμορφώνονται ώστε να εξασφαλίσουν στην οργάνωση την αποτελεσματική διαχείρισή της.

Θα πρέπει να είναι σε θέση και να έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν θετικά στην οργάνωση και στην αποστολή της. Να είναι πρόθυμοι για την εκπλήρωση των σκοπών της ένωσης. Αυτό φυσικά προϋποθέτει την σχετική εμπειρία και τις κατάλληλες δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν για αυτή την διαδικασία. Έτσι η επιλογή τους δεν είναι εύκολη αφού περνούν από διάφορα στάδια εξέτασης για την πρόσληψή τους.

3.11 Παράγοντες επιτυχίας για τα διοικητικά όργανα

Ορισμένοι παράγοντες επιτυχίας για τα όργανα της διοίκησης παρατίθενται στις παρακάτω ιδέες.

Σίγουρα οι διαχειριστές που εκπροσωπούν τα συμφέροντα των ενδιαφερόντων παρακολουθούν τις ενέργειες των ανωτέρων στελεχών για την προστασία τους. Η κατάρτισή τους θα πρέπει να ξεπερνά κάθε προσδοκία ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν όλους τους στόχους μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης. Θα πρέπει να είναι σε κοινή πορεία με την κοινωνία και τις αντιλήψεις της προστατεύοντας με αυτό τον τρόπο κάθε κοινωνική ομάδα. Επιπλέον είναι σημαντικό να είναι σε θέση να ασκήσουν τον έλεγχο στα διευθυντικά στελέχη και να αξιολογήσουν τις ενέργειές τους όσον αφορά τις στρατηγικές που έχουν ακολουθήσει.

Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές που έχει ακολουθήσει ένα διοικητικό όργανο μπορούν να αλλάξουν εάν δεν επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ακόμα, θα πρέπει να αναπτύξουν μια καλή δομή οργάνωσης και να επιλέγουν τις κατάλληλες επιτροπές για την διεξαγωγή ειδικών εργασιών. Ενώ δε θα πρέπει να παραλείπονται οι μεταξύ τους συναντήσεις για την πρόοδο και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, παρέχοντα τις απαραίτητες συμβουλές στα υπόλοιπα στελέχη.

Η αξιολόγηση της επίδοσης του εκτελεστικού διευθυντή πραγματοποιείται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και παράλληλα καθοδηγείται σχετικά με την ηγεσία που ασκείται στην οργάνωση. Ακολουθούνται ηθικοί κανόνες που διέπουν την συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων του οργανισμού. Επιπλέον πραγματοποιείται στρατηγική επανεξέταση για τον προσδιορισμό της κατάλληλης στρατηγικής όσον αφορά τις ανάγκες του περιβάλλοντος και της κοινωνίας γενικότερα.

3.12 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την καθοδήγηση των εργασιών για κάθε Μ.Κ.Ο. Εξυπηρετεί στην μακροχρόνια πορεία της οργάνωσης και στην διατήρησή της μέσα στο χρόνο, καθώς επίσης και στον καθορισμό των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός που εφαρμόζεται αρχικά περιλαμβάνει κάποια βήματα τα οποία είναι τα εξής:

1. Η προετοιμασία του σχεδίου.
2. Η αποσαφήνιση της εντολής και το πεδίο εργασίας.
3. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
4. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.
5. Ο προσδιορισμός των στρατηγικών ζητημάτων.
6. Ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων.
7. Ο ορισμός των στρατηγικών για την αντιμετώπιση των στρατηγικών στόχων.
8. Ο προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται.
9. Η κατάρτιση του εσωτερικού σχεδίου.
10. Ο υπολογισμός κόστους του σχεδίου αναδιάρθρωσης.

Μόλις καταγραφεί το στρατηγικό σχέδιο, ο οργανισμός διαμορφώνει ένα ετήσιο πρόγραμμα ομαδικής εργασίας και τον ετήσιο προϋπολογισμό.

3.13 Οργανωτικό όραμα

Το όραμα κάθε οργανισμού διαφέρει και δε μπορεί να ταυτιστεί με το όραμα ενός άλλου οργανισμού. Για να εξασφαλιστεί ότι όλοι εργάζονται για τα ίδια ιδανικά για το μέλλον, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα κοινό όραμα για όλα τα μέλη που θα το ακολουθούν. Σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, είναι χρήσιμο να κάνουν όλοι ένα βήμα πίσω και να επανεξετάσουν το όραμα του οργανισμού. Ο κύριος σκοπός του οράματος αυτού είναι η παροχή έμπνευσης και δυνατότητας στους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις δημιουργικές ιδέες, η ενθάρρυνση της δημιουργίας ομάδων μέσω του διαλόγου και των συζητήσεων, ο προσδιορισμός κατεύθυνσης της οργάνωσης από τους συμμετέχοντες και η ένταξη του κατάλληλου προγράμματος για την επίτευξη κοινών στόχων.

3.14 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πειθαρχημένη διαδικασία που αφορά τη λήψη των αποφάσεων και τις δράσεις του οργανισμού. Ο προγραμματισμός είναι μια σημαντική πτυχή της στρατηγικής σκέψης και διαχείρισης για την κατεύθυνση του οργανισμού. Με το στρατηγικό σχέδιο μια ομάδα μπορεί να λειτουργήσει θετικά όσον αφορά την κατεύθυνση του οργανισμού, να αναπτύξει σχέδια σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς, να παρέχει ένα πλαίσιο βάση του οποίου θα παρακολουθείται η πρόοδος, ενώ μπορεί να ενεργοποιήσει αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών πόρων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους και με διάφορες προσεγγίσεις. Μια Μ.Κ.Ο που δραστηριοποιείται αρκετά χρόνια μπορεί να καθορίσει τις δικές του προτεραιότητες και να αναπτύξει ένα τριετές στρατηγικό σχέδιο για την δράση του.

3.15 Η δομή του στρατηγικού σχεδίου

1. Συνοπτική παρουσίαση.
2. Δήλωση οράματος.
3. Έκταση των εργασιών.
4. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
5. Κύρια θέματα στρατηγικής σημασίας.
6. Κάποιοι στρατηγικοί στόχοι που συμφωνήθηκαν με την συνοδεία των στρατηγικών.
7. Εκτίμηση ανθρώπινων πόρων.
8. Πρόβλεψη προϋπολογισμού

Υπάρχουν 10 βήματα για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι σημαντικό να τεκμηριώνονται τα αποτελέσματα και οι συζητήσεις για κάθε βήμα προσεκτικά ώστε να παρέχει μια βάση για το στρατηγικό σχέδιο. Οι σημειώσεις της συζήτησης θα είναι επίσης χρήσιμες για την ανάπτυξη του ετήσιου σχεδίου ομαδικής εργασίας και τον ετήσιο προϋπολογισμό.

ΒΗΜΑ 1: Προετοιμασία σχεδίου. Εδώ αναλύεται ο αριθμός του προσωπικού, των μελών και των ενδιαφερόντων, ο ρόλος που θα έχουν και το διοικητικό έργο του σώματος, το χρονικό διάστημα του στρατηγικού οργανισμού.

ΒΗΜΑ 2: Διασαφήνιση της εντολής και του πεδίου εργασιών. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται ο σκοπός του οργανισμού, τους κανόνες και τις αρχές που θα ακολουθηθούν, τις εργασίες των μελών και του προσωπικού.

ΒΗΜΑ 3: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος. Εδώ παρουσιάζονται τα κοινωνικά θέματα που μαστίζουν μεγάλο μέρος πληθυσμού τα αίτια και τους τρόπους αντιμετώπισής τους.

ΒΗΜΑ 4: Εσωτερική ανάλυση περιβάλλοντος. Εδώ παρουσιάζεται η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων.

ΒΗΜΑ 5: Προσδιορισμός στρατηγικών ζητημάτων. Αυτό το βήμα στηρίζεται στα 4 προηγούμενα βήματα και εξυπηρετεί στον προσδιορισμό των ζητημάτων που σχετίζονται με τους στόχους και την οργάνωση και την ανάλυση του περιβάλλοντος.

ΒΗΜΑ 6: Καθορισμός στρατηγικών στόχων. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να εντοπιστούν ορισμένοι στρατηγικοί στόχοι για την καθοδήγηση του οργανισμού.

ΒΗΜΑ 7: Καθορισμός των στρατηγικών. Σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να επιλεγεί ο συνδυασμός στρατηγικών για κάθε στρατηγικό στόχο. Οι στρατηγικές αυτές αφορούν την εργασία, τη χρηματοδότηση του έργου και τη δικτύωση.

ΒΗΜΑ 8: Προσδιορισμός των πόρων. Εδώ περιγράφεται η διαθεσιμότητα των οικονομικών πόρων, οι φορείς χρηματοδότησης καθώς και οι ανθρώπινοι πόροι που περιλαμβάνονται.

ΒΗΜΑ 9: Η οργανωτική ικανότητα σχεδίου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού ένας σημαντικός αριθμός των στρατηγικών εντοπίζει τα θέματα της οργανωτικής ικανότητας.

ΒΗΜΑ 10: Η κοστολόγηση στρατηγικού σχεδίου. Αυτό το βήμα αφορά τους πόρους που απαιτούνται για το στρατηγικό σχέδιο, ενώ παράλληλα εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοστολόγησή τους.

3.16 Η στρατηγική ως ευρύτερη έννοια

Στρατηγική είναι το σύνολο κάποιων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη του στόχου (Φυτράκης, Τ.,1995). Με βάση άλλον ορισμό στρατηγική μπορεί να είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα. Επιπρόσθετα, η στρατηγική αποτελεί την κατεύθυνση που ακολουθεί ένας οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμα εξυπηρετώντας τα συμφέροντα της κοινωνίας. Όπως υποστηρίζει ο Chandler (2001) στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που αντλούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τέλος, ο σύμβουλος εταιρίας Boston Consulting (2001) υποστηρίζει πως η στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

3.17 Ανάλυση μιας στρατηγικής

Οι ΜΚΟ χαρακτηρίζονται όλο και περισσότερο από μορφές δικτυακής οργάνωσης οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις είναι άτυπες, οριζόντιες μορφές οργάνωσης και λειτουργίας. Κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η γραφειοκρατική δομή τους, οι συμμετοχικές διαδικασίες σε ευρύτερο κύκλο συνομιλητών και η Ηγεσία. Με τη μορφή τους αυτή βρίσκονται πιο κοντά στις προσεγγίσεις των νέων κοινωνικών κινημάτων. Αποτελούν δηλαδή μια αμφισβήτηση των ορίων της θεσμοποιημένης

πολιτικής, την κατάργηση των παραδοσιακών φραγμών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού φορέα, των θεσμικών οργάνων και της πολιτικής κοινωνίας, με τρόπους και μέσα που δεν αναπαράγουν τις υπαρκτές μορφές ελέγχου, ρυθμίσεων και κρατικής παρέμβασης (Offe, 1985).

3.18 Ετήσιο πρόγραμμα εργασίας

Με την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου, είναι σκόπιμο να αναπτυχθεί ένα ετήσιο πρόγραμμα εργασίας της ομάδας. Η βασική ιδέα έγκειται στο γεγονός ότι επανεξετάζει κάθε στρατηγικό στόχο και δημιουργεί στόχους που θα εξυπηρετήσει την ομάδα να τους εφαρμόσει μέσα από τις αποτελεσματικές στρατηγικές. Κατά τη διαδικασία αυτή, μερικές στρατηγικές μπορεί να χρειαστεί να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο βαθμό και να τελειοποιηθούν. Μόλις λοιπόν εντοπιστούν οι ιδέες για τους στόχους του ετήσιου σχεδίου ομαδικής εργασίας, καταγράφονται και δίνεται προτεραιότητα σε αυτούς. Ιδανικά πρέπει να υπάρχουν πάνω από 10 στρατηγικοί στόχοι για να καθοδηγήσουν την οργάνωση το επόμενο έτος.

Επιπλέον, σημαντικό είναι να έχει το προσωπικό συγκεκριμένα καθήκοντα ώστε να βοηθήσει το έργο του διοικητικού προσωπικού για την διαχείριση του προγράμματος. Κάθε άτομο πρέπει να διακατέχεται από υπευθυνότητα και ικανότητα αντίληψης των συμφερόντων για την υλοποίηση του προγράμματος και την επίτευξη των στόχων.

Μόλις καταγραφεί το στρατηγικό σχέδιο, θα πρέπει να εγκριθεί από το αρμόδιο όργανο, το οποίο θα εξετάσει την συνολική αποστολή του οργανισμού και τους στόχους του όπως ορίζεται στο διοικητικό έγγραφο.

Τέλος το διοικητικό όργανο πρέπει επίσης να εξετάσει την σκοπιμότητα της ετήσιας ομαδικής εργασίας και τον ετήσιο προϋπολογισμό εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι προγραμματισμένες δραστηριότητες.

3.19 Επιμέρους στόχοι απόδοσης

Μόλις το διοικητικό όργανο εγκρίνει το ετήσιο πρόγραμμα εργασίας, καθήκον του Εκτελεστικού Διευθυντή είναι να διασφαλίσει ότι μεμονωμένα τα μέλη της οργάνωσης έχουν

κατανοήσει πλήρως τον ρόλο τους και τις ευθύνες τους. Ο καθορισμός των επιμέρους στόχων επίδοσης της ομάδας είναι ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό. Για την ανάπτυξη των στόχων, κατά την οποία η ατομική απόδοση κάθε μέλους θα πρέπει να αξιολογηθεί και να εκτιμηθεί, πρέπει να αναγνωριστούν αρχικά οι κύριες αρμοδιότητες για το επόμενο έτος και να σαφηνιστούν οι ευθύνες και ο ρόλος κάθε ατόμου. Ωστόσο είναι σημαντικό να εξεταστούν οι στόχοι που περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα εργασίας για όλη την ομάδα. Κατά την ανάπτυξη ενός στόχου, αξίζει να ληφθούν υπόψη τα ερωτήματα: τι θα επιτευχθεί και πώς; Τι είδους πόροι είναι απαραίτητοι;

Κάθε στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος και εφικτός να πραγματοποιηθεί μέσα σε ορισμένο χρόνο.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Οι σχέσεις των Μ.Κ.Ο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη

4.1.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Οι δραστηριότητες των εταιριών απασχολούν ιδιαίτερα το κοινωνικό σύνολο, ιδίως όταν αυτές συνδέονται με την απασχόληση, το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής. Συνδυαστικά με αυτό, η κοινωνία έχει την απαίτηση οι επιχειρήσεις να προσεγγίζουν με ένα ευρύ πνεύμα την έννοια της κερδοφορίας και να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις τεχνολογικές εξελίξεις που προκαλούν παγκοσμίως ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στην οικονομία και στην κοινωνία. Προβληματισμοί προκύπτουν όσον αφορά τις περιβαλλοντικές καταστροφές, τη φτώχεια, τα οικονομικά σκάνδαλα ενώ αυξάνεται η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη . Έτσι προέκυψε η έννοια της ΕΚΕ, η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για κάθε εταιρία που θέλει να παραμείνει ανταγωνιστική στο σύγχρονο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Η έννοια της ΕΚΕ έχει συνδεθεί άμεσα με την ανάπτυξη του κοινωνικού ρόλου των εταιριών, συνεπώς με τον εθελοντισμό και τις στρατηγικές που καταδεικνύουν την κοινωνική και την περιβαλλοντική ανησυχία τους και εκφράζεται συνήθως μέσω προγραμμάτων και άλλων πρακτικών προς τους εργαζόμενους, και προς την κοινωνία, με μορφές που προωθούν την κοινωνική αλληλεγγύη και τη βιώσιμη ανάπτυξη σε πολλούς κοινωνικούς τομείς (Kotler, Lee, 2005). Ο ρόλος και οι ευθύνες της κοινωνίας μεταβάλλονται με αποτέλεσμα να αλλάζει και η ευθύνη των εταιριών καθιστώντας την ΕΚΕ μία έννοια διαρκώς εξελισσόμενη. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις καθώς και οι μέτοχοί τους συνεπώς διαδραματίζουν έναν θεμελιώδη ρόλο στη διαμόρφωση της οικονομίας, της κοινωνίας και της περιβαλλοντικής προόδου σε διεθνές επίπεδο. Οι επιχειρήσεις ηγεσίας θα είναι οι επιχειρήσεις του μέλλοντος των οποίων η αποστολή και η στρατηγική τους θα βασίζεται σε συγκεκριμένες κοινωνικές αξίες. Για να είναι μια

εταιρεία, συνεπώς, βιώσιμη και αποτελεσματική δεν πρέπει να επιφέρει πολλά κέρδη μόνο, αλλά ταυτόχρονα να είναι υπέρ του περιβάλλοντος, να έχει δηλαδή περιβαλλοντική συνείδηση. Αφενός να εξυπηρετεί τις ανάγκες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί, αφετέρου τις προσδοκίες της για το μέλλον (Τσαρδανίδης, 2009).

Όπως υποστηρίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΕ συνίσταται στην ενσωμάτωση, σε εθελοντική βάση, θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθώς και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001). Η αποτελεσματική εφαρμογή της έννοιας της ΕΚΕ συμβάλλει στην επίτευξη του στόχου που διατυπώθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας να γίνει η ΕΕ η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Από τη δεκαετία του '90 η ΕΚΕ εξαπλώθηκε παγκοσμίως, ενώ παράλληλα, παρατηρήθηκε αύξηση των εταιρικών παροχών και οι επιχειρήσεις στράφηκαν προς τις βέλτιστες πρακτικές ΕΚΕ (Βαξεβανίδου, 2011).

4.2 ΜΚΟ και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Οι ΜΚΟ είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση και την εξέλιξη του θεσμού της ΕΚΕ. Η αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, με αφορμή των προγραμμάτων προσαρμογής και οικονομικής σταθεροποίησης- ακόμα και πριν από την έναρξη της οικονομικής κρίσης- , η ενδυνάμωση της κοινωνίας πολιτών και η διάχυση της κοινωνίας της πληροφορίας, σε συνδυασμό με τις ΜΚΟ, συνθέτουν ορισμένα σημαντικά βήματα που οδηγούν τις σύγχρονες εταιρίες στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην υιοθέτηση πρακτικών με σκοπό την αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία. Ένας ακόμη παράγοντας που συνδέεται με τα παραπάνω είναι η βελτίωση του μορφωτικού και του βιοτικού επιπέδου των πολιτών, κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι επιχειρήσεις συχνά

συμβουλευόνται τις ΜΚΟ όσον αφορά στη διαμόρφωση των προγραμμάτων ΕΚΕ, τους επιτρέπουν να αξιολογήσουν αυτά τα προγράμματα και να συμβάλουν στη σύνταξη των απολογιστικών εκθέσεων τους.

Με τον **όρο κοινωνία πολιτών** εννοούμε τη δράση των πολιτών που συμμετέχουν στα κοινά, εθελοντικά χωρίς προσωπικό όφελος. Βέβαια, οι ΜΚΟ αποτελούν μέρος της κοινωνίας των πολιτών. Έτσι η κοινωνία των πολιτών με τις ΜΚΟ είναι αλληλοεξαρτώμενες, όταν για πολλές από αυτές υπάρχει μια έλλειψη αντιπροσωπευτικότητας, εξ αιτίας της ετερογένειας που χαρακτηρίζει πολλές από αυτές (Tvedt, 2002).

Με τον όρο **Κοινωνία της Πληροφορίας** εννοούμε τα μέλη της κοινωνίας όπου έχουν έμπρακτα τις δράσεις των ΜΚΟ και ενδιαφέρονται για θέματα του κοινωνικού συνόλου, όπως του σεβασμού της προστασίας του περιβάλλοντος και αντιμετώπισης σοβαρών κοινωνικών προβλημάτων, όπως τη φτώχεια (Τοπαλίδης, 2013).

4.3 Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη συνεργασία των ΜΚΟ στο πλαίσιο της ΕΚΕ

Ο ρόλος των ΜΚΟ στην εξέλιξη της ΕΚΕ τα τελευταία χρόνια είναι πολύς σπουδαίος. Η δράση των ΜΚΟ με τις εταιρίες επίσης, αποτελεί μια νέα μορφή υλοποίησης της ΕΚΕ, πέρα την παραδοσιακή της μορφή, αλλά συνάμα ριψοκίνδυνη εφόσον οι επιχειρήσεις αυτοδεσμεύονται για την τήρηση συγκεκριμένων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προϋποθέσεων. Συνεπώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά σε ένα δίλημμα: Εάν υιοθετήσουν την ΕΚΕ αυξάνουν το κόστος παραγωγής και γίνονται βραχυπρόθεσμα πιο ευάλωτες επικοινωνιακά σε περίπτωση απρόβλεπτου κινδύνου. Εάν, όμως, αδιαφορήσουν υπάρχει κίνδυνος της δημόσιας εικόνας τους με σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις.

Σε αυτές τις συνθήκες, η προώθηση της ΕΚΕ μέσω των συμπράξεων του ιδιωτικού τομέα με τις ΜΚΟ - στη βάση ενός κοινού προγράμματος κοινωφελούς χαρακτήρα - αποτελεί μια

ικανοποιητική διέξοδο στο παραπάνω δίλημμα. Με τη συνεργασία των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις, ακόμα και για προγράμματα ΕΚΕ, θα διευκόλυνε τις επιχειρήσεις να αντισταθούν είτε σε κυβερνητικές πιέσεις είτε σε εκείνες της κοινωνίας πολιτών για κάποιο έλεγχο των δραστηριοτήτων τους. Η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις είναι ποικίλης διαφοροποιείται ανάλογα με τις δράσεις των ΜΚΟ. Ορισμένες ΜΚΟ δρουν με στόχο τη προστασία των καταναλωτών και προωθούν το δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο για την καταπολέμηση της φτώχειας. Άλλες αγοράζουν μετοχές των επιχειρήσεων και έχοντας δικαιώματα μειοψηφίας στην γενικές συνελεύσεις των μετόχων προτείνουν μεταβολές στην εταιρική πολιτική. Πολλές ΜΚΟ είναι δραστήριες στον εντοπισμό και δημοσιοποίηση αθέμιτων εταιρικών πρακτικών, κατονομάζοντας τις επιχειρήσεις αυτές στη διεθνή κοινή γνώμη. Οι ΜΚΟ έχουν τη δυνατότητα δημοσιοποίησης παραβιάσεων της επιχειρηματικής ηθικής από τις επιχειρήσεις (Τσαλαμπούνη, 2012). Τέλος, κάποιες ΜΚΟ διεξαγάγουν έρευνες ή υλοποιούν προγράμματα ενημέρωσης και εκπαίδευσης σχετικά με τις άνομες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, επιδιώκοντας να επηρεάσουν την κοινή γνώμη (Schepers, 2006).

Συνεπώς, η ενδυνάμωση του θεσμού της ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των επιχειρήσεων στα αιτήματα των ΜΚΟ για καθαρότερο περιβάλλον και δικαιότερη κοινωνία (Τσιλιώνης, 2013). Πολλές επιχειρήσεις βέβαια λειτουργούν περισσότερο ωφελμιστικά καθώς ο απώτερος βέβαια στόχος τους να είναι η αύξηση των κερδών και της ανταγωνιστικότητας (Cardoso Brum και Regil Castilla, 2007). Πάντως, αποτελέσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι, όταν οι επιχειρήσεις συνεργαστούν με ΜΚΟ σε θέματα ΕΚΕ, οι δράσεις γίνονται πιο αποτελεσματικές.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από συνεργασίες με ΜΚΟ καθώς οι τελευταίες μπορούν να προσαρμόσουν τις επιχειρηματικές τους πρακτικές και να αποδιώξουν προβλήματα κοινωνικής ευθύνης (Baur και Schmitz, 2012). Έτσι η ικανοποιητική συνεργασία των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις έχει θετικές επιπτώσεις στην απασχόληση αλλά και την μετεξέλιξη των ευρωπαϊκών κοινωνιών προς το μοντέλο των σύγχρονων κοινωνιών της Γνώσης. Τέλος, η οικονομική κρίση που μαστίζει από το 2008 τις δυτικές οικονομίες, έχει συμβάλει ώστε πολλές επιχειρήσεις να εκτιμούν ότι η συνεργασία με τις ΜΚΟ είναι πολύτιμη για την επιτυχή υλοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ (Giannakaris και Theotokas, 2010).

4.4 Οι λόγοι για τους οποίους οι ΜΚΟ επιθυμούν τη συνεργασία με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ

Οι ΜΚΟ συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ, για τους εξής λόγους:

- Έχουν κοινούς στόχους με τις επιχειρήσεις. Η ΕΚΕ υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις ευθύνες τους και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέλη εκτός από τους μετόχους. Συνεπώς, η ΕΚΕ και η οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι αλληλοεξαρτούμενες (Doh και Guay, 2006).
- Η ανάδειξη σε διεθνές επίπεδο των ζητημάτων κοινωνικής δικαιοσύνης. Ένας λόγος για την υιοθέτηση προγραμμάτων ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι οι ΜΚΟ θέτουν σε ισχύ τα θέματα της κοινωνικής δικαιοσύνης σε διεθνές επίπεδο. Τόσο τα κράτη όσο και οι Διεθνείς ΜΚΟ επεδίωξαν και πέτυχαν να υιοθετηθούν ορισμένοι κανόνες σε πολυμερές επίπεδο για την ΕΚΕ. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ. Στηρίζεται στον εθελοντισμό, και οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν θα πρέπει να λειτουργούν με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αποτελείται από δέκα αρχές που αφορούν στα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς (Mares, 2008) .
- Η ραγδαία επέκταση των ΜΚΟ και η ανάγκη εξασφάλισης των πόρων. Η συνεργασία με τις επιχειρήσεις προσφέρει πόρους στις ΜΚΟ, σε μια εποχή που οι συνεισφορές των μελών των ΜΚΟ μειώνονται συνεχώς. Επιτυγχάνεται, επίσης, η μείωση της εξάρτησης των ΜΚΟ είτε από τα κρατικά κονδύλια είτε από τη χρηματοδότηση διεθνών οργανισμών για την υλοποίηση μεγάλων κοινωνικών προγραμμάτων. (Aras και Lozan και Albareda, 2009).
- Η αύξηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών καταστροφών οι οποίες συνδέονται με τις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν τα διεθνή ζητήματα τα οποία ευαισθητοποίησαν τη διεθνή κοινωνία πολιτών και πολλές ΜΚΟ.
- Οι ΜΚΟ υποστηρίζουν τη θέση των πολιτών με σκοπό την προώθηση της κοινωνικής αλλαγής. Σαφώς λοιπόν η συμμετοχή τους σε προγράμματα ΕΚΕ βοηθά για να πραγματοποιηθούν οι κοινωνικοί στόχοι. Εξάλλου η έννοια της ΕΚΕ είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της κοινωνίας πολιτών.

Η εμπλοκή των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις για δράσεις ΕΚΕ μπορούν να πάρουν μεταξύ άλλων τις εξής μορφές:

- Χορηγία. Επιχειρήσεις παρέχουν οικονομική υποστήριξη σε μια ΜΚΟ, σε συνεργασία για την προώθηση του προγράμματος ΕΚΕ.
- Παροχή συμβουλών. Μια επιχείρηση συμβουλευεται μια ΜΚΟ για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ΕΚΕ.
- Συνεργασία στην έρευνα. Μια εταιρεία και μια ΜΚΟ συνάμα παρέχουν πόρους για ένα ερευνητικό πρόγραμμα. Η επιχείρηση συνήθως προσφέρει χρηματοδότηση και οι ΜΚΟ τεχνογνωσία και στελέχη.
- Κατάρτιση των εργαζομένων στην προώθηση του εθελοντισμού. Στελέχη των ΜΚΟ εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, ώστε να προσφέρουν εθελοντικά την εργασία τους σε προγράμματα των ΜΚΟ.
- Ανάπτυξη συστηματικού διαλόγου. Μια επιχείρηση αναπτύσσει ένα συστηματικό διάλογο με μια ΜΚΟ, ενώ αρκετά συχνά μεγάλες επιχειρήσεις συμμετέχουν σε συμπράξεις με τις ΜΚΟ με στόχο τις έρευνες για θέματα που τους αφορούν.
- Εκπόνηση κοινών προγραμμάτων ΕΚΕ. Η συνεργασία παίρνει τη μορφή συγκεκριμένων δράσεων και υλοποίησης κοινών προγραμμάτων.
- Στρατηγικές συνεργασίες. Μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ μιας ΜΚΟ και μιας επιχείρησης, ακόμα και με τη μορφή μιας γραπτής συμφωνίας (Kouroula και Halme, 2008).
- Διαμεσολάβηση. Οι ΜΚΟ αναλαμβάνουν να κινητοποιήσουν άλλους φορείς ή τοπικές ΜΚΟ στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες για να συμπράξουν με επιχειρήσεις στην υλοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ.

4.5 ΜΚΟ: Μη Κυβερνητικές ή Μη Κυβερνούμενες Οργανώσεις;

Τα τελευταία χρόνια έχουν ιδρυθεί παγκοσμίως εκατομμύρια ΜΚΟ που ασχολούνται με διαφορετικά θέματα (υγεία, παιδεία, πολιτισμός, περιβάλλον, ανθρώπινα δικαιώματα, κ.α.), σε διαφορετικά επίπεδα. Οι ΜΚΟ διαδραματίζουν σήμερα έναν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια κοινωνία. Επιπλέον, οι ΜΚΟ έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν και να δρομολογούν πολιτικές αποφάσεις, έχουν δηλαδή πολιτική επιρροή. Συνεπώς οι ΜΚΟ θα πρέπει να είναι «υγιής» εφόσον η δράση τους κρίνεται αναγκαία.

Ειδικότερα, οι ΜΚΟ:

1. Στηρίζονται κυρίως στην εθελοντική εργασία ατόμων με ιδιαίτερες ευαισθησίες προς την κοινωνία και το περιβάλλον.

2. Στηρίζονται στην εκτεταμένη συμμετοχή της νεολαίας.
3. Τα έσοδά τους βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε χορηγίες.
4. Οι ανθρωπίνοι πόροι τους είναι περιορισμένοι και συχνά χρησιμοποιούνται εξωτερικοί πόροι.
5. Προσφέρουν υπηρεσίες κυρίως με projects.

Όμως, οι ΜΚΟ συχνά εφαρμόζουν κάποια συστηματικά μοντέλα διοίκησης και ακολουθούν ορισμένες εταιρικές διαδικασίες και πρότυπα. Οφείλουν να ακολουθούν βιώσιμα πρότυπα οργάνωσης αν θέλουν να διατηρήσουν την παρουσία τους και να επιτύχουν τους καταστατικούς τους σκοπούς. Ειδικότερα σήμερα, οι ΜΚΟ για να επιβιώσουν και για να μπορέσουν να συνεχίσουν το έργο τους θα πρέπει να προωθήσουν μια οργανωτική νοοτροπία που να στηρίζεται στις αξίες και στις αρχές τους. Δηλαδή θα πρέπει να διαφυλάξουν το κοινωφελή τους χαρακτήρα και να κερδίσουν αξιοπιστία. Επίσης, για την βιωσιμότητα τους απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση, έλεγχος, ιεραρχία και συνέπεια εντός των ΜΚΟ. Τέλος, θα πρέπει να είναι καινοτόμες και να λειτουργούν σε πλήρη ακολουθία με την οικονομική πραγματικότητα. Το κοινωνικό σύνολο έχει ανάγκη από το έργο των ΜΚΟ. Οι ΜΚΟ πρέπει να δράσουν και να προσφέρουν. Αποτελεσματικό project management σημαίνει τον καλύτερο έλεγχο αποτελεσμάτων.

Τα οφέλη του project management σε μια ΜΚΟ:

Καλύτερος έλεγχος αποτελεσμάτων: Project management σημαίνει διαχείριση αλλαγών, συστηματική παρακολούθηση, συνεχή βελτίωση. Όσο αποτελεσματικότερη μέθοδο διαχείρισης εφαρμόζεται, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να ολοκληρωθεί.

Ρεαλιστικότερος οικονομικός και ποιοτικός σχεδιασμός: Δηλαδή, υλοποίηση του έργου αφενός σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη, αφετέρου σύμφωνα με τις απαιτήσεις όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκόμενων. Ένα έργο είναι επιτυχημένο όταν όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι ικανοποιημένοι.

Καλύτερος συντονισμός: Όταν είναι γνωστό το αντικείμενο απασχόλησης είναι πιο εύκολο να δοθούν οι αρμοδιότητες στα κατάλληλα άτομα.

Προσανατολισμός στον στόχο: Με αφετηρία την καταγραφή των απαιτήσεων του έργου, ο σαφής καθορισμός του στόχου του βοηθά στον συντονισμό, την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας έργου αλλά και των υπόλοιπων ενδιαφερομένων.

Ελαχιστοποίηση επιπτώσεων κινδύνων: Αναπόσπαστο κομμάτι του project management είναι το risk management. Αποτελεσματικό risk management σημαίνει η προνοήσει των αρνητικών ενεργειών και επιπτώσεων στο έργο, καθώς επίσης και τα προληπτικά μέτρα και οι διορθωτικές ενέργειες.

Αξιολόγηση σχεδιασμού και υλοποίησης: Η αξιολόγηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά βήματα για να βρεθούν τα αίτια και οι τρόποι αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων.

Καταγραφή και αξιοποίηση δεδομένων για μελλοντικά έργα: Δίνοντας προσοχή στην καταγραφή των διδαγμάτων επιτυγχάνεται η εξασφάλιση της βελτίωσης των διαδικασιών που ακολουθούνται.

Εστίαση στην ποιότητα: Διαχείριση ποιότητας έργου σημαίνει η υλοποίηση του έργου σύμφωνα με τις προδιαγραφές του. Τόσο κατά τον σχεδιασμό, όσο και την υλοποίηση, θα πρέπει να εφαρμόζονται οι κατάλληλες μέθοδοι και οι έλεγχοι για να εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι.

Βελτίωση σχέσης με τον πελάτη: Ο χορηγός θα πρέπει να νιώθει σιγουριά γιατί με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι πιθανότητες για την ανάληψη ενός επόμενου έργου.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι οργανισμοί με κοινωφελή χαρακτήρα και με ανεξάρτητο τρόπο δράσης. Όμως, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν σημαίνει Μη Κυβερνούμενες Οργανώσεις. Για το λόγο αυτό απαιτείται ορθή διαχείριση και διαδικασίες. Οι ΜΚΟ δεν είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά πρέπει να υιοθετήσουν τις καλές πρακτικές των οργανισμών. Επίσης, θα πρέπει να αναζητήσουν καλές πρακτικές για την βελτίωση της διαχείρισης των projects τους.

4.6 Η αξιολόγηση των ΜΚΟ

Η σύγχρονη αντίληψη της κοινωνίας των πολιτών περιλαμβάνει την έννοια του ενεργού πολίτη, που συμμετέχει στις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και αναλαμβάνει ο ίδιος την ευθύνη για τη βελτίωση της ζωής του και των συνανθρώπων του. Οι ενεργοί πολίτες κινητοποιήθηκαν εθελοντικά για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Έτσι έκαναν την εμφάνισή τους πολλές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, τις ΜΚΟ, με στόχο να καλύψουν ανάγκες που αφορούν πολλούς τομείς της ζωής των ανθρώπων.

Η αξιολόγηση μιας ΜΚΟ σχετίζεται με το σκοπό της ο οποίος θα πρέπει να είναι κοινωνικά ωφέλιμος. Σε δεύτερο επίπεδο η ΜΚΟ πρέπει να φροντίζει για τη διαφάνεια της διαχείρισης της. Κάθε ΜΚΟ διαχειρίζεται δημόσιους πόρους, είτε πρόκειται για την εθελοντική εργασία μελών, είτε για ιδιωτικές χορηγίες, είτε κρατικές επιχορηγήσεις. Είναι συνεπώς απαραίτητο να δημοσιοποιείται η προέλευση των πόρων και να δίνεται η δυνατότητα στην κοινωνία να ελέγχει τη διαχείριση και τους διαχειριστές. Η τρίτη φάση της αξιολόγησης σχετίζεται με τη λειτουργία της ΜΚΟ, την απόδοση και τις επιδόσεις της. Είναι σημαντικό οι πόροι κάθε ΜΚΟ

να χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση των σκοπών της και όχι για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της.

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό να υπάρχει από τη στιγμή που τίθεται το θέμα χρηματοδότησης της ομάδας με εξωτερικούς πόρους. Σίγουρα θα προσέφερε βεβαιότητα για τις ΜΚΟ αν πράγματι προσφέρουν κοινωνικό έργο ή δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετούν άλλους σκοπούς. Η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμοστεί και να απλουστευτεί ώστε να είναι κατανοητή. Υπάρχουν πολλά συστήματα αξιολόγησης των ΜΚΟ για κάθε χώρα. Μερικά από αυτά είναι η αυτό-αξιολόγηση όπου η ΜΚΟ απάντα σε ένα προετοιμασμένο ερωτηματολόγιο, αλλά και η αξιολόγηση από οργανισμούς που παίζουν σημαντικό ρόλο στις ενώσεις ΜΚΟ.

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΑΝΟΥ

5.1.1 Η διαχείριση των οικονομικών

Η εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής θα διασφαλίσει την καλή χρηματοοικονομική διαχείριση και λογιστική πρακτική που είναι απαραίτητα για την επιτυχία του οργανισμού. Η καθοδήγηση εμπίπτει επτά κύριες κατηγορίες οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Η πολιτική για τις χρηματοπιστωτικές διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό διότι θεσπίζει διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι οι πόροι του οργανισμού τίθενται στη σωστή τους χρήση. Είναι σημαντικό ότι αυτή η Πολιτική γίνεται κατανοητή από το προσωπικό και τα μέλη του διοικητικού οργάνου, επειδή είναι όλοι υπεύθυνοι για την καλή διαχείριση των πόρων.

Καλό θα είναι να έχουμε μια ενιαία, ολοκληρωμένη αντιμετώπιση σε ένα έγγραφο πολιτικής με την οικονομική διαχείριση και τις λογιστικές διαδικασίες και έτσι θα είναι πιο εύκολο για την εφαρμογή του.

Το έγγραφο πολιτικής θα περιγράφει τις διαδικασίες δημοσιονομικής διαχείρισης των οργανισμών και θα προσδιορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες του προσωπικού και μέλη του Κυβερνώντος Σώματος. Είναι κοινό να αναφέρει το ίδιο το έγγραφο ότι δεν μπορεί να αλλάξει, χωρίς την επίσημη έγκριση του διοικητικού σώματος.

5.2 Σε τι εξυπηρετεί αυτή η πολιτική

5.2.1 Ρόλοι και ευθύνες

Εφαρμόζοντας ένα λογιστικό σύστημα θα πρέπει εξ αρχής να ορισθεί ο υπεύθυνος για τη δημοσιονομική διαχείριση. Μία από τις σημαντικότερες αρχές της λογιστικής διαχείρισης είναι ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων, επομένως όλες οι οικονομικές συναλλαγές θα πρέπει να προετοιμάζονται από ένα άτομο και επανεξετάζονται από ένα άλλο.

Ο σκοπός του διαχωρισμού ευθύνης είναι να εξασφαλιστεί η ισορροπία ανεξαρτήτως από τον αριθμό υπαλλήλων που απασχολεί. Επιπροσθέτως ο ρόλος του διοικητικού οργάνου επεκτείνεται και στη διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων και στη σωστή οικονομική

διαχείριση του οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προστίθενται περισσότερες ευθύνες στα ανώτερα επίπεδα της οργάνωσης, αλλά να συνυπάρχουν και οι ευθύνες του προσωπικού διασφαλίζοντας ότι τα οικονομικά είναι ασφαλείς. Αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί έναν λογιστή τότε ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του εκτελεστικού διευθυντή μπορεί να ανατεθεί στον ίδιο.

5.2.2 Συστήματα λογιστικής

Το τρίτο μέρος του εγγράφου της πολιτικής των χρηματοοικονομικών διαδικασιών περιγράφει συστήματα και διαδικασίες οργάνωσης για την εξασφάλιση αξιόπιστων δημοσιονομικών διαχειρίσεων.

5.2.3 Πολιτική για την καταπολέμηση της απάτης

Όλα τα μέλη του Κυβερνώντος Σώματος και του προσωπικού που απασχολεί ένας οργανισμός έχουν καθήκον να διασφαλίζουν την οικονομική σταθερότητα κάθε οργανισμού. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να λαμβάνεται δράση σε περίπτωση υποψίας για απάτη του οργανισμού. Ωστόσο οι ανησυχίες σχετικά με την οικονομική συμπεριφορά του εκτελεστικού διευθυντή ή ενός διαχειριστή λαμβάνονται συνήθως άμεσα και ρητά με τον πρόεδρο του διοικητικού οργάνου. Σε κάθε περίπτωση που υπάρχει η πιθανότητα απάτης μέσα στο έγγραφο πρέπει να αναφέρεται η άμεση νομική δράση που θα πρέπει να ληφθεί.

5.2.4 Συστήματα επισκόπησης

Είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστεί στο έγγραφο πολιτικής ότι κάθε οργανισμός καταγράφει τις οικονομικές συναλλαγές, συμπεριλαμβανομένων όλων των εξόδων. Υπάρχουν οργανισμοί που κρατούν σε εγχειρίδιο τις συναλλαγές του και άλλοι που χρησιμοποιούν ένα μηχανογραφικό σύστημα των λογαριασμών. Υπάρχουν δύο διαφορετικά συστήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: ένα ενιαίο σύστημα εισόδου και ένα διπλογραφικό σύστημα καθολικό όπου οι πληρωμές και οι εισπράξεις γίνονται αναλυτικά με βάση την ημερομηνία, τα έσοδα και τα έξοδα.

5.2.5 Απαιτήσεις τραπεζικής

Παρά το γεγονός ότι πολλές ΜΚΟ δεν έχουν τραπεζικούς λογαριασμούς, όταν αρχίζουν συναλλαγές είναι απαραίτητο το άνοιγμα ενός λογαριασμού σε έναν χρηματοπιστωτικό οργανισμό ώστε να μην υπάρχει αυθαιρεσία. Έτσι παρατηρείται η παρακολούθηση

τραπεζικών συναλλαγών και είναι πιο ασφαλείς οι καταθέσεις για τον οργανισμό. Στο έγγραφο πολιτικής θα πρέπει να προσδιοριστούν οι διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι τα κεφάλαια που έχουν στην τράπεζα είναι ασφαλή. Οποιαδήποτε κατάθεση σε μετρητά ή επιταγές πρέπει να έχει εγκριθεί και να έχει καταγραφεί.

5.2.6 Μισθοί προσωπικού

Μια σημαντική συνιστώσα των μηνιαίων δαπανών αποτελούν οι μισθοί του προσωπικού. Επομένως, είναι σημαντικό οι συναλλαγές αυτές να πραγματοποιούνται με μεγάλη ασφάλεια και η διαχείριση σαν γίνεται σύμφωνα με τις διαδικασίες των βέλτιστων πρακτικών και να είναι κατανοητό από όλα τα μέλη του προσωπικού. Θα πρέπει να υπάρχει ένα φύλο όπου αναγράφονται οι μισθοί σε μηνιαία βάση και να αναφέρεται σε αυτό πώς υπολογίστηκαν. Τα καθαρά ποσά των αμοιβών πρέπει να συμφωνούν με τους μισθούς που καταβάλλονται. Τυχόν μειώσεις μισθών πρέπει να καταγράφονται το φύλλο μισθού, συμπεριλαμβανομένων τυχόν προκαταβολές που καταβάλλονται στο προσωπικό κατά τη διάρκεια του μήνα. Αυτές θα πρέπει να αφαιρεθούν κατά τον υπολογισμό των καθαρών αποδοχών.

5.2.7 Έξοδα προσωπικού και ασφάλιση

Το προσωπικό μπορεί να επιβαρύνεται με τα έξοδα που αφορούν επίσημη εργασία για την οργάνωση, ειδικά όταν αυτό απαιτεί ταξίδια μακριά από το γραφείο. Κανονικά στο προσωπικό που είναι εξουσιοδοτημένο να ταξιδέψει για τον οργανισμό, δίνονται τα μετρητά για τα οποία πρέπει να υπογράψει. Ωστόσο, σαφή όρια πρέπει να τεθούν για το πόσο που δίνεται από την οργάνωση για αυτόν τον σκοπό, γιατί εάν κάποιο μέλος υπερβεί τα όρια θα πρέπει να επιστρέψει τα χρήματα αφαιρώντας τα από τον μισθό τους. Επιπλέον, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν κάποιους κανόνες που θα διέπουν την προσωπική χρήση του τηλεφώνου, των ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων αντικειμένων που ανήκουν στην οργάνωση.

Επιπρόσθετα είναι σύνηθες φαινόμενο για τους διαχειριστές να εγκρίνουν τις αναγκαίες ρυθμίσεις για την ασφάλισης ετησίως βάσει μιας ανταγωνιστικής διαδικασίας διαμόρφωσης των τιμών. Ο εκτελεστικός διευθυντής είναι τότε

υπεύθυνος για τη διαχείριση κάθε ασφαλιστικής πολιτικής. Είναι σημαντικό να ελέγχετε την ευθύνη του εργοδότη.

5.2.8 Εισοδήματα

Ένας οργανισμός θα λάβει διάφορες μορφές εισοδήματος (για παράδειγμα, επιχορηγήσεις από φορείς χρηματοδότησης, δωρεές, συνδρομές των μελών του, επιστροφή των εξόδων ταξιδιού ή προκαταβολές μισθού, κλπ). Όλα τα έσοδα, είτε με επιταγή ή με μετρητά, πρέπει να καταγράφονται σε ένα κουπόνι παραλαβής το οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί με την ακόλουθες πληροφορίες:

- η ημερομηνία
- το όνομα του προσώπου ή του οργανισμού
- ο λόγος που το εισόδημα λαμβάνεται
- το ποσό
- Ο κωδικός του προϋπολογισμού
- αν το εισόδημα είναι με τη μορφή μετρητών ή επιταγής.

Οποιαδήποτε σχετικά έγγραφα χρησιμοποιούνται θα πρέπει να επισυνάπτονται στο δελτίο παραλαβής. Το κουπόνι στη συνέχεια υπογράφεται από το πρόσωπο που δίνει τα χρήματα και διατηρείται στον ίδιο ως απόδειξη, ενώ το δεύτερο αντίγραφο αρχειοθετείται ως αρχείο του οργανισμού. Οι καταθέσεις αυτές από τα εισοδήματα θα πρέπει να είναι καταγεγραμμένες και στον τραπεζικό λογαριασμό.

5.2.9 Ο προϋπολογισμός

Ένας προϋπολογισμός συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχέδιο και είναι:

- ένα σχέδιο για το επόμενο έτος
- μια οικονομική κατάσταση που αναφέρει τις δραστηριότητες του οργανισμού
- πρόβλεψη για το έτος όσον αφορά την χρηματοδότηση
- ένα εργαλείο διαχείρισης για τα έσοδα και τις δαπάνες παρακολούθησης
- ένα εργαλείο για να βοηθήσει τη συγκέντρωση κεφαλαίων.

5.2.10 Πώς να αναπτύσσεται ένας ετήσιος προϋπολογισμός

Για κάθε οικονομικό έτος αναπτύσσεται ένας οργανωτικός προϋπολογισμός που περιγράφει τις σωστές εκτιμήσεις των εσόδων της ΜΚΟ και των εξόδων. Ο οποίος πραγματοποιείται από τον εκτελεστικό διευθυντή με την υποστήριξη από τον Ταμία και την Δημοσιονομική Επιτροπή.

Όπως και με το στρατηγικό σχεδιασμό, έτσι και με την προετοιμασία ενός ετήσιου προϋπολογισμού απαιτεί σκέψη και ανάλυση. Για πολλές οργανώσεις το πρώτο σχέδιο του ετήσιου προϋπολογισμού θα αποκαλύψει ένα σημαντική διαφορά μεταξύ των προβλεπόμενων δαπανών και του αναμενόμενου εισοδήματος. Είναι σημαντικό ότι στο δεύτερο σχέδιο έπειτα, η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο στο σύνολο μηδενίζεται.

5.2.11 Υποβολή εκθέσεων και παρακολούθηση

Ένας από τους βασικούς παράγοντες της οργανωτικής επιτυχίας και της βιωσιμότητας ενός οργανισμού είναι ένα εύρωστο σύστημα υποβολής οικονομικών εκθέσεων και παρακολούθησης. Χωρίς αυτό είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποια είναι η συνολική οικονομική κατάσταση του οργανισμού και η ποσότητα των πόρων που χρησιμοποιούνται. Τα οικονομικά ενός οργανισμού μπορούν να παρακολουθούνται και να αναφέρονται στα ειδικά έγγραφα. Για την μηνιαία οικονομική απόδοση και την επίτευξη ελάχιστων προτύπων των βέλτιστων πρακτικών, ο οργανισμός θα πρέπει να παράγει ένα μηνιαίο οικονομικό αντάλλαγμα για το κυβερνητικό σώμα, που θα αναφέρεται λεπτομερώς η χρηματοοικονομική κίνηση κατά την προηγούμενη λογιστική περίοδο

Η παρακολούθηση των δαπανών κατά τον προϋπολογισμό στις Τριμηνιαίες εκθέσεις για την υποβολή τους στο διοικητικό όργανο, πρέπει να καταρτίζονται για την παρακολούθηση των δαπανών σε σχέση με τον προϋπολογισμό. Αν υπάρχουν κονδύλια προϋπολογισμού όπου η οργάνωση έχει υπερβολικές δαπάνες μπορεί να φανεί από τον έλεγχο που πραγματοποιείται από τα εκτελεστικά όργανα. Παρά το γεγονός ότι όλοι οι λογαριασμοί που σχετίζονται με έργα θα συμπεριληφθούν στο

κύριο λογιστικό σύστημα, οι άμεσοι δικαιούχοι πρέπει να ενημερωθούν. Αυτό μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας ένα σχέδιο δαπανών στο έντυπο έκθεσης.

5.2.12 Οικονομικός έλεγχος

Ο έλεγχος είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Εκτός από τον ετήσιο εξωτερικό έλεγχο που ασκείται από τους αναγνωρισμένους ελεγκτές, συνιστάται και ο εσωτερικός οργανωτικός έλεγχος ο οποίος ασκείται τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο. Το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο θα πρέπει συνεργάζεται με την οργάνωση, αλλά ταυτόχρονα να είναι ανεξάρτητο μέλος της διοίκησης και τα οικονομικού επιτελείου της οργάνωσης. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ο ελεγκτής θα πρέπει να καλύπτει όλες τις κύριες κατηγορίες που περιέχονται στη λίστα ελέγχου. Τυχόν λάθη που πιθανόν βρεθούν καταγράφονται και δημιουργείται μια σύσταση όπου εξηγούνται όλες οι απαραίτητες διορθώσεις. Ο πρώτος έλεγχος μπορεί να είναι χρονοβόρος, αλλά μετέπειτα οι επόμενοι έλεγχοι είναι πιθανό να διαρκέσουν μόνο λίγες ημέρες. Όταν ο ολοκληρώσει τον έλεγχο, θα πρέπει να προετοιμάσει μια έκθεση των ευρημάτων για το κυβερνητικό σώμα με μια λίστα συστάσεις. Ο εκτελεστικός διευθυντής, που καθοδηγείται από το διοικητικό σώμα, είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση και την επιβεβαίωση ότι οι συστάσεις αυτές έχουν εφαρμοστεί.

Στον κατάλογο του οικονομικού ελέγχου αναφέρονται τα παρακάτω:

- Προϋπολογισμός
- Προμήθεια
- Διαχωρισμός καθηκόντων
- Διαχείριση μετρητών
- Ταμειακές υποχρεώσεις
- Χρηματοοικονομικές εκθέσεις
- Τραπεζικοί λογαριασμοί
- Οικονομική παρακολούθηση

Αξιόλογο βήμα μετά τον έλεγχο, αποτελεί ο οικονομικός απολογισμός στον οποίο με την βοήθεια του ετησίου χρονοδιαγράμματος χρηματοδότησης παρουσιάζονται αναλυτικά τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν από μήνα σε μήνα.

5.2.13 Δημοσιότητα και εξωτερικές σχέσεις

Όλες οι ΜΚΟ επιθυμούν να δείχνουν ένα θετικό προφίλ στο διαφορετικό κοινό που απευθύνονται και τάσσονται υπέρ της δημοσιοποίησης γιατί είναι ένας τρόπος να αντλήσουν κεφάλαια για τις ίδιες από τις χορηγίες. Ένας επίσης λόγος δημοσιοποίησής τους αποτελεί η προσδοκία τους για την αύξηση τους βάση των μελών, την ενημέρωση των δυνητικών δικαιούχων, και τη δικτύωσή τους με άλλους οργανισμούς ακόμα και στο εξωτερικό.

Οι καλές εξωτερικές σχέσεις μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και δικτύωσης είναι σημαντικές για κάθε οργανισμό. Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται δημοσιότητα, έτσι ώστε να είναι γίνονται γνωστοί στο κοινό, μέσω της ανάπτυξης των στρατηγικών δημοσιότητας. Αρχικά θα πρέπει να γίνει γνωστή με το τους δικαιούχους, τους χρήστες ή τους πελάτες των υπηρεσιών και στη συνέχεια, από την κυβέρνηση, καθώς και σε άλλες ΜΚΟ, σε διάφορους φορείς χρηματοδότησης και στις τοπικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν ποιες υπηρεσίες παρέχονται από τον οργανισμό (π.χ εργαστήρια και εκπαίδευση), η κυβέρνηση πρέπει να γνωρίζει ποια είναι η αποστολή του οργανισμού, τους τρόπους λειτουργίας του και τα μέλη που την απαρτίζουν, ενώ οι χρηματοδότες πρέπει να εμπιστευτούν την οργάνωση για την αξιοπιστία της και τις επιδόσεις της.

Πολλά διαφορετικά εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική δημοσιότητας. Απαιτούνται πάραυτα να υπάρχουν γραπτά έγγραφα τα οποία τα οποία θα εξυπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης.

5.2.14 Δημοσιότητα και έγγραφα

Το διοικητικό έγγραφο παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός λειτουργεί, τους στόχους της, τις εξουσίες των εκκαθαριστών και τον τρόπο με τον οποίο οι διοικητικές ρυθμίσεις (όπως των μελών και οι συνεδριάσεις) αντιμετωπίζονται. Το στρατηγικό σχέδιο δείχνει την προσπάθεια της οργάνωσης να επιτύχει τα επόμενα τρία χρόνια και του τρόπους επίτευξής της. Η ετήσια έκθεση καλύπτει επιτεύγματα της οργάνωσης κατά το προηγούμενο έτος, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει φωτογραφίες και περιπτώσιολογικές μελέτες του

έργου. Ένα οργανωτικό προφίλ δείχνει τη δομή της οργάνωσης, τους ρόλους και τις ευθύνες, και την στρατηγική της εξουσίας από το κυβερνών σώμα.

Ένα φυλλάδιο παρέχει βασικές πληροφορίες σχετικά με το οργάνωση που ενθαρρύνει το ενδιαφέρον. Μπορεί να διανέμεται από το προσωπικό που συμμετέχουν σε εργαστήρια, σε εκδηλώσεις δημοσιότητας, κ.λ.π. Ένα ενημερωτικό δελτίο συνοψίζει την οργάνωση και μπορεί να περιλαμβάνει τη δήλωση αποστολής της ΜΚΟ, έναν κατάλογο με τις ενέργειες που έχουν ολοκληρωθεί, τη δομή της οργάνωσης, την ομάδα και το στόχο της, κ.λπ. Τα φυλλάδια του έργου είναι πιο εξειδικευμένα. Αυτά περιγράφουν την εργασία ενός οργανισμού σε έναν συγκεκριμένο τομέα, όπως είναι τα δικαιώματα των γυναικών, και μπορεί να διανέμονται στις συνεδριάσεις για τα άτομα που παρουσιάζουν ιδιαίτερα συμφέροντα στον τομέα της εργασίας.

5.2.15 Τα λογότυπα και τα σήματα

Οτιδήποτε φέρει το λογότυπο του φορέα ή το έμβλημα θα βοηθήσει ώστε κάποιος να μπορεί να αναγνωρίσει την συγκεκριμένη οργάνωση. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν τα ημερολόγια, τα αυτοκόλλητα, οι καρφίτσες, τα καπέλα, τα μπλουζάκια. Σημάδια ή πανό μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθούν όποτε κρίνεται απαραίτητο για να γνωστοποιηθεί στον κόσμο ότι ο οργανισμός εργάζεται και αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο θέμα. Το έμβλημα αυξάνει τη δημοσιότητα μεταξύ εκείνων που δεν μπορούν να διαβάσουν, καθώς συνδέουν την εικόνα με το οργάνωση.

5.2.16 Το ενημερωτικό φυλλάδιο

Ένα φυλλάδιο είναι συνήθως ένα μονό φύλλο χαρτιού διπλωμένο στα τρία το οποίο παρέχει μια επισκόπηση της οργάνωσης και χρησιμοποιείται για να δώσει στους ενδιαφερόμενους περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό. Είναι ένα μέσο δημοσιότητας για την ανάπτυξη του οργανισμού και αρκετά οικονομικό.

Η εμφάνιση και η διάταξη παίζουν σπουδαίο ρόλο. Για να υπάρχει λοιπόν η επαγγελματικότητα θα πρέπει οι λέξεις να ταιριάζουν στη σελίδα και το χαρτί να είναι διπλωμένο τακτοποιημένα. Οι εικόνες και οι λεζάντες προσελκύουν το ενδιαφέρον, αλλά πρέπει να είναι σαφείς. Θα πρέπει να υπάρχει αρίθμηση ή κουκκίδες στα κύρια σημεία, για

να μπορεί ο αναγνώστης εύκολα να κατανοήσει το νόημα. Η ζωηρότητα των χρωμάτων ακόμα είναι καθοριστική. Οι πληροφορίες όπου θα πρέπει να παρέχονται στον αναγνώστη θα πρέπει να είναι επαρκής. Το περιεχόμενο και το ύφος του εγγράφου θα πρέπει να είναι λιτό αλλά ταυτόχρονα και εξειδικευμένο. Να αναφέρεται η ιστορικότητα του οργανισμού και περεταίρω πληροφορίες.

5.2.17 Η ανάπτυξη ενός σχεδίου συλλογής κεφαλαίων

Οι περισσότεροι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σχέδιο για τη συγκέντρωση κεφαλαίων, εάν πρόκειται για την επίτευξη των προτεραιοτήτων τους.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ο σκοπός της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, η οποία για παράδειγμα μπορεί:

- Να διαφοροποιήσει και να αυξήσει τον αριθμό των διαφορετικών πηγών εσόδων του οργάνωσής έχει.
- Να εντάξει την ανάπτυξη και την επέκταση ή την εδραίωση και τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού και την ενδυνάμωση των υπηρεσιών.
- Να μειώσει την οικονομική εξάρτηση των κεφαλαίων που λαμβάνονται από οποιαδήποτε πηγή ή οποιοδήποτε διεθνή χρηματοδοτικό οργανισμό.
- Να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της οργάνωσής. Καλό θα είναι να επιτευχθεί ένας κοινός ορισμός των στόχων για τη συγκέντρωση χρημάτων πριν από την ανάπτυξη ενός εγγράφου στρατηγικής ή σχεδίου.

5.2.18 Ο στρατηγικός στόχος της επένδυσης και της χρηματοδότησης

Ο έρανος απαιτεί σημαντικές επενδύσεις χρόνο, χρήμα και δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αφιερώσουν τα μέλη ένα ορισμένο χρονικό διάστημα για τη συγκέντρωση χρημάτων, για την οικοδόμηση των εξωτερικών επαφών που ενδέχεται να δημιουργήσει νέα κεφάλαια και χορηγήσεις. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των πόρων από τους οργανισμούς που υποστηρίζουν την οργάνωση, τόσο περισσότερος χρόνος θα χρειαστεί για τη διαχείριση.

Η συγκέντρωση των χρημάτων θα πρέπει να προσανατολίζεται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, ακόμη και αν ορισμένοι φορείς χρηματοδότησης έχουν τις δικές τους προδιαγραφές σχετικά με το τι μπορούν να προωθήσουν και τι δεν μπορούν να χρηματοδοτήσουν. Απαιτείται προσοχή για την διασφάλιση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν

από διαφορετικές υπηρεσίες. Πολλοί φορείς χρηματοδότησης προτιμούν τα άμεσα πρόγραμμα. Ωστόσο, τα συγκεκριμένα προγράμματα είναι συνήθως σε θέση να εξεταστούν συμβάλλοντας ένα μέρος των βασικών δαπανών που περιγράφονται στην οργανωτική δομή του προϋπολογισμού.

Το εφικτό είναι η οργάνωση να προσκομίσει στους φορείς χρηματοδότησης αντίγραφο του ετήσιου προϋπολογισμού που να συνδέεται με το στρατηγικό σχέδιο και το ετήσιο πρόγραμμα εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο οι χρηματοδότες θα είναι σε θέση να γνωρίζουν ακριβώς ποια τμήματα του προϋπολογισμού καλούνται να χρηματοδοτήσουν καθώς επίσης τα απαραίτητα κονδύλια που απαιτούνται για τα προγράμματα και τις δραστηριότητες της ΜΚΟ.

5.2.19 Στρατηγικές εράνου

Τα έσοδα μπορούν να αυξηθούν από πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που περιγράφονται παρακάτω.

- Επιχορηγήσεις και κεφάλαια του έργου από τους διεθνείς οργανισμούς χρηματοδότησης και τις διεθνείς ΜΚΟ.
- Προσπαθώντας οι ΜΚΟ να δημιουργήσουν κεφάλαια μέσω ειδικών εκδηλώσεων απαιτείται ένα μεγάλο μέρος του χρόνου και προσωπικής προσπάθειας.
- Τα τέλη χρήσης. Η εισαγωγή των τελών για τις άμεσες υπηρεσίες, ιδίως αν αυτά παρέχονται δωρεάν εγείρει ερωτήματα σχετικά με τα δικαιώματα και τις αδικίες των τελών για τις υπηρεσίες που πρέπει να διατίθενται στο κοινό δωρεάν. Η χρέωση για τις έμμεσες υπηρεσίες θα μπορούσε να είναι μια επιλογή για ορισμένες οργανώσεις.
- Δωρεές ιδιωτών. Ορισμένες οργανώσεις αναζητούν ιδιωτικούς χορηγούς. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχουν νομικά και άλλα εμπόδια για την πρακτική αυτή. Ο εντοπισμός και η δημιουργία βιώσιμων σχέσεων με μεγάλους χορηγούς μπορούν να αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις, μερικές φορές. Ωστόσο, αυτό δεν είναι εύκολο για μια μικρή οργάνωση με μικρή φήμη γιατί είναι δύσκολο να δείξουν εμπιστοσύνη σε αυτήν οι νέοι χορηγοί. Το μυστικό της επιτυχίας, λοιπόν είναι η προσωπική επαφή των διοικητικών μελών της οργάνωσης με τους χορηγούς.
- Η εταιρική προσφορά. Ένας σημαντικός και αυξανόμενος αριθμός των εταιρειών και των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει «τα ταμεία κοινωνικών επενδύσεων» ή «κοινωνικά ταμεία» τα οποία μεταφέρουν τόσο φορολογικά και κοινωνικά οφέλη για αυτούς. Τα περισσότερα από αυτά τα κεφάλαια αναφέρονται σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας.

6 Συμπεράσματα

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αποτελούν μορφές εκπροσώπησης της Κοινωνίας των Πολιτών. Τα χαρακτηριστικά, ο ρόλος, οι δράσεις, οι τρόποι χρηματοδότησης και ο τρόπος λειτουργίας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων ανταποκρίνονται στο σύγχρονο ρόλο που διαδραματίζει στην Κοινωνία των Πολιτών.

Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας που τις χαρακτηρίζει, καθώς και η απουσία του κρατικού τομέα αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την προστασία του κοινωνικού συνόλου. Η δημοκρατική αρχή στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων δεν απουσιάζει πότε, η συμμετοχή των εθελοντών είναι ελεύθερη, ενώ η εξυπηρέτηση των κοινωνικών σκοπών πραγματοποιείται ανεξαρτήτως οικονομικών κινήτρων.

Στη σύγχρονη πλέον εποχή, η τρίτη γενιά των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά, ωστόσο προωθούνται επίσης νέες μορφές διαβούλευσης και συμμετοχικής δημοκρατίας ανεξαρτήτως πολιτικών κομμάτων. Είναι, ιδιαίτερα σημαντικό για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις να αξιολογούν τη θέση τους απέναντι στις εξελίξεις, ώστε να μπορούν με βεβαιότητα να ισχυρίζονται ότι εξυπηρετούν συγκεκριμένες κοινωνικές και πολιτικές ανάγκες και δεν έχουν μετατραπεί σε αυτοτροφοδοτούμενους μηχανισμούς, για τους οποίους η λειτουργία έχει γίνει σχεδόν αποκλειστικός αυτοσκοπός.

Φυσικά, αντίστοιχοι προβληματισμοί υπάρχουν και για τη σχέση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων με το ιδιωτικό κεφάλαιο. Η χρηματοδότηση προκαλεί πιέσεις και αντιπαραθέσεις όπως και ανταγωνισμούς μεταξύ τους. Είναι ένα ιδιαίτερα αμφιλεγόμενο θέμα αφού αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία τους. Πολλοί κρατικοί και μη φορείς στηρίζουν οικονομικά τις οργανώσεις αυτές ενισχύοντας έτσι το ρόλο που διαδραματίζουν στην πολιτική και κοινωνική ζωή.

Επιπρόσθετα σημαντική είναι η συμβολή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των θεσμικών οργάνων της σε σχέση με τις ΜΚΟ και τον ρόλο τους στη διαμόρφωση των ευρωπαϊκών πολιτισμών. Η εξέλιξη της συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών και ειδικότερα των ΜΚΟ και της ΕΕ έχει καταδείξει ότι η συνεργασία αυτή επιδέχεται σημαντική βελτίωση.

Εν κατακλείδι, η καλή πρακτική των ΜΚΟ περιλαμβάνοντας την οργάνωση και διοίκηση εξαρτάται από τα μέλη που τις απαρτίζουν. Έτσι, με τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εκπληρώσουν τους στόχους εξυπηρετώντας με αυτόν τον τρόπο τα κοινωνικά συμφέροντα.

7 Βιβλιογραφία

Aras και Lozan και Albareda, (2009) «Non- Governmental CSR: An Agenda for Research», in Aras G., Crowther D. (eds), *NGOs and Social Responsibility*, Bingley:Emerald

Baur και Schmitz, (2012)

Boston Consulting, (2001) *Power and Interdependence: World Politics in Transition*, Little Borwn

Cardoso Brum και Regil Castilla, (2007) *Organisations and Corporate Social Responsibility in Iberian America*

Chandler, (2001)

Giannakaris &Theotokas, (2010) «The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance», *International Journal of Marketing Studies*

Doh και Guay, (2006) «Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States», *Journal of Management Studies*, 43 (4), pp.47-73.

Ebrahim, (2003) "Accountability in practice: mechanisms for NGOs", *World Development*, Vol. 31 No.5, pp.813-29

Edward- Hulme, (1996) *Non-governmental Organizations - Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*, Earthscan, London

Elliott, (1987) «Some aspects of relations between the north and south in the NGO sector. *World Development*, Supplement 15, 57-68. (MKO): Engestrom Y. (1987), *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit

Hailey, (2000) Indicators of Identity: NGOs and the strategic imperative of assessing core values, *Development in Practice*, Vol. 10, No 3-4

Hulme, (1996)

Kotler & Lee, (2005) *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for your Company and your Cause*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Kouroula & Halme, (2008) «Types of Corporate Responsibility and Engagement with NGOs: An Exploration of Business and Societal Outcomes», *Corporate Governance*, 8 (4), pp.557-570

Mares, (2008) *The Dynamics of Corporate Social Responsibilities*, Leiden, Martinus Nijhoff Publishers/The Raul Wallenberg Institute Human Rights Library

Najam, (1996) NGO accountability: a conceptual framework, *Development Policy Review*, 14, 339-353

Offe, (1985) New social movements: Challenging the boundaries of institutional politics, *Social Research*, 52(4), 817-868

Pradan, (1987) NGO Self-evaluation: Issues of Concern, *World Development*, Vol. 15, Supplement, pp. 161-167

Putnam, (2000) *Bowling alone*, New York: Simon-Schuster Seddon T, Clemans, A.

Billett, S. (2005), *Social Partnerships: Practices, Paradoxes and Prospects of Local Learning Networks*, *The Australian Educational Researcher* Vol. 32, No

Quakers, 1788, Πενσυλβάνια ΗΠΑ

Schepers, (2006) «The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations», *Business Society*, 45 (3), pp. 282-299

Schweitz, (2001)

Sierra Leone Company, 1787, Λονδίνο

Societe des Amis des Noirs, 1788, Παρίσι

Tvedt, (2002) «Development NGOs: Actors in a Global Civil Society or in a New International Social System?», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (4), pp. 363 – 375

Βαξεβανίδου, (2011) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

Βασιλόπουλος Π., (2005), Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001) COM (2001) 366 τελικό, *Πράσινο Βιβλίο- Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ανακοίνωση προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στο Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή*, Βρυξέλλες, 18.7.2001

Καταστατικός Χάρτης Ηνωμένων Εθνών, 1945 ” άρθρο 71”

Σολφερίνο, (1859)

Τοπαλίδης, (2013) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μελέτη περίπτωσης: Αθηναϊκή Ζυθοποιία*, Μεταπτυχιακή εργασία

Τσαλαμπούνη, (2012) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων: το ρυθμιστικό πλαίσιο σε διεθνές και περιφερειακό επίπεδο η πρακτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων*

Τσαρδανίδης, (2009) «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και οι ελληνικές επιχειρήσεις στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Σύνδεση με οικονομική και δημόσια διπλωματία» Εκδόσεις Σάκκουλα

Τσιλιώνης, (2013) *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη σύγχρονη πραγματικότητα & η εφαρμογή της από την Εθνική Τράπεζα*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Φυτράκης, Τ.,(1995)

Gemmil, B & Bamidele-Ize,A., *The role of NGOs and Civil Society in Global environmental Governance*

International studies Review

Η νεωτερικότητα σήμερα, Οικονομία, Κοινωνία, Πολιτική, Πολιτισμός Αθήνα, Εκδόσεις Σαββάλας

Περιοδικό, «Κοινωνία Πολιτών», Ενωση Πολιτών για την Παρέμβαση, Αθήνα

Capacity building for local NGOs : A guidance manual for good practice

Διαδικτυακές πηγές

WWF Ελλάς, «Για έναν ζωντανό πλανήτη»

www.paremvassi.gr

<http://elawyer.blogspot.gr/>

www.maga.gr

<http://edo-mko.gr/>

<http://valtos-alexandreia.blogspot.gr>

<http://huggingpeople.com>

www.diakrisi.gr

<http://www.kemel.gr/>

www.philenews.com

<http://www.ierd.duth.gr/>

www.Elawyer.gr

<http://politics.wwf.gr/images/stories/docs/livingplanet.pdf>

www.koinoniapoliton.gr

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Διονύσης – Παύλος Κουτσαύτης, 2016