

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία
Διοικητικά Μοντέλα Μη Κυβερνητικών
Οργανώσεων

Βαρδάκη Δέσποινα, Α.Μ.13483

Μεσολόγγι 2014

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία
Διοικητικά Μοντέλα Μη Κυβερνητικών
Οργανώσεων

Βαρδάκη Δέσποινα Α.Μ. 13483

Επιβλέπων καθηγητής
Βασίλης Βασιλειάδης

Μεσολόγγι, 2014

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

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία διερευνάται και αναλύονται τα Διοικητικά Μοντέλα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Η προσέγγιση πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας, εξετάζοντας μία τοπική Μ.Κ.Ο, και συγκεκριμένα την Αλληλεγγύη Κρήτης.

Η δραστηριότητα της οργάνωσης αυτά ανάγεται στο σχεδιασμό, στην αξιολόγηση, στην ανάληψη διαχείρισης και υλοποίηση Εθνικών, Κοινοτικών και Διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, στην υποβολή ολοκληρωμένων προτάσεων σε πάσης φύσεως περιφερειακές, εθνικές, κοινοτικές, διεθνείς αρχές και φορείς για τη διασφάλιση χρηματοδοτήσεων και πόρων για ίδιο λογαριασμό, ή και τρίτων φορέων και επιχειρήσεων, που εμπλέκονται στην ανάπτυξη της περιοχής, με σκοπό την ενίσχυση της απασχόλησης με την υλοποίηση δράσεων κοινωνικού / κοινωφελούς χαρακτήρα, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την ανάσχεση της ανεργίας και την προώθηση της απασχόλησης, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και των κάθε μορφής διακρίσεων, την επαγγελματική αποκατάσταση και την κοινωνική ένταξη, την παροχή κοινωνικών και υγειονομικών υπηρεσιών, την προστασία και την ανάδειξη του περιβάλλοντος και του πολιτισμού, την υποστήριξη ευπαθών ομάδων πληθυσμού, την αντιμετώπιση της φτώχειας, την ενθάρρυνση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας, τη βιώσιμη ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής της Περιφέρειας Κρήτης, την καταπολέμηση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων.

Τα αποτελέσματα τις έρευνας έδειξαν ότι η μέθοδος στρατηγικής διοίκησης εφαρμόζεται και στην περίπτωση που μελετήσαμε, όπου πρόκειται για μια μικρή τοπική Μ.Κ.Ο. Επίσης και όσον αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η οργάνωση, βλέπουμε ότι η οργάνωση αντιμετωπίζει τα περισσότερα από τα προβλήματα που αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, κάποια όμως φαίνεται να μην παρουσιάζονται στην οργάνωση αυτή.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	vii
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ix
1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	1
1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ.....	1
1.2. Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	3
1.3. ΦΟΡΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	5
1.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	6
2. ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ (Μ.Κ.Ο.)	7
2.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	7
2.2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ.....	8
2.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.	12
2.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	14
2.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	15
2.6. ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	16
3. ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ	17
3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Μ.Κ.Ο	17
3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	17
3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	19
3.3.1 Αρμοδιότητες Γενικού Διευθυντή	19
3.3.2 Προσανατολισμός –πλαίσιο πολλαπλών επιλογών.....	19
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	21
3.4.1 Σκοποί συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης.....	21
3.4.2 Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης- στρατηγικός σχεδιασμός	22

3.4.3 Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	22
3.4.4. Οφέλη στρατηγικού σχεδιασμού στις ΜΚΟ.....	23
3.5 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	24
3.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	25
4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	29
5. «ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΚΡΗΤΗΣ».....	34
5.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	34
5.2 ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΕΣΤΗΣΑΝ ΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΚΡΗΤΗΣ :.....	34
5.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ.....	34
5.4 ΜΕΛΗ ΤΟΥ Δ.Σ.:	34
5.5 Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ «ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΡΗΤΗΣ» ΑΝΑΓΕΤΑΙ:	35
5.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ	36
6. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	39
6.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	39
6.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	39
6.2.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ – SAMPLE	39
6.2.2. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ & ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	40
6.2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
7. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	41
7.1 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	41
7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	42
7.2.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	42
7.2.2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	42
7.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	42

7.2.4. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	44
7.2.5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	44
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	51
Πνευματικά δικαιώματα.....	57

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Οι συντομογραφίες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία με αλφαβητική σειρά είναι οι εξής :

Συντομογραφίες στα ελληνικά :

Α.Μ.Κ.Ε. : Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία

Δ.Σ. : Διοικητικό Συμβούλιο

Ε.Ε : Ευρωπαϊκή Ένωση

Ε.Κ.Κ.Ε. : Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών

Ε.Π.ΑΝ.Α.Δ. : Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ε.Σ.Π.Α. : Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

Ε.Υ.Δ. : Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Η.Π.Α. : Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

Μ.Κ.Ο. : Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

Μ.Μ.Ε. : Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Ο.Η.Ε. : Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

Ο.Ο.Σ.Α. : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Σ.Δ.ΕΠ. : Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας

Συντομογραφίες στα αγγλικά :

BINGO: Big International Non Governmental Organization

GRO: Grassroots Organization

INGO: International Non Governmental Organization

NGDO: Non Governmental Development Organization

NGO: Non Governmental Organization

NNGO: Northern Non Governmental Organization

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ

- Opportunities: ευκαιρίες
- Strengths: δυνατά σημεία
- Threats: απειλές
- Weaknesses: αδυναμίες

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα «Διοικητικά Μοντέλα Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων» εκπονήθηκε στα πλαίσια των προπτυχιακών μου σπουδών. Σκοπός της είναι η βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα των μοντέλων διοίκησης που χρησιμοποιούνται στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Συγκεκριμένα και ξεκινώντας από το θεωρητικό μέρος της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάστηκε η έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας και ο τομέας αυτής. Συνεχίζοντας στο ίδιο κεφάλαιο αναλύθηκαν οι φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας και στο τέλος του κεφαλαίου αυτού αναφέρεται η συσχέτιση της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνίας των πολιτών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε παρουσίαση και ανάλυση ενός εκ των φορέων της κοινωνικής οικονομίας, των μη κυβερνητικών οργανώσεων. Αρχικά στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η έννοια, ο ορισμός των Μ.Κ.Ο. , καθώς και η ιστορική εξέλιξη και ανάπτυξη αυτών. Συνεχίζοντας στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των Μ.Κ.Ο. και οι κατηγορίες τους. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού αναφέρεται ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η διοίκηση σε μία Μ.Κ.Ο. Πιο συγκεκριμένα αρχικά παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά διοίκησης των Μ.Κ.Ο. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού παρουσιάζεται η έννοια και οι “ευθύνες” του διοικητικού συμβουλίου, ο ρόλος του γενικού διευθυντή. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της στρατηγικής διοίκησης (σκοποί συστήματος, εφαρμογή, διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, οφέλη στρατηγικού σχεδιασμού). Στο πέμπτο μέρος του κεφαλαίου αυτού αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης και τέλος τα προβλήματα-προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείτε η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τα διοικητικά μοντέλα των μη κυβερνητικών οργανώσεων.

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι για την εμπειρική έρευνα επιλέξαμε να κάνουμε μελέτη περίπτωσης (case study), και πιο συγκεκριμένα επιλέξαμε να ερευνήσουμε μια μικρή τοπική Μ.Κ.Ο της

Κρήτης, «Αλληλεγγύη Κρήτης», ως προς τη μορφή διοίκησης που χρησιμοποιεί καθώς και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει.

Στο πέμπτο κεφάλαιο λοιπόν παρουσιάζεται η Μ.Κ.Ο. «Αλληλεγγύη Κρήτης», ξεκινώντας με μια συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας, των φορέων που συνέστησαν την Μ.Κ.Ο, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και την παρουσίαση των μελών της. Συνεχίζοντας στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η δραστηριότητα της Μ.Κ.Ο. και η μορφή διοίκησης που χρησιμοποιείται σε αυτή.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη (σκοπός, χαρακτηριστικά)

Στο έβδομο και προτελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής αναλύεται το περιεχόμενο της έρευνας. Δηλαδή βλέπουμε το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου που δόθηκε στην προσωπική συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε μ ένα από τα στελέχη της Μ.Κ.Ο. και αναλύουμε τα αποτελέσματα αυτού.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που βγήκαν από την βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τα διοικητικά μοντέλα των Μ.Κ.Ο.

Στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται η ελληνική, καθώς και η ξενόγλωσση βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την σύνταξη της εργασίας αυτής, καθώς και σε παράρτημα δίνεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συνέντευξη με το στέλεχος της «Αλληλεγγυη Κρήτης».

1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

« Με τον όρο κοινωνική οικονομία ή τρίτος τομέας εννοούμε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που, ακόμη και όταν έχουν οικονομικό αντικείμενο, δεν έχουν σκοπό το κέρδος, αλλά την προώθηση ενός κοινωνικού σκοπού. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα οργανώσεων: από φιλανθρωπικά ιδρύματα, εθελοντικές ομάδες και μη κυβερνητικές οργανώσεις, μέχρι συνεταιρισμούς και κοινωνικές επιχειρήσεις».¹

Παρόλο που ο όρος «Κοινωνική Οικονομία» συναντάται ολοένα και περισσότερο στην Ευρωπαϊκή πολιτική και διοικητική πρακτική, το πρόβλημα του ορισμού εξακολουθεί και υφίσταται. Θα πρέπει να επισημανθεί σ αυτό το σημείο ότι ο όρος «Κοινωνική Οικονομία» δεν χρησιμοποιείται σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρόλο που οι σχετικές δράσεις του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά παντού. Έχουν αναπτυχθεί, με το πέρασμα των χρόνων, με διάφορες οργανωτικές μορφές και διάφορες ονομασίες, ανάλογα με τις εθνικές, κοινωνικές και νομικές συνθήκες. Οι διαφορές αυτές εξηγούν τις δυσκολίες εύρεσης κοινού ορισμού σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το πρόβλημα του ορισμού είναι εμφανές και στην Ελλάδα, όπου ο όρος «Κοινωνική Οικονομία», παλαιότερα, είχε διαφορετική έννοια από αυτή που έχει σήμερα. Είχε ,δηλαδή, την έννοια της οικονομικής θεώρησης των προβλημάτων στην Κοινωνία. Πλέον αναφέρεται σε οτιδήποτε δεν υπάγεται στον δημόσιο και στον κερδοσκοπικό ιδιωτικό τομέα και επιδιώκει να αναπτύξει μια ευρύτερη κοινωνική διάσταση στην οικονομία, χωρίς όμως να εξαφανίσει το κίνητρο της ωφέλειας των φορέων οικονομικής δραστηριότητας.

Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με το Ν. 4019/2011 ως Κοινωνική Οικονομία ορίζεται : «το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων».

¹ Π. Παπαδόπουλος, 26 Μαρτίου 2011, «Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα και το πρόσφατο σχετικό νομοσχέδιο», Ενθέματα.

Ένας άλλος ορισμός που προκύπτει σύμφωνα με τον οδηγό ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων,² ορίζει την Κοινωνική Οικονομία ως «τον χώρο της οικονομίας που βρίσκεται ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της οικονομίας και στον οποίο διεξάγονται οικονομικές δραστηριότητες με κοινωνικούς σκοπούς και στόχους». Η Κοινωνική Οικονομία, όπως αναφέραμε και παραπάνω, αποτελείται από οικονομικές δραστηριότητες επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών των οποίων η ηθική, ο τρόπος λειτουργίας και οι στόχοι συνοψίζονται στα εξής παρακάτω σημεία:

- Δραστηριοποίηση με στόχο την εξυπηρέτηση των μελών τους ή το συλλογικό όφελος
- Διαχειριστική αυτονομία
- Δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Ανάπτυξη με προτεραιότητα τις ανάγκες των ανθρώπων και της απασχόλησης

Μελετώντας τώρα τον ορισμό της Κοινωνικής Οικονομίας, σε μια σύγχρονη εκδοχή του θα δούμε ότι χαρακτηρίζεται ως η οικονομική αποτύπωση των δραστηριοτήτων των φορέων της Κοινωνίας των Πολιτών στα πλαίσια μιας μη κερδοσκοπικής οικονομικής λογικής, που αναπτύσσεται με σκοπό την ανάπτυξη της αλληλεγγύης, συνεταιριστικής οικονομίας αλλά και την καινοτομική οικονομία της Γνώσης με κοινωφελή χαρακτήρα.³

² Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας (2005), οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων.

³ Περιοδικό «Κοινωνία Πολιτών», τεύχος 11, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»

1.2. Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας είναι εκείνος που βρίσκεται ανάμεσα στον δημόσιο τομέα (Κράτος) και στον ιδιωτικό τομέα (αγορά) και εμφανίστηκε με σκοπό να καλύψει τα κενά των δύο άλλων τομέων προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Προσπαθεί δηλαδή να καλύψει τα κενά που αφήνουν μεγάλα τμήματα της ζήτησης αγαθών και υπηρεσιών, συνήθως κοινωνικού χαρακτήρα με όλο και περισσότερες πρωτοβουλίες, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

Σήμερα ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας είναι πλέον γνωστός ως «τρίτος τομέας», ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους συνεταιρισμούς, τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και διάφορους τύπους ενώσεων, που έχουν ως βάση την αυτοοργάνωση των πολιτών και την εθελοντική προσφορά υπηρεσιών, βασισμένοι στην αλληλεγγύη και στην συνεργασία και όχι με στόχο την απόληψη του κέρδους. Ο τρίτος τομέας δηλαδή, εκτελεί οικονομικές πράξεις και δημιουργεί υπεραξία, αλλά δεν τη διανέμει στους ιδιοκτήτες των κεφαλαίων, παρά μόνο τη χρησιμοποιεί για κοινωνικούς σκοπούς.⁴

Σύμφωνα με τον John Hopkins, ο μη κερδοσκοπικός τομέας περιλαμβάνει εθελοντικές, ιδιωτικές, αυτοδιοικούμενες οργανώσεις, οι οποίες διαθέτουν τα κέρδη για τη χρηματοδότηση και την πραγματοποίηση κοινωνικών δράσεων. Τις οργανώσεις αυτές τις στηρίζουν τα μέλη τους (stakeholders), σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που τον στηρίζουν οι μέτοχοι (shareholders) και τον δημόσιο τομέα, που τον στηρίζει το κράτος.

Το ιδιαίτερο στοιχείο του τομέα της Κοινωνικής οικονομίας είναι ότι χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό ιδιωτικών, δημοσίων και σε ειδικές περιπτώσεις ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων για την πραγματοποίηση δράσεων κοινής ωφέλειας.

Η Κοινωνική Οικονομία δραστηριοποιείται και στοχεύει στην: (Παπαγεωργίου Κ. 2005)

- Τοπική και βιώσιμη ανάπτυξη
- Αποτροπή κοινωνικών ανισοτήτων
- Ενίσχυση κοινωνικού ιστού

⁴ Παπαγεωργίου Κ. (2005), Μαθήματα Κοινωνικής Οικονομίας, Πανεπιστημιακές σημειώσεις για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Βιώσιμη Ανάπτυξη», Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, σελ. 25-37

- Ενδυνάμωση του κοινωνικού κεφαλαίου
- Ανάπτυξη δημοκρατικών δομών
- Πολιτιστική ανάπτυξη και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών

Ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, κυρίως συνεταιρισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία (ενώσεις), η ίδρυση και η λειτουργία των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές: (Παπαγεωργίου Κ. 2005)

- Σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη του κέρδους
- Έχουν ανεξάρτητη διοίκηση
- Εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων (δηλ. ένας άνθρωπος, μία ψήφος, και όχι ανάλογα με τα μερίδια)
- Αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και στην εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος. (Jacques Defourny,2001)

Μέσα από αυτές τις αρχές μπορούμε να καταλάβουμε ότι η εσωτερική λειτουργία και συνοχή των οργανώσεων στηρίζεται στη συμμετοχική δημοκρατία. Όλοι είναι ίσοι και ισοδύναμοι, χωρίς διαφορές και διακρίσεις. Τα κέρδη από τις δραστηριότητες δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση το βασικό κίνητρο των οργανισμών. Οι οργανισμοί της Κοινωνικής Οικονομίας έχουν ως στόχο την παροχή κοινωφελών υπηρεσιών, στη δημιουργία σταθερών θέσεων απασχόλησης για τις ευπαθείς κυρίως κοινωνικές ομάδες, στην προστασία του περιβάλλοντος, στην αξιοποίηση των τουριστικών και πολιτιστικών πόρων και στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού.

1.3. ΦΟΡΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Οι φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας αποτελούν ιδιωτικούς φορείς, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις προωθούνται και από δημόσιους φορείς. Στην περίπτωση αυτή όμως δεν μπορούν να είναι τα αποκλειστικά μέλη. Επίσης οι φορείς αυτοί είναι αυτοδιοικούμενοι και ανεξάρτητοι, και προσφέρουν υπηρεσίες συλλογικού ενδιαφέροντος.

Οι φορείς που δραστηριοποιούνται συνήθως στην Κοινωνική Οικονομία είναι:

Επιχειρήσεις συνεταιριστικού τύπου (π.χ. αγροτικοί και αστικοί συνεταιρισμοί)

Τα διάφορα ταμεία αλληλοβοήθειας, τα οποία μπορεί να είναι ταμεία υγείας, ασφαλιστικά ταμεία ή ακόμα και συνταξιοδοτικοί οργανισμοί

Οι Ενώσεις, Σωματεία, Ιδρύματα, μη κυβερνητικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, δηλαδή όλες οι μορφές ελεύθερης ένωσης προσώπων, με σκοπό την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών που δεν αποσκοπούν στο κέρδος.

Σύμφωνα με τα κριτήρια και τις απόψεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α) για την Κοινωνική Οικονομία μπορούμε να επισημάνουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι κοινά στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κοινωνική Οικονομία και είναι τα εξής:

- Οργανώνονται με επιχειρηματικό πνεύμα και έχουν ανεξάρτητη διοίκηση.
- Επιδιώκουν οικονομικούς αλλά και κοινωνικούς στόχους, δίνοντας προτεραιότητα στην παροχή υπηρεσιών τους, τα μέλη τους ή την κοινωνία.
- Σχεδιάζουν και εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα της ανεργίας και του αποκλεισμού, στηριζόμενοι περισσότερο στα άτομα και την εργασία τους, παρά στο επενδυτικό τους κεφάλαιο.⁵

⁵ Ρέπας Δ., 08/11/2002

1.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ-ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ

Ο οικονομικός όρος «Κοινωνική Οικονομία» αναφέρεται στο χώρο ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος διαθέτει πολιτική ισχύ. Ο πολιτικός όρος για τον χώρο αυτό είναι ο όρος «Κοινωνία των Πολιτών», για τον οποίο γίνεται πολύς λόγος τον τελευταίο καιρό στην Ελλάδα.

Τι είναι η «κοινωνία των πολιτών»;

Δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για την «κοινωνία των πολιτών», αλλά ούτε μπορεί να κατοχυρωθεί νομικά, λόγω των ποικιλόμορφων στοιχείων που την συνθέτουν. Παρόλα αυτά, ο όρος «κοινωνία των πολιτών» αναφέρεται σε ένα σύνολο οργανώσεων, μεταξύ των οποίων: οι παράγοντες της αγοράς εργασίας (συνδικαλιστικές οργανώσεις και ομοσπονδίες εργατών), ενώσεις που αντιπροσωπεύουν οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς (όπως οργανώσεις καταναλωτών), οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι οποίες ενώνουν ανθρώπους γύρω από έναν κοινό σκοπό, οι οργανώσεις που βασίζονται στις τοπικές κοινωνίες (δηλαδή οι οργανώσεις που δημιουργούνται από την βάση της κοινωνίας και επιδιώκουν στόχους προσανατολισμένους στα μέλη τους) και οι θρησκευτικές κοινότητες. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002β)

Η Κοινωνία των Πολιτών δημιουργήθηκε από την ανάγκη της κοινωνίας να διευρύνει το ρόλο της στην παγκοσμίως μεταβαλλόμενη πολιτική σκηνή, με σκοπό να δοθεί μια λύση στην κρίση της έμμεσης, αντιπροσωπευτικής, κοινοβουλευτικής δημοκρατίας.⁶ Η Κοινωνία των Πολιτών αποτελεί μια νέα ομάδα πίεσης με συνεχώς αυξανόμενη ισχύ, πράγμα που οφείλεται στη διευρυμένη κοινωνική της βάση και στην ικανοποίηση των αιτημάτων και αναγκών των πολιτών.

⁶ Δουκάκης Λ., Λιάπη Μ., Κυλάκου Κ. (2004), Θεσμικοί σχηματισμοί και κοινωνικό πεδίο: ο ρόλος των ΜΚΟ και της κοινωνίας των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, μελέτη του κέντρου Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, Αθήνα

2. ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ (Μ.Κ.Ο.)

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) είναι βασικοί φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας. Η παρουσία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, οι οποίες αποτελούν ίσως την πιο δυναμική μορφή έκφρασης της Κοινωνίας των Πολιτών, είναι πλέον αναγνωρισμένη σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή αναγνωρίζει αυτή τους την αξία, πράγμα που αποδεικνύεται και από το εξής απόσπασμα από την Λευκή Βίβλο για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση (Ευρωπαϊκή επιτροπή, 2001)

"Η κοινωνία των πολιτών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προβολή των ανησυχιών του πολίτη και την παροχή υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του λαού. Η κοινωνία των πολιτών βλέπει όλο και περισσότερο την Ευρώπη σαν το ιδανικό βήμα για την αλλαγή των πολιτικών προσανατολισμών και της κοινωνίας. Πρόκειται για μια ευκαιρία να εμπλακούν πιο ενεργά οι πολίτες στην επίτευξη των στόχων της Ένωσης και να τους προσφερθεί ένα διαρθρωμένο πλαίσιο για ανάδραση, κριτική και διαμαρτυρία."⁷

Συχνά οι Μη Κερδοσκοπικές- Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν περιγραφεί ως αυτές που βρίσκονται ενδιάμεσα στις κρατικές και τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις τις αγορές (Anheier and Seibel, 1990), ως "επιχειρήσεις" με δημόσιες αποστολές (Hammack and Young, 1993), αλλά και ως οι οργανώσεις που έχουν αποστολή να βελτιώσουν τη δημόσια ή την κοινοτική ευημερία (Block, 1998). Όλες αυτές οι περιγραφές θυμίζουν έντονα τον τομέα της αγοράς και τον κρατικό τομέα, ωστόσο, υπάρχει ένα βασικό χαρακτηριστικό των Μ.Κ.Ο. το οποίο τις κάνει να διαφέρουν απόλυτα από τις οργανώσεις τις αγορές και τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, και αυτό είναι η **απαγόρευση** διανομής του κέρδους σε οποιοδήποτε μέλος της οργάνωσης.⁸

⁷ Ευρωπαϊκή επιτροπή, 2001

⁸ Π.Ζάννη 2008, σημειώσεις για το μάθημα «Εισαγωγή στην Κοινωνική Οικονομία» του τμήματος Διοίκησης Κοινωνικών και Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Οργανώσεων, Τ.Ε.Ι Μεσολογγίου.

2.2. ENNOΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος **μη κυβερνητικές οργανώσεις** - Μ.Κ.Ο. (Non Governmental Organizations – NGOs) αναφέρεται σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις με διεθνή συνήθως παρουσία, οι οποίες δεν αποτελούν διεθνείς οργανισμούς αλλά στηρίζονται στην ιδιωτική πρωτοβουλία και είναι ανεξάρτητες από τα κράτη. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη του OHE. Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει ο όρος να χρησιμοποιείται για κάθε κοινωφελή οργάνωση που δεν ανήκει στο κράτος. Οι σκοποί των ΜΚΟ είναι κυρίως ανθρωπιστικοί και αφορούν περιβαλλοντικά ή κοινωνικά προβλήματα όπως η φτώχεια, ο ρατσισμός, το περιβάλλον κ.λ.π.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τρέχουσες εξελίξεις και τις αλλαγές στη δημόσια πολιτική, οι ΜΚΟ αποτελούν την εξαρτημένη μεταβλητή αυτών, εκφράζοντας διαφορετικές αξίες. Οι νέοι ρόλοι γι' αυτόν τον τομέα μπορούν να αυξήσουν την παραγωγή υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος χωρίς «επιφαλής πελάτες». Αλλά ο μετασχηματισμός της οργανωτικής μη κυβερνητικής κοινωνίας στον ιδεολογικό χώρο είναι μία πρόκληση που είναι πάντα μπροστά.⁹ Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ΜΚΟ βοηθά προς αυτήν την κατεύθυνση.

Γενικά οι ΜΚΟ αποτελούν φορείς της κοινωνίας πολιτών και αντιπροσωπεύουν την ενεργοποίηση των ίδιων των πολιτών για θέματα τα οποία δεν καλύπτονται επαρκώς ή δεν εντάσσονται στην πολιτική των επίσημων κρατικών θεσμών.

Αποτελούν βάσει προτεινόμενων ορισμών έναν σημαντικό διάυλο διερεύνησης της συμμετοχής στα κοινά και της ανανέωσης της κρατικής πολιτικής. Αποτελούν θεσμικές οντότητες και η συνεργασία τους στηρίζεται στην ύπαρξη ευρύτερων και άτυπων κοινωνικών δικτύων, τα οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλη ευελιξία. Η ισότιμη επαγγελματική αντιμετώπισή τους και η επίσης σκεπτικιστική αντιμετώπιση των ΜΚΟ που προέρχονται από διάφορες ανεπτυγμένες γεωγραφικές ζώνες θα

⁹ Βλ. περισσότερα J. Grindhcim και P. Selle, «The Role of Voluntary Social Welfare Organizations in Norway: A Democratic Alternative to a Bureaucratic Welfare State?», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non Profit Organizations*, Vol. 1, No. 1 (1990), σελ. 62 – 76.

φέρουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα λειτουργίας, διοίκησης και χρηματοδότησης αλλά και αποτελέσματος για όλες τις ΜΚΟ.¹⁰

Σύμφωνα με τον ορισμό των Gordenker και Weiss,

«Οι ΜΚΟ αφορούν οργανώσεις που είναι ιδιωτικές και θεσμικά αυτόνομες από το κράτος, έχουν μία στοιχειώδη θεσμική οντότητα που αφορά την οργάνωση και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους, διανέμουν τα κέρδη μόνο για τους σκοπούς της οργάνωσης, προσδιορίζουν με τις καταστατικές τους αρχές τις λειτουργίες τους αυτόνομα και ανεξάρτητα από άλλες διοικητικές αρχές και εν τέλει τείνουν στη δημιουργία δραστηριοτήτων που στόχο έχουν την εκπροσώπηση διαφόρων κοινωνικών ομάδων αλλά και τη δημιουργία οργανωμένης βοήθειας προς τρίτους».¹¹

Leon Gordenker & Thomas Weiss (1990)

Ο όρος που περιέχει το αρνητικό μόριο «μη», υπονοεί τον αποκλεισμό κάθε στοιχείου που σχετίζεται με το κράτος ή την αγορά, όμως σύμφωνα με τους δύο μελετητές, αυτό δεν δίνει επιμέρους διευκρινήσεις και μπορεί ακόμα και μερικές ΜΚΟ να ασχολούνται με κερδοσκοπικές δραστηριότητες.¹²

¹⁰ Βλ. περισσότερα Μαριλένα Σημίτη, «Κεντρικές και Περιφερειακές Οργανώσεις: Η Συγκρότηση ενός Κοινωνικού Δικτύου στη Διεθνή Κοινότητα», Σκλιάς, Παντελής και Χουλιάρας, Αστέρης (επιμ.), «*Η Διπλωματία Της Κοινωνίας Των Πολιτών*». Αθήνα: Παπαζήσης», 2002, σελ. 73 – 86.

¹¹ Βλ. περισσότερα Leon Gordenker και Thomas Weiss, «Pluralizing Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions», στο συλλογικό Leon Gordenker και Thomas Weiss (eds), *NGOs, The UN & Global Governance* (Boulder, Co.: Lynne Rienner Publishers, 1996), σελ. 17 – 47 και τη μελέτη των L. Salamon και H. K Anheier, *In Search of the Non Profit Sector I: The Question of Definitions* (Baltimore, MD: John Hopkins University, John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Working Paper No. 2, 1992).

¹² Η «παράλειψη» του εθελοντικού χαρακτηριστικού γνωρίσματος αναγνωρίζει την αυξανόμενη επαγγελματικοποίηση του τομέα των ΜΚΟ. Ο ορισμός των Gordenker - Weiss στην πράξη αποκλείει οργανώσεις όπως οι συνεταιρισμοί - που θεωρούνται από πολλούς ΜΚΟ - δεδομένου ότι παράγουν και διανέμουν τα κέρδη κάποιες φορές. Για αυτόν τον λόγο, είναι αρμόζον να καθοριστεί, με κάθε επιφύλαξη, ότι οι ΜΚΟ είναι τελικά «όχι για κέρδος» (not for profit) παρά «μη κερδοσκοπικές» (non profit) και κατά της διανομής τους (non profit distributing) . Η αναγνώριση ότι «δημιουργώντας και διανέμοντας κέρδη» δεν είναι ένας αρχικός στόχος για τις ΜΚΟ, δεν σημαίνει ότι αυτή η ιδιότητα μιας ΜΚΟ δεν θα μπορούσε να αποκλειστεί από την ίδια την οργάνωση. Η ενσωμάτωση στις σφαίρα των ΜΚΟ πολλών άτυπων οργανώσεων και των οργανώσεων που παράγουν και διανέμουν κέρδη, κάνει τις ΜΚΟ πιο ανοικτές από τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και αυτό συμβαίνει λόγω του ιστορικού συνδέσμου τους με την ανάπτυξη. Ο τομέας των ΜΚΟ, εάν χρησιμοποιηθεί αυστηρά, με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα, δύναται ν' αποκλείσει οργανώσεις όπως: συνεταιρισμούς, επαγγελματικές, ψυχαγωγικές, πολιτιστικές και αυστηρά θρησκευτικές οργανώσεις, οι οποίες θεωρούνται τμήματα του μη κερδοσκοπικού τομέα. Υπάρχει μια ανάγκη επομένως, καθορισμού των ΜΚΟ, εντούτοις αυτό είναι δύσκολο εξετάζοντας την έλλειψη συμφωνίας και για τον καθορισμό της ανάπτυξης. Βλ. περισσότερα για όλα αυτά τα θέματα Leon

Αξιοσημείωτο παραμένει το γεγονός ότι, αν και ο ορισμός αυτός είναι ίσως από τους επικρατέστερους γύρω από τις ΜΚΟ, καλύπτει ένα τεράστιο φάσμα οργανώσεων που αρκετές φορές διατηρούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά με αρκετή ρευστότητα.

Στον ευρωπαϊκό χώρο και σύμφωνα με τις ρήτρες της Ε.Ε μία ΜΚΟ:¹³

1. Έχει πολλές μορφές (εθελοντικές ενώσεις, οργανώσεις σε επίπεδο βάσης, σε κοινοτικό επίπεδο, ομάδες αυτοβοήθειας, πρωτοβουλίες υπεράσπισης, δίκτυα, κοινωνικά κινήματα, κλπ).
2. Έχει πολλά διαφορετικά *κίνητρα* (από την αλληλεγγύη στους αδύνατους ανθρώπους, έως την αλλαγή της πραγματικότητας, την προώθηση της δικαιοσύνης κλπ).
3. Η ιδιότητα των συνεργασιών της ανάμεσα στα μέλη έχει πολλές εκφάνσεις (από τους αδύνατους δεσμούς των δικτύων στην πλήρη απασχόληση και τον ακτιβισμό των μελών τους).
4. Είναι φορέας κοινωνικών πολιτικών (κοινωνικός αποκλεισμός, διεθνής συνεργασία στην ανάπτυξη, ανεργία, έλλειψη στέγης, υγειονομικές υπηρεσίες, συστήματα πληροφοριών, περιβάλλον, καταναλωτικά ζητήματα, κοινωνική υπεράσπιση, εκπαίδευση, δικαστικό σύστημα, ανθρώπινο δυναμικό, γηρατειά, ανικανότητα, ζητήματα γένους, κλπ).
5. Παράγει σημαντικές πληροφορίες.

Gordenker και Thomas Weiss, «Pluralizing Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions», *Third World Quarterly*, Vol. 16, No. 3 (1995), σελ. 358 – 387.

¹³ Βλ. περισσότερα European Commission, *The Commission and NGOs: Building a Stronger Partnership*. Discussion Paper presented by President Prodi and Vice President Kinnock. 2000. Internet version. <http://www.ee.gr> και Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *Ανακοίνωση της Επιτροπής για την Προώθηση του Ρόλου των Σωματείων και των Ιδρυμάτων στην Ευρώπη*. (Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1997), σελ. 6 – 7 και Economic and Social Committee, *Opinion of the Economic and Social Committee on Voluntary Organizations and Foundations in Europe (COM(97) 241 Final*. CES 118 (Brussels: Economic and Social Committee, January 28, 1998), σελ. 1 – 10 και Economic and Social Committee, *Opinion of the Economic and Social Committee on the Role and Contribution of Civil Society Organisations in the Building of Europe*. CES 851 (Brussels: Economic and Social Committee, September 22, 1999), σελ. 1 – 166.

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν ένας συνθετικός ορισμός καθορίζει την ΜΚΟ ως:

- Μη κερδοσκοπικό, εθελοντικό φορέα προσανατολισμένο προς τις κοινωνικές υπηρεσίες είτε προς όφελος των μελών της οργάνωσης, είτε σε επίπεδο βάσης ή άλλων μελών του πληθυσμού.
- Μία ομάδα ιδιωτών που ενστερνίζονται ορισμένες βασικές κοινωνικές αρχές και κτίζουν τις δραστηριότητές τους, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη των κοινοτήτων που συντηρούν.
- Η οργάνωση κοινωνικής ανάπτυξης που βοηθά στην ενδυνάμωση των ανθρώπων.
- Μια οργάνωση ή μια ομάδα ανθρώπων που απασχολείται, ανεξάρτητα από οποιοδήποτε εξωτερικό έλεγχο με συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους που είναι προσανατολισμένοι για να επιφέρουν την επιθυμητή αλλαγή στην κοινότητα - περιοχή ή ν' αλλάξουν μία κατάσταση.
- Μια ανεξάρτητη και δημοκρατική οργάνωση, που εργάζεται για την ενδυνάμωση των οικονομικά και κοινωνικά περιθωριοποιημένων ομάδων.
- Μια οργάνωση που δεν είναι συμβεβλημένη με τις αρχές των πολιτικών κομμάτων και γενικά συμμετέχει στην εργασία για την ενίσχυση, την ανάπτυξη και την ευημερία της κοινότητας.
- Ο φορέας που είναι δεσμευμένος στην επίλυση των προβλημάτων με σκοπό την άνοδο της ποιότητας της ζωής των φτωχών, των καταπιεσμένων, των περιθωριοποιημένων ανθρώπων και ομάδων στις αστικές και αγροτικές περιοχές.
- Οι οργανώσεις που ιδρύονται από και για την κοινωνία χωρίς, με ελάχιστη ή μεγάλη συνεργασία με την κυβέρνηση. Αυτό όμως δείχνει ότι ενδέχεται να υπάρχει και κρατική παρεμβατικότητα που πολλές ΜΚΟ τη δέχονται σε μικρό κυρίως, αλλά και σε μεγάλο βαθμό.
- Μια οργάνωση που είναι εύκαμπτη και δημοκρατική, προσπαθώντας να εξυπηρετηθούν άνθρωποι χωρίς κέρδος για εκείνη.
- Δομικά και λειτουργικά ο καθορισμός μιας ΜΚΟ μπορεί να αναφέρεται στην οργάνωση που είναι αυτοκυβερνώμενη, ιδιωτική, όχι με σκοπό το

κέρδος, η οποία συνδέεται με τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ανθρώπων.¹⁴ Ως ΜΚΟ λοιπόν ορίζεται:

- η ανεξάρτητη εθελοντική ένωση των ανθρώπων που ενεργούν από κοινού σε συνεχή βάση με εθνικά και διεθνή κριτήρια, για κάποιο κοινό σκοπό, μακριά από τις κυβερνητικές δομές, αποφεύγοντας τη σύσταση και διανομή της αποκτούμενης περιουσίας αλλά και τις παράνομες δραστηριότητες.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να παραθέσουμε ένα «σύγχρονο» ορισμό των μη κυβερνητικών οργανώσεων, ο οποίος δόθηκε από τον κ. Περικλή Βασιλόπουλο κατά την ομιλία του στην 1^η Πανελλήνια Διαβούλευση «ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ» και ορίζει τις Μ.Κ.Ο. ως «Κάθε ανεξάρτητη, μη κομματική, μη κερδοσκοπική, εθελοντική οργάνωση που ανήκει στο χώρο της Κοινωνίας Πολιτών ή της κοινωνικής οικονομίας, αναπτύσσει δράση με γνώμονα την επιδίωξη συναίνεσης υπέρ του Δημοσίου Συμφέροντος, παρέχοντας υπηρεσίες πληροφόρησης, διεκδίκησης, κοινωνικής υποστήριξης και γνώσης, με σαφώς κοινωφελή χαρακτήρα».¹⁵

2.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.

Οι ΜΚΟ έκαναν την εμφάνισή τους στα τέλη του 19^{ου} αιώνα πλαισιώνοντας την υποδούλωση στις ΗΠΑ, στην Αγγλία και την Ευρώπη και συνέχισε να αναπτύσσεται στον απόηχο και των δύο παγκόσμιων πολέμων, με την ίδρυση της Διεθνούς Επιτροπής του Ερυθρού Σταυρού και της Φροντίδας (CARE).

Μετά το πέρας του δεύτερου παγκόσμιου πολέμου, υπήρξε μία σταθερή αύξηση των ΜΚΟ στη διεθνή σκηνή, και μία έκρηξη της ανάπτυξης από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα (Edwards & Hulme, 1996; Florini, 2000). Αξιοσημείωτο είναι

¹⁴ Αυτή η προσέγγιση πρέπει να εξεταστεί σ' ένα πολυεθνικό πλαίσιο προκειμένου να καθοριστεί εάν μπορεί να διακριθούν οι ΜΚΟ από άλλες παρόμοιες οργανώσεις και αν μπορούν να περιλάβουν μία πλήρη σειρά οργανώσεων που οι περισσότερες θα αυτοθεωρούνταν μη κυβερνητικές

¹⁵ Περικλής Βασιλόπουλος, περιοδικό «Κοινωνία Πολιτών», τεύχος 12 «Υπερνεωτερικότητα και Κοινωνία Πολιτών»

το γεγονός ότι οι ΜΚΟ έχουν αυξηθεί εκθετικά από 176 (εκατό εβδομήντα έξι) οργανώσεις που υπήρχαν το 1909 σε 26.000 (είκοσι έξι χιλιάδες) οργανισμούς το 2000 (Lee, 2010). Αυτό δείχνει ότι ο πολλαπλασιασμός των ΜΚΟ έλαβε χώρα τόσο στις βιομηχανικές όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Εν τούτοις μελετητές (Florini, 2000) δήλωσαν ότι είναι σημαντική η ανάπτυξη και η ευημερία των ΜΚΟ, λόγω των επιδράσεων στους φτωχά ασθενέστερους, στο μέλλον των ίδιων των ΜΚΟ καθώς και στην επίδραση της παγκόσμιας πολιτικής οικονομίας.

Οι ΜΚΟ παίρνουν ρόλους παραδοσιακά, οι οποίοι πραγματοποιούνται από την κυβέρνηση, και έτσι ΜΚΟ και κυβέρνηση έχουν πολύπλοκες σχέσεις και συχνά αντικρουόμενες (Turner and Hulme, 1997). Οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις έχουν αγωνιστεί με το πώς θα διαχειριστούν τις αλλαγές στον κοινωνικό τομέα (Tassie, Zohar & Murray, 1996).

Επιπροσθέτως, οι φορείς των ΜΚΟ μελετούν τα κύρια προβλήματα των ΜΚΟ καθώς και τους παράγοντες που τα προκαλούν (Ohanyan, 2008). Η μελετητής Ohanyan, (2008) επισημαίνει ότι η μετασχημάτιση της φύσης των ΜΚΟ είναι προβληματική «όταν οι ΜΚΟ σαν αντιπρόσωπος εργάζεται μέσα από πολλαπλούς εντολείς την ίδια χρονική στιγμή» (Ohanyan, 2008 p.17)

Ωστόσο, η λογοδοσία υπήρξε και συνεχίζει να είναι ένα πρόβλημα, δεδομένου της ποικιλομορφίας των ενδιαφερομένων μερών για την κοινωνική αποστολή των οργανώσεων (Covey, 1995; Edwards, 1997; Florini, 2000; Lindenberg & Bryant, 2001). Παρά την ανάπτυξη των ΜΚΟ σε όλο τον κόσμο, δεν έχει υπάρξει σχεδόν καμία υποτροφία, η οποία να σχετίζεται με τις επιδράσεις του εθνικού πολιτισμού στην επιτυχία της αποστολής των ΜΚΟ από το πεδίο (Suzuki, 1997).

2.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Όπως προαναφέραμε οι Μη Κυβερνητικές οργανώσεις είναι ένας από τους σημαντικότερους φορείς Κοινωνικής Οικονομίας. Άρα όπως είναι λογικό παρουσιάζουν χαρακτηριστικά των φορέων Κοινωνικής Οικονομίας. Ποιά είναι όμως τα χαρακτηριστικά συγκεκριμένα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων; Πώς καταλαβαίνουμε τότε ένας φορέας Κοινωνικής Οικονομίας είναι Μ.Κ.Ο. ;

Οι Μη Κυβερνητικές/Κερδοσκοπικοί Οργανώσεις/Οργανισμοί έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:¹⁶

Κίνητρο για τη δημιουργία ή λειτουργία τους είναι η προσφορά κοινωνικού έργου και όχι το κέρδος.

Συνήθως αποτελούν συλλογικό κτήμα όλων, όσοι συνεισφέρουν οικονομικά στη δημιουργία και λειτουργία τους ή ακόμα και όσων λαμβάνουν τις υπηρεσίες τους.

Το γεγονός ότι κάποια άτομα συνεισφέρουν στη λειτουργία τους δεν αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη για την αποκόμιση οφέλους, άμεσα, ή κατ' αναλογία, από τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (μη καταναμητικός περιορισμός).

Οι καθοριστικές αποφάσεις για την πολιτική που θα ακολουθήσουν οι οργανισμοί και η λειτουργία τους, λαμβάνοντας συνήθως με τη συναινετική ψήφο ενός εκλεγμένου ή διορισμένου διοικητικού σώματος.

Το κυρίαρχο όμως χαρακτηριστικό των μη κυβερνητικών-μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, αυτό που τις κάνει να διαφέρουν από τις κερδοσκοπικές οργανώσεις είναι η **απαγόρευση** διανομής του κέρδους σε οποιοδήποτε μέλος της οργάνωσης. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι οι οργανώσεις του Τρίτου Τομέα στελεχώνονται από πρόσωπα που δεν αμείβονται για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στο πλαίσιο της. Οι μισθοί, όπως και στις επιχειρήσεις της αγοράς αλλά και στους δημόσιους οργανισμούς, εντάσσονται στο κόστος λειτουργίας της οργάνωσης.¹⁷

¹⁶ Robert J. Freeman, Graig D. Shoulders και Edward S. Lynn (1988)

¹⁷ Π.Ζάννη 2008,(σελ.73) σημειώσεις για το μάθημα «Εισαγωγή στην Κοινωνική Οικονομία» του τμήματος Διοίκησης Κοινωνικών και Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Οργανώσεων, Τ.Ε.Ι Μεσολογγίου.

2.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Σύμφωνα με την ύλη τους και το περιεχόμενό τους:

Επείγουσα βοήθεια

Ανασυγκρότηση

Αναπτυξιακή βοήθεια

Εκπαίδευση-ευαισθητοποίηση κοινής γνώμης

Υγεία

Πρόνοια

Παιδιά- νέοι

Γυναίκες

Πρόσφυγες – μετανάστες

Τοξικοεξαρτήσεις

Φυσικές καταστροφές

Προστασία περιβάλλοντος

Προστασία ζώων

Ανθρώπινα δικαιώματα

Άτομα με αναπηρίες

Ομογενείς

Μειονότητες

Θρησκευτικές

Πολιτιστικές

Αθλητικές

Δίκτυα- ενώσεις διακρατικές

Οργανώσεις ΟΗΕ

Διάφορες

Σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής τους:

Τα μεγαθήρια, τα οποία είναι Μη Κυβερνητικές οργανώσεις με τεράστια έσοδα και ταυτόχρονα ικανότατες επιχειρησιακές δυνατότητες. Σε αυτήν την κατηγορία ΜΚΟ βλέπουμε αυστηρώς ιεραρχική δομή. Βάση της πυραμίδας είναι

2.6. ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

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

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις¹⁸, ωστόσο παρέχουν χρήσιμες υπηρεσίες και γνώσεις σε τομείς, όπου η κρατική λειτουργία είτε υστερεί είτε δεν τους καλύπτει επαρκώς. Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων διαμορφώνεται σε άμεσα ενημερωτικό και οργανωτικό για τους πολίτες, μέσα από όλες τις ενημερωτικές και οργανωτικές δράσεις που αναπτύσσουν οι συγκεκριμένες οργανώσεις και έμμεσα γνωμοδοτικό για τους κρατικούς φορείς, καθώς οι ίδιες οργανώσεις δύνανται να ενημερώσουν το κράτος και να γνωμοδοτούν σχετικά με σύγχρονες λύσεις αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Με βάση τον Olsson (2004) οι Μ.Κ.Ο., ως φορείς της κοινωνικής οικονομίας :

- Ενισχύουν τη δημοκρατία

Η δημοκρατία, σε όποια μορφή και αν εμφανίζεται, δεν θα ήταν δυνατόν να επιβιώσει και να ενισχυθεί χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των πολιτών.

- Υποστηρίζουν το κυρίαρχο μοντέλο κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης

« Η κοινωνική οικονομία λειτουργεί υπηρετικά, υποστηρικτικά, ως προς το κυρίαρχο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης. Λειτουργεί ως βαλβίδα ασφαλείας και ως διαδικασία εξουδετέρωσης συνθηκών που θα μπορούσαν να διαμορφώσουν συνθήκες υπολογίσιμης κοινωνικής αντίδρασης» (Γ.Ι Σκλαβούνο)

- Εναρμονίζει το ατομικό και το κοινωνικό συμφέρον
- Περιορίζει τα αίτια που δημιουργούν και αναπαράγουν τον κοινωνικό αποκλεισμό, την κοινωνική εξαθλίωση.

¹⁸ Σκλιάς Π., Χουλιάρας Α. (2002), Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών, Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και η διεθνής αναπτυξιακή συνεργασία, Αθήνα, Παπαζήση.

3. ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Μ.Κ.Ο

Η διοίκηση των μη κυβερνητικών οργανώσεων ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ). Οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου υλοποιούνται από τη διοικητική μηχανή του οργανισμού, της οποίας προϊστάται ο Εκτελεστικός Γενικός Διευθυντής.

Η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων προϋποθέτει:

- Λήψη σωστών αποφάσεων
- Ορθολογικά δομημένη διοικητική μηχανή
- Ικανό Εκτελεστικό Γενικό Διευθυντή

Για την κάλυψη των αναγκών λειτουργίας του οργανισμού και την υλοποίηση των στόχων του, απαιτούνται οικονομικοί πόροι, των οποίων η εισροή εξασφαλίζεται από μία ευέλικτη διοίκηση και έναν ικανό εκτελεστικό διευθυντή.

3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το διοικητικό συμβούλιο μιας Μη Κυβερνητικής οργάνωσης φέρει κάποιες νομικές και ηθικές ευθύνες και είναι οι εξής:

Σχετικά με την νομιμότητα και την αξιοπιστία του οργανισμού: είναι υπεύθυνο για την τήρηση των νόμων που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού, ώστε να εκπληρώνεται η αποστολή και να διασφαλίζονται τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού.

Σχετικά με την εποπτεία λειτουργίας του οργανισμού: διασφαλίζει την καλή λειτουργία του οργανισμού και χρησιμεύει ως αντίρροπη δύναμη στην άσκηση εξουσίας από τον Γενικό Διευθυντή, καθώς έχει την ευθύνη πρόσληψης ή απόλυσης του.

Σχετικά με την προσέλκυση χρηματοδοτήσεων: συνεισφέρει στην συγκέντρωση πόρων, έτσι ώστε να διασφαλίσουν την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού.

Σχετικά με την εκπροσώπηση απόψεων του κοινωνικού περίγυρου: εκπροσωπούν απόψεις κοινωνικών ομάδων σχετικά με τη διοίκηση ή τη διαχείριση του οργανισμού.

Σύμφωνα με το Εθνικό Γραφείο Πληροφοριών για τα Φιλανθρωπικά Ιδρύματα των Η.Π.Α το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να πληρεί τις ακόλουθες προϋποθέσεις :

- Να αποτελείται από εθελοντές, που δεν υπηρετούν προσωπικά συμφέροντα.
- Η σύνθεση του να περιλαμβάνει τουλάχιστον 5 μέλη με δικαίωμα ψήφου.
- Να συγκροτεί μια εξατομικευμένη πολιτική για την προάσπιση των συμφερόντων του οργανισμού.
- Να καθορίζονται, βάσει καταστατικού, οι υποχρεώσεις των μελών του ΔΣ καθώς και των διοικητικών υπαλλήλων.
- Να συνεδριάζουν τα μέλη ανά τακτά χρονικά διαστήματα (τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο).
- Τα μέλη προσφέρουν αμισθί τις υπηρεσίες τους, με εξαίρεση τη δυνατότητα κάλυψης εξόδων παράστασης.
- Να συμμετέχει στο ΔΣ μόνο ένα έμμισθο μέλος (Εκτελεστικός Διευθυντής), ο οποίος απαγορεύεται να είναι ο πρόεδρος ή ο ταμίας.
- Να φροντίζει το ΔΣ έτσι ώστε να μην δημιουργούνται συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των μελών του ΔΣ ή του διοικητικού προσωπικού.

3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

3.3.1 Αρμοδιότητες Γενικού Διευθυντή

Ο γενικός Διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας και στο κέντρο της ηγετικής ευθύνης σε έναν Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό και έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Να προγραμματίζει, να προβλέπει και να εφαρμόζει τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Να έχει την ικανότητα και τις γνώσεις να ελέγξει και να καθοδηγήσει τη διοικητική μηχανή του οργανισμού.
- Να ερευνά τη συνεχώς εναλλασσόμενη φύση του περιβάλλοντος του οργανισμού, είτε να δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.
- Να εφαρμόζει προγράμματα και χρηματοδοτικές στρατηγικές και να αναζητά διαρκώς πόρους για τη βιωσιμότητα του οργανισμού (κρατικές επιδοτήσεις, φιλανθρωπικές δωρεές ,κ.τ.λ.)

3.3.2 Προσανατολισμός –πλαίσιο πολλαπλών επιλογών

Το πλαίσιο προσανατολισμού και ερμηνείας των ενεργειών των Γενικών Διευθυντών για την διοίκηση των ΜΚΟ περιλαμβάνει τέσσερις παραμέτρους και είναι οι εξής:

- ✓ Το Διαρθρωτικό/ Δομικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:
 - αναγνώριση των εσωτερικών λειτουργιών του προσωπικού
 - εφαρμοσμένες τακτικές οι διαδικασίες με το προσωπικό ή το ΔΣ
 - ανάπτυξη νέων συστημάτων πληροφοριών, ανάπτυξη προϋπολογισμού και των μηχανισμών ελέγχου
 - οργάνωση προσωπικού
 - ανάπτυξη διαδικασιών σχεδιασμού
 - έμφαση στο αντικείμενο, στους στόχους και στην αποστολή
- ✓ Το πλαίσιο των Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:
 - Διαδικασίες συμμετοχής και εμπλοκής
 - Αντιμετώπιση απρόσωπων θεμάτων

- Έμφαση στη συνεργασία, ομοφωνία και ομαδικότητα
- Ποιότητα στις προσπάθειες του εργασιακού περιβάλλοντος
- ✓ Το Πολιτικό πλαίσιο , το οποίο περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:
 - Διαπραγμάτευση
 - Δημιουργία συμμαχιών και δικτύων με θέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον
 - Αντιμετώπιση διαφωνιών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, ενδιαφέροντος ή ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα
 - Αντιμετώπιση διαμάχης για τον επιμερισμό και την κατανομή των σπάνιων πόρων
- ✓ Το Συμβολικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:
 - Διορατική εργασία, ταυτότητα αντιπροσώπευσης
 - Προσπάθειες να επηρεαστεί η γενική εικόνα του οργανισμού
 - Χρήση του ατόμου ως σύμβολο
 - Συζήτηση της συμβολικής σπουδαιότητας της εξάσκησης, των συνηθειών, κ.τ.λ.

Η γνώση των παραμέτρων αυτών βοηθά τους Γενικούς Διευθυντές να κατανοούν καλύτερα τις προκλήσεις του περιβάλλοντος στους οργανισμούς, πιο δραστικά και να συναλλάσσονται καλύτερα κυρίως με το πολιτικό περιβάλλον , αφού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και την επιτυχημένη πορεία των ΜΚΟ. Επίσης τους βοηθά να αντιληφθούν τα εμπορικά μηνύματα και να δραστηριοποιηθούν πιο αποτελεσματικά. Τέλος η γνώση των παραμέτρων αυτών τους καθιστά ικανούς να είναι αποτελεσματικότεροι στη διοίκηση, αφού βλέπουν τα πράγματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει διοικητικές αποφάσεις και πράξεις, που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού. Βασικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης είναι η διαρκής διαδικασία λήψης αποφάσεων, που προσαρμόζει την εσωτερική ικανότητα του οργανισμού στις ευκαιρίες και τους κινδύνους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επιδιώκει την επιτυχία των στρατηγικών στόχων.

Διακρίνονται τρεις τύποι Στρατηγικής Διοίκησης

- Επιχειρηματική στρατηγική
- Στρατηγική προγραμματισμού
- Στρατηγική υποστήριξης πόρων

Η Στρατηγική Διοίκηση είναι ένας τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς, μια διαρκής και επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία προσανατολίζεται στο μέλλον. Εκτιμά δηλαδή την κατάσταση εκ των προτέρων, εσωτερικά και εξωτερικά, σχεδιάζει ένα επιθυμητό μέλλον, αναγνωρίζει ευκαιρίες, απειλές και περιορισμούς και προσφέρει τη βάση για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των κινδύνων. Η Στρατηγική Διοίκηση θέτει την υποδομή για να κατευθύνει άλλες φάσεις της διοίκησης.

3.4.1 Σκοποί συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης

Οι σκοποί συστήματος της Στρατηγικής διοίκησης είναι οι εξής :

- Διευκόλυνση της εισαγωγής και χρήσης του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οργανισμό, ανάπτυξη γραπτού στρατηγικού σχεδίου.
- Καλύτερη κατανόηση των αλλαγών του πολυσύνθετου περιβάλλοντος και επιτυχημένη ανταπόκριση στις αλλαγές αυτές.
- Θεσμοθέτηση αλλαγών για την κάλυψη της απόστασης μεταξύ επιδιωκόμενου στόχου και πραγματικών αποτελεσμάτων.
- Ιεράρχηση της χρήσης πόρων.
- Θεσμική ενδυνάμωση της Στρατηγικής Διοίκησης.
- Εγκατάσταση κατευθυντήριων στόχων και δεικτών προόδου.

3.4.2 Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης- στρατηγικός σχεδιασμός

Η εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης απαιτεί ένα θεωρητικό σχεδιασμό, δηλαδή σχεδιασμό ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης που να ταιριάζει στα μοναδικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως μέγεθος, διαθεσιμότητα πόρων, χαρακτηριστικά διοικητικών στελεχών. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει οργάνωση και πειθαρχία, ελαστική και αναπροσαρμοζόμενη δομή, καθώς και θέσπιση μακροχρόνιου σχεδιασμού.

Για τον σχεδιασμό αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι **παράγοντες** όπως :

- Το μέγεθος και η κατασκευή, όπου αναφέρεται στη φύση της επιχείρησης
- Την αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος . Οι αλλαγές αυτές καθορίζουν τον σχεδιασμό της στρατηγικής ανταπόκρισης (π.χ. αργή ή γρήγορη, στατική ή δυναμική, ενεργητική ή παθητική).
- Κάποιον προηγούμενο σχεδιασμό και εμπειρία προϋπολογισμού προγράμματος, καθώς η απουσία προηγούμενης εμπειρίας κάνει δυσκολότερο τον σχεδιασμό.
- Τον “χαρακτήρα” της διοίκησης , γιατί για παράδειγμα ο παθητικός χαρακτήρας της διοίκησης που αναμένει τα γεγονότα να συμβούν πριν αντιδράσει, αναπόφευκτα θα έχει πρόβλημα στον σχεδιασμό.
- Το κόστος του προγράμματος και την κοινωνική συνέπεια.

3.4.3 Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται από τα εξής βήματα :

1. Εισαγωγή και συμφωνία πάνω στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Σκοπός του πρώτου σταδίου είναι η επίτευξη συμφωνίας, η υποστήριξη και η δέσμευση των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις στον οργανισμό. Η επίτευξη της συμφωνίας εγγυάται τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδιασμού και τους μηχανισμούς για την εξεύρεση και την διόρθωση των λαθών.

2. Αναγνώριση των εντολών (διαταγών) του οργανισμού-διευκρίνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού

Στο στάδιο αυτό παρέχεται η κοινωνική αιτιολογία για την ύπαρξη του οργανισμού. Ο οργανισμός πριν ορίσει την αποστολή και τις αξίες του, θα πρέπει να ξέρει τι όρια θέτονται από εξωτερικούς κανόνες και παράγοντες. Η διαύγεια της αποστολής προσδιορίζει τους στόχους που επιθυμεί ο οργανισμός να πετύχει. Όσο πιο συγκεκριμένοι είναι οι στόχοι αυτοί, τόσο πιο πιθανό είναι να πραγματοποιηθούν.

3. Εκτίμηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Σκοπός του σταδίου αυτού είναι η παροχή πληροφοριών για τα δυνατά σημεία (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) του οργανισμού σε σχέση με τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) από το εξωτερικό περιβάλλον - (SWOT analysis)

4. Προσδιορισμός των στρατηγικών θεμάτων για την δραστηριότητα του οργανισμού.

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι στρατηγικές του οργανισμού, οι οποίες περιλαμβάνουν τους σκοπούς, τα προγράμματα, τις δραστηριότητες, τις αποφάσεις και την διανομή των πόρων της επιχείρησης.

5. Διατύπωση στρατηγικών για την διαχείριση των διαφόρων θεμάτων.

6. Καθιέρωση ενός αποτελεσματικού οράματος για το μέλλον.

Το στάδιο αυτό αποτελεί τον οδηγό για την επιτυχία της στρατηγικής και περιλαμβάνει τους σκοπούς που υπηρετεί ο οργανισμός, τη βασική φιλοσοφία και τις κεντρικές αξίες του, τις βασικές στρατηγικές καθώς και τα κριτήρια απόδοσης και τους ηθικούς κανόνες εφαρμογής από όλους τους εργαζομένους του οργανισμού.

Η στρατηγική εφαρμογή γίνεται σε τέσσερις φάσεις :

- 1) Εκτίμηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος(ευκαιρίες-κίνδυνοι, δυνατά σημεία-αδυναμίες)
- 2) Στρατηγικός σχεδιασμός (διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου)
- 3) Στρατηγική εφαρμογή(εκτέλεση)
- 4) Έλεγχος και διαμόρφωση μελλοντικών προσδοκιών, όπου καταγράφεται η στρατηγική απόδοση του οργανισμού, έτσι ώστε τα επιθυμητά αποτελέσματα να μπορούν να συγκριθούν με το τι πραγματικά συμβαίνει.

3.4.4. Οφέλη στρατηγικού σχεδιασμού στις ΜΚΟ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τις ΜΚΟ να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές και να θέσουν προτεραιότητες για το μέλλον. Βοηθά επίσης στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να βελτιώσουν την απόδοση τους.

Για την σωστή εφαρμογή όμως της στρατηγικής διοίκησης απαιτείτε κατάλληλη διοίκηση, η οποία θα σχεδιάζει, θα προβλέπει, θα προγραμματίζει και θα αποφασίζει, καθώς και ένας ικανός εκτελεστικός διευθυντής, ο οποίος θα υλοποιεί τα προγράμματα και τις αποφάσεις.

3.5 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Όπως έχουμε αναφέρει οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν επιτρέπεται να παρέχουν υπηρεσίες ή προϊόντα με στόχο το κέρδος. Ωστόσο για να μπορούν να υλοποιηθούν οι δράσεις τους απαιτούνται οικονομικοί πόροι.

Όλο και περισσότεροι, κρατικοί ή μη φορείς δείχνουν ενδιαφέρον στο να στηρίξουν οικονομικά τις ΜΚΟ, έτσι ώστε να ενισχύσουν την δυναμική, το ρόλο και τη δράση τους στον κοινωνικό και πολιτικό τομέα.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα, για την επιβίωση τους, το των πηγών χρηματοδότησης των ΜΚΟ το 1997 η ομάδα περιβάλλοντος του ΕΚΚΕ, κατ' ανάθεση του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, διενέργησε έρευνα σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης των Μη Κυβερνητικών οργανώσεων. Αν και η έρευνα έγινε αποκλειστικά Μη Κυβερνητικές Οικολογικές-Περιβαλλοντικές Οργανώσεις τα αποτελέσματα μπορεί να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για όλα τα είδη ΜΚΟ.

Από την έρευνα αυτή προκύπτουν οι εξής πιθανές πηγές χρηματοδότησης:

- 1) Εισφορές από τα μέλη: οι φίλοι-μέλη μίας μη κυβερνητικής οργάνωσης μπορεί να συνδράμουν οικονομικά σε αυτή, με τη μορφή ετησίων συνήθως συνδρομών. Αυτή είναι και η συνηθέστερη πηγή χρηματοδότησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού. Το ποσοστό της χρηματοδότησης από τη συγκεκριμένη πηγή μπορεί να φτάσει το 30,99%¹⁹
- 2) Χορηγίες: οι χορηγίες είναι μια πηγή χρηματοδότησης που όλο και περισσότερες ΜΚΟ αναζητούν απ το χώρο των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, είτε στο χώρο των διεθνών και ελληνικών ιδρυμάτων. Οι ιδιωτικοί χορηγοί μπορεί να είναι επιχειρήσεις, τράπεζες, βιομηχανίες, οι οποίες καταθέτουν κάποιο πόσο στους λογαριασμούς των οργανώσεων για την ενίσχυση της δράσης τους. Η χρηματοδότηση μιας μεγάλης Μη κυβερνητικής Οργάνωσης γίνεται και για λόγους προβολής του κοινωνικού προφίλ της εταιρίας που τη χρηματοδοτεί. Το ποσοστό της χρηματοδότησης από αυτήν την πηγή ανέρχεται στο 1,41% της συνολικής χρηματοδότησης των Μη Κυβερνητικών οργανώσεων.
- 3) Εισπράξεις από εκδηλώσεις: μια άλλη πιθανή πηγή οικονομικών πόρων για τις ΜΚΟ είναι μέσα απ την οργάνωση κ διεξαγωγή εκδηλώσεις που να σχετίζονται με το στόχο των εκάστοτε ΜΚΟ.

¹⁹ Στοιχεία από την έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών Ελλάδος (IOBE) για τους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, www.iobe.gr

- 4) Εισφορές από δημόσιους-κρατικούς φορείς: με τη μορφή επιχορηγήσεων βοηθούν τις δράσεις των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, οι οποίες εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Το ποσοστό της χρηματοδότησης από τη συγκεκριμένη πηγή ανέρχεται σε 7,51% της συνολικής χρηματοδότησης των ΜΚΟ.

Για παράδειγμα, το 1999 ο Γ.Παπανδρέου δημιούργησε δύο νέους θεσμούς στο Υπ. Εξωτερικών και τους ανέθεσε τη συνεργασία με τις ΜΚΟ (Υπηρεσία Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ) και την επιτροπή για τις ΜΚΟ).

- 5) Εισφορές από την Ε.Ε.: τα όργανα της Ε.Ε. παρέχουν ορισμένα σημαντικά ποσά χρηματοδότησης για τα τρέχοντα έξοδα πολλών ΜΚΟ. Πάνω από 1000εκ. Ευρώ ανά έτος χορηγούνται απευθείας από την Ε.Ε για τα σχέδια των ΜΚΟ.

3.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις δεν αντιμετωπίζουν μόνο το πρόβλημα του τρόπου χρηματοδότησης τους αλλά αντιμετωπίζουν επίσης πρόσθετα προβλήματα σχετικά που αφορούν τη λειτουργία τους.

Πολλά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι ΜΚΟ στη σχέση τους με το κράτος, κατά την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Σύμφωνα με το Συντονιστικό Κέντρο ΜΚΟ και ένα κείμενο που αναρτήθηκε στην αντίστοιχη ηλεκτρονική σελίδα, σχετικό με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΚΟ αναφέρει τα εξής:²⁰

Σχετικά με τις αποπληρωμές:

Αρχικά ένα μεγάλο πρόβλημα είναι οι μεγάλες καθυστερήσεις στην αποπληρωμή έργων που φθάνει μέχρι και τα δύο έτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εμπλεκόμενες οργανώσεις να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα από από τη στιγμή που προσλαμβάνουν εργαζόμενους, αναλαμβάνουν υποχρεώσεις στα ασφαλιστικά ταμεία και την εφορία, περιμένοντας για μήνες ή και χρόνια την αποπληρωμή τους.

²⁰ Οι πληροφορίες αυτές συλλέχτηκαν από σχετικό άρθρο στην ιστοσελίδα www.paratiritiriokp.gr

Έτσι έχουμε τις διαχειριστικές αρχές να επιβάλλουν την τήρηση της γραφειοκρατίας στα χρονοδιαγράμματα που προβλέπονται σε διάφορες οδηγίες, ενώ από την πλευρά τους έχουν υπονομεύσει την όλη διαδικασία φέρνοντας σε δύσκολη θέση τις οργανώσεις.

Διαχειριστική επάρκεια

Ένα πιο περίπλοκο ακόμα πρόβλημα, είναι το θέμα της διαχειριστικής επάρκειας, την οποία υποχρεούνται οι ΜΚΟ να αποκτήσουν ώστε να έχουν πρόσβαση σε μελλοντικά κοινοτικά προγράμματα. Οι διαχειριστικές αρχές, κάνοντας αυθαίρετη ερμηνεία της οδηγίας της Ε.Ε. , ότι οι φορείς πρέπει να είναι πιστοποιημένοι, απαιτούν από τις ΜΚΟ να έχουν συστήματα δημόσιας διαχείρισης και ανάθεσης διαγωνισμών για έργα, τη στιγμή που εκ των πραγμάτων ως ιδιωτικοί φορείς δεν υποχρεούνται να τηρήσουν μια τέτοια διαδικασία. Κάτι τέτοιο δεν απαιτείται απ την Ευρωπαϊκή Ένωση για τα προγράμματα που προκηρύσσει απευθείας από τις Βρυξέλλες. Κατά συνέπεια, με το πρόσχημα της κοινοτικής οδηγίας, οι ΜΚΟ μπαίνουν σε μια χρονοβόρα περιπέτεια πιστοποιήσεων και επιβάλλουν γραφειοκρατικές υπηρεσίες που δεν απαιτούνται ουσιαστικά από την Ε.Ε.

Το «παράδοξο των μητρώων» :

Ένα από τα προαπαιτούμενα της διαχειριστικής επάρκειας είναι η εγγραφή σε μητρώα υπουργείων για τις ΜΚΟ, ενώ στην πραγματικότητα ανάλογα μητρώα, μέχρι πρόσφατα, δεν λειτουργούσαν ούτε στο υπ. Πολιτισμού, ούτε και στο ΥΠΕΧΩΔΕ.

Η Διεθνής ερευνητική εμπειρία στον τομέα της Διοίκησης των ΜΚΟ παρήγαγε μία σειρά από κοινά προβλήματα και διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΚΟ. Κάποια απ αυτά αναφέρονται αναλυτικότερα παρακάτω:

Περιορισμένη οικονομική διαχείριση και τεχνογνωσία

Οι δυσκολίες διαχείρισης των ΜΚΟ με δραστηριότητες σε διάφορους τομείς εγείρει ανησυχίες. Οι δυσκολίες προέρχονται από την αδυναμία να προσδιορίσει τις ορθές γραμμές της αυτονομίας σε θέματα πολιτικής.

Το προσωπικό του τομέα συχνά αισθάνεται απομονωμένος υποστηρίζοντας ότι υπάρχει έλλειψη κατανόησης στα θέματα που ασχολούνται σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, συχνά τους είναι δύσκολο να είναι πιστοί στο επιτελείο.

Το προσωπικό της έδρας, από την άλλη πλευρά, πιστεύει ότι το προσωπικό του τομέα έχει πολύ μεγάλη δύναμη, η οποία πρέπει να ελεγχθεί, εάν όλα τα ενδιαφέροντα εντός του οργανισμού πρέπει να αντιμετωπιστούν επαρκώς.²¹

Επιπλέον, κάνοντας τα πράγματα χειρότερα, μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που προσδιορίζονται από έρευνες σχετικές με τις ελληνικές μη κυβερνητικές οργανώσεις είναι η απουσία ενός σαφούς νομικού και κανονιστικού πλαισίου. Η ισχύουσα νομοθεσία είναι κατακερματισμένη και αφήνει αναπάντητα καίρια ερωτήματα, προκαλώντας αντιφατικές ερμηνείες (όπως για παράδειγμα, οι εφορίες να αποφασίσουν αν η χορηγία υπόκειται σε ΦΠΑ ή όχι). Λόγω των πολλών νόμων και κανονισμών όπου οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις αναφέρονται, δεν έχουν επίγνωση ορισμένων ευεργετικών διατάξεων, λόγω της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού και την οργανωτική δομή.

Το πρόβλημα της αξιολόγησης

Αυτό είναι ένα πρόβλημα για τους δωρητές, αλλά αν η αποτυχία δεν επιλυθεί αντανακλά πίσω στις ΜΚΟ, οπότε και θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως πρόβλημα τους. Η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι σχετικά εύκολη στις οργανώσεις τύπου «ταχυδρομείου» όπου οι δραστηριότητες αποτελούν ρουτίνα, οι στόχοι είναι λίγοι και σαφείς, δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των άμεσων “εξόδων”, μεσοπρόθεσμα “αποτελέσματα”, και μακροπρόθεσμες “επιπτώσεις” ή εκροές, τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις μπορούν να μετρηθούν σχετικά φθηνά και αξιόπιστα χωρίς τη διαδικασία μέτρησης των στόχων της οργάνωσης ή των στόχων προσωπικού. Λίγοι δημόσιοι οργανισμοί είναι σαν «ταχυδρομικά γραφεία». Πολλοί, συμπεριλαμβανών πολλών ελληνικών ΜΚΟ, είναι πολύ διαφορετικοί: οι δραστηριότητες τους είναι πειραματικές και όχι ρουτίνας, οι στόχοι τους είναι συχνά άυλη (όπως η αλλαγή της συνείδησης των πελατών ή τις απόψεις των πολιτικών), πρέπει να λειτουργήσουν στο πρόσωπο της επίσημης παρεμπόδισης και εχθρότητας και μπορεί να είναι δύσκολο να βρουν άλλους οργανισμούς με τους οποίους, οι επιδόσεις τους μπορεί κάλλιστα να συγκριθεί με οποιαδήποτε ποσοτική έννοια.²²

Το διαρθρωτικό πρόβλημα της ανάπτυξης

Κάποτε ήταν επιτυχημένες, μικρές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, που συνήθως αντιμετώπιζαν τα προβλήματα της αναπλήρωσης μίας ατομικής διαχείρισης (ή μιας οικογενειακής διαχείρισης) με μια πιο θεσμοποιημένη δομή. Το ίδιο ισχύει για πολλές

²¹ Mukasa, 2006

²² Moore & Stewart, 1998 Cutt, 2000

μη κυβερνητικές οργανώσεις. Ο ιδρυτής συνήθιζε να έχει τον απόλυτο έλεγχο, κάνοντας τα πράγματα με το δικό του/της τρόπο. Είναι δύσκολο να τον/την πείσει για τη δημιουργία ανεξάρτητης διαχείρισης ή για τους ρόλους των εμπειρογνομόνων ή να σέβονται την εξουσία και την αυτονομία των ανεξάρτητων διευθυντών και εμπειρογνομόνων από τη στιγμή που είναι σε ισχύ. Οι μορφές τους, το ήθος και οι αξίες συχνά προκαλούνται σοβαρά από την τυπικότητα και τη γραφειοκρατική πειθαρχία που επιβάλλεται από αυτόν τον όγκο και την ποικιλία της εξωτερικής χρηματοδότησης από δημόσιους οργανισμούς.²³

Το πρόβλημα της κλίμακας των οικονομιών

Οι περισσότερες ελληνικές ΜΚΟ είναι πολύ μικρές. Στερούνται της εύκολης και φθηνής πρόσβασης στην εξειδικευμένη γνώση που χρειάζονται. Για παράδειγμα, μπορεί να γνωρίζουν ότι η ανάπτυξη του προσωπικού είναι σημαντική, αλλά έχουν μικρή ιδέα για το πώς να το κάνουν αυτό.²⁴

Αποστολή και αποτελεσματικότητα

Για να ευδοκιμήσουν οι ΜΚΟ, θα πρέπει να εκπληρωθεί μια αποστολή που αποτιμάται από την κοινότητα, το προσωπικό, το διοικητικό συμβούλιο, και τους ιδρυτές. Οι ΜΚΟ πρέπει να δημιουργήσουν αξία στο πλαίσιο των επιχειρησιακών και περιβαλλοντικών περιορισμών, που είναι ταυτόχρονα πιο πολύπλοκα από εκείνα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες και τα πιο αδιαφανή από ότι εκείνες που αντιμετωπίζουν από την κυβέρνηση²⁵

Οι συνήθειες κύριες ανάγκες των Ελληνικών ΜΚΟ είναι περισσότερα κονδύλια και περισσότερο προσωπικό, είναι περισσότερο ή λιγότερο καθολική. Παλαιότερα εθελοντικές οργανώσεις επιθυμούν περισσότερο έμμισθο προσωπικό. Οι νεότερες εθελοντικές οργανώσεις φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη ανάγκη πληροφοριών και συμβουλών διαχείρισης. Η επιθυμία για περισσότερους εθελοντές είναι πολύ διαδεδομένη.²⁶

²³ Moore & Stewart, 1998

²⁴ Moore & Stewart, 1998

²⁵ Lewis & Madon, 2004

²⁶ Ebrahim, 2003

4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Έως σήμερα, μία σειρά από εμπειρικές μελέτες έχουν ερευνήσει τις Μη κυβερνητικές Οργανώσεις και ειδικότερα την επιτυχία της αποστολής τους έχοντας ως γνώμονα την διοίκηση αυτών. Η Διοίκηση των Μ.Κ.Ο. είναι η αρμόδια και ως εκ τούτου και η υπεύθυνη για την παράδοση της αποστολής των ΜΚΟ. Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η επισκόπηση αυτών των εμπειρικών μελετών.

Αυτό το θέμα θεωρείτε σύμφωνα με τις ΜΚΟ και την διαχείριση μη κερδοσκοπικής οργάνωσης, την κοινωνική επιχειρηματικότητα, και τις προοπτικές αξιολόγησης του προγράμματος, από την αναθεώρηση της ερευνητικής βιβλιογραφίας για τις ΜΚΟ και τη διαχείριση μη κερδοσκοπικής οργάνωσης ,που εξετάζει τα θέματα της ικανότητας, της λογοδοσίας και την επίτευξη της αποστολής.

Η κοινωνική επιχειρηματική βιβλιογραφία εξετάζει την επιτυχία της αποστολής, από την άποψη της βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων και των εξόδων, καθώς και την αξιοποίηση της αξιολόγησης του προγράμματος από τις ΜΚΟ, ως ένα μέτρο της επιτυχίας.(Collins, 2001 & 2005; Crutchfield & McLeod Grant, 2008; Dees, 1998, 2003 and Light, 2004 & 2008).

Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)

Τι είναι μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση ή μια Διεθνής Μη Κυβερνητική Οργάνωση; Οι ΜΚΟ είναι αυτοδιοικούμενοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με στόχο την προώθηση της ιδιαίτερης αποστολής τους όπως την πρόοδο των διεθνών ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Salamon & Anheir,1997, παρατίθενται στην Ossewade, Nijhof & Heyse, 2008).

Οι ΜΚΟ αναλαμβάνουν ρόλους που αρχικά ήταν ρόλοι των κυβερνήσεων. Η ανάπτυξη των διεθνών ΜΚΟ κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια ήταν τεράστια και οι οργανισμοί αυτοί εργάζονται σε διάφορους τομείς, όπως η παροχή υπηρεσιών υγείας, πρόνοιας, καθώς και υπηρεσίες εκπαίδευσης, μεταξύ άλλων (Ossewade, Nijhof & Heyse,2008).

Οι επιστήμονες δεν έχουν καταφέρει να συμφωνήσουν σε ένα κοινό ορισμό των ΜΚΟ. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τις διάφορες ταξινομήσεις για τις διάφορες ΜΚΟ με βάση το μέγεθος, τη δομή, την αποστολή του, την παράδοση του προγράμματος, και τις γεωπολιτικές διαφορές (Τσάρλτον & Μάιος, 1995? Gordenker

& Weiss, 1995? Lewis, 2001? Lindenberg & Bryant, 2001? Morris, 1999? Salamon & Anheier, 1997, 1992a, 1992b, Vakil, 1997). Αυτή η έλλειψη ενός ενιαίου ορισμού ή ενός συστήματος ταξινόμησης προκαλεί θεωρητικά και εμπειρικά προβλήματα για τους ερευνητές του τομέα αυτού, καθώς και σε επαγγελματίες του κλάδου και σε άλλους που εργάζονται με και για τις ΜΚΟ.

Salamon & Anheier, 1997 γράφουν ότι το πρόβλημα είναι πολύπλευρο. Πρώτον, δεν υπάρχει σαφής ορισμός του τρίτου τομέα ή μη κερδοσκοπικού τομέα, σε αντίθεση με τον τομέα της κυβέρνησης ή τον τομέα της αγοράς. Δεύτερον, υπάρχει ένα εννοιολογικό πρόβλημα γιατί δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τον κλάδο και η απεικόνιση των ορίων του τομέα είναι ασαφής. Υπάρχουν επίσης διαφορές ανάμεσα στη φιλανθρωπία (επιχορηγούμενοι οργανισμοί όπως τα ιδρύματα) έναντι των μη κερδοσκοπικών που εστιάζουν στο πρόγραμμα παράδοσης. Από όταν οι Salamon και Anheier, (1997) έγραψαν το “Defining the Nonprofit Sector: A Cross-Sector Analysis, σημειώνοντας τα μέχρι νεωτέρας δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί, τα όρια του τομέα εξακολουθούν να είναι θολά και ασαφή, ιδιαίτερα με την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως μία πειθαρχία που περιλαμβάνει και τους τρεις τομείς (Light, 2008). Τρίτον, πολλές κοινωνίες δεν γνωρίζουν για τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα ή του τριτογενή τομέα και τον αμφισβητούν, αυτό αποτελεί τόσο εννοιολογική, όσο και εμπειρική πρόκληση για τον τρίτο τομέα.

O Vakil (1997), δήλωσε ότι το πρόβλημα με την κατάταξη και την ταξινόμηση είναι η πληθώρα των όρων και ορισμών, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις ΜΚΟ, όπως μεγάλες διεθνής μη κυβερνητικές οργανώσεις (Big International Non Governmental Organizations- BINGOs), διεθνής μη κυβερνητικές οργανώσεις (International Non Governmental Organizations – INGOs), μη κυβερνητικές αναπτυξιακές οργανώσεις (Non Governmental Development Organizations – NGDOs), βόρειες μη κυβερνητικές οργανώσεις (Northern Non Governmental Organizations – NNGOs), μικρές τοπικές κοινωνικές οργανώσεις (Grassroots Organizations-GROs) και πολλές άλλες ταξινομήσεις σε αυτή την “σούπα της αλφαβήτου”. Η έλλειψη ενός κοινού ορισμού ή ενός κοινού πλαισίου είναι αναμφισβήτητα ένα μεγάλο πρόβλημα, το οποίο εμποδίζει την κατανόηση των ΜΚΟ (Salamon and Anheier, 1992, 1997; Vakil, 1997).

Οι Salamon και Anheier (1997), πρότειναν μία σαφή και ξεκάθαρη ταξινόμηση ως προς έναν κοινό ορισμό και αυτή η μελέτη θα υιοθετούσε αυτή την ταξινόμηση σαν γραμμή αναφοράς για τον ορισμό των ΜΚΟ. Άλλοι σημαντικοί

ορισμοί των ΜΚΟ, υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία, όπως ο ορισμός που διαμορφώθηκε από τον Korten (1980-1987), ο οποίος μελέτησε τα είδη - τύπους των ΜΚΟ, με βάση τις ομάδες που αφορούν και εξυπηρετούν. Ο Korten πρότεινε έναν ορισμό πλαίσιο, ο οποίος μελετάει την μακροοικονομική κοινωνική αξία, δηλαδή την οικονομική αξία, η οποία διαμορφώνεται και καθοδηγείται από την αγορά, κοιτάζοντας επιπρόσθετα τις επιχειρήσεις και τον προσανατολισμό μέσα από ένα μοντέλο τεσσάρων γενιών (Vakil, 1987, 1990, 1997).

Οι Lindenberg και Bryant (2001), όρισαν τις ΜΚΟ ως οργανώσεις, οι οποίες παρέχουν χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες, με σκοπό την εξυπηρέτηση ενός κοινού σκοπού μέσα από μία νομική έννοια του όρου. Οι οργανώσεις αυτές δεν διανέμουν κέρδη στα πρόσωπα με την υφιστάμενη ατομική τους ιδιότητα. Εθελοντικά, δημιουργούνται και διατηρούνται κέρδη, τα οποία βάσει των ενεργειών του διοικητικού συμβουλίου εμφανίζουν ορθολογικά τις αξίες, οι οποίες βασίζονται συχνά σε μία ιδεολογική συνιστώσα .

Ο ορισμός του Korten (1980) μπορεί να θεωρηθεί ένας πιο περιεκτικός ορισμός των ΜΚΟ σε σύγκριση με τον ορισμό των Lindenberg και Bryant (2001). Ωστόσο, ο ορισμός των Salamon και Anheier (1997) υπερβαίνει τα κοινωνικά και γεωπολιτικά σύνορα. Ως εκ τούτου, ο καλύτερος ορισμός για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, η οποία εξετάζει τα διοικητικά μοντέλα των ΜΚΟ θα ήταν να δοθεί περισσότερη έμφαση στη δομή και τις λειτουργίες των ΜΚΟ και όχι στην εθελοντική συνιστώσα που περιγράφουν οι ορισμοί των μελετητών Korten (1980) και Salamon και Anheier (1997).

Οι Salamon και Anheier (1997, 1990a), υπέδειξαν τέσσερις τρόπους για να ταξινομηθούν ορισμοί ΜΚΟ. α) Νομικά (ορίζοντας το μη κυβερνητικό τομέα όπως αυτός προκύπτει και ορίζεται από την νομοθεσία κάθε χώρας), β) Οικονομίας / Χρηματοοικονομικά (υιοθέτηση του συστήματος των εθνικών λογαριασμών των Ηνωμένων Εθνών που σπάει τις οικονομικές δραστηριότητες σε πέντε τομείς για τους σκοπούς της υποβολής των οικονομικών εκθέσεων του εθνικού εισοδήματος), γ) Λειτουργία (ποιες είναι οι λειτουργίες και οι σκοποί των ΜΚΟ), δ) Διάθρωση Επιχειρήσεων (η οποία εστιάζει όχι τόσο στην βασική διάθρωση των οργανισμών αλλά στους σκοπούς και τις πηγές εσόδων διαχωρίζοντας τα πέντε κρίσιμα χαρακτηριστικά των ΜΚΟ ως εξής: επίσημες, ιδιωτικές, μη κερδοσκοπικά διαρρυθμιστικές, αυτοδιοικούμενες και εθελοντικές (Salamon & Anheier 1997, p.29-50; Vakil, 1997, p.2059).

Οι ερευνητές κατέληξαν ότι ο καλύτερος ορισμός για τις ΜΚΟ είναι εκείνος της διάρθρωσης των επιχειρήσεων, επειδή προσεγγίζει την οικονομική πλευρά, η οποία επιτρέπει τον συνδυασμό του πλούτου και της οργανωτικής δύναμης «τα οποία καθορίζουν το σύνολο ή τους οργανισμούς που μοιράζονται ορισμένα διαρθρωτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από την γεωγραφική θέση ή πεδίο δραστηριότητας» (Salamon & Anheier 1997, p.38).

Ο Lee (2010), περιγράφει σε γενικές γραμμές τον ορισμό των ΜΚΟ, βασιζόμενος στην πρόσφατη έρευνα του για το πώς ορίζουμε τις ΜΚΟ. Εξηγεί ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός ενιαίος ορισμός των ΜΚΟ και πως οι επιστήμονες και επαγγελματίες έχουν αναλύσει τα βασικά χαρακτηριστικά, τις δραστηριότητες των ΜΚΟ και πως επηρεάζουν την κοινωνία. Οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν ότι οι ΜΚΟ διαχωρίζονται ανάλογα με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά τους, τους στόχους και στρατηγικές τους και την σχέση τους με άλλους κοινωνικούς φορείς.

Πρώτον, οι διεθνείς ΜΚΟ είναι εθελοντικές ενώσεις, οι οποίες σχηματίζουν ένα μεγάλο αριθμό διασυνδέσεων πέρα από τα εθνικά σύνορα (Florini, 2000). Δεύτερον, οι διεθνείς ΜΚΟ έχουν έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους οργανωτικούς στόχους: διακρατικό κοινωνικό κίνημα, συναλλακτικούς σκοπούς και ενίσχυση της ανταλλαγής των διακρατικών-διεθνών πληροφοριών. Οι διεθνείς ΜΚΟ τείνουν να ενεργούν για διεθνή ζητήματα, όπως την ειρήνη, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη διεθνή ασφάλεια ή περιβάλλον και συχνά αναφέρονται ως διακρατικά κοινωνικά κινήματα ή οργανισμοί (Bandy and Smith 2005; Khagram et al. 2002; Keck and Sikkink, 1998). Άλλες διεθνείς ΜΚΟ στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών, όπως η ανθρωπιστική βοήθεια, η ενίσχυση της ανάπτυξης, η εκπαίδευση καθώς και η ανακούφιση των καταστροφών (Ottaway and Cartothers, 2001). Τρίτον, ως διεθνείς ΜΚΟ δηλώνονται οι ομάδες ή οι οργανώσεις, οι οποίες είναι ανεξάρτητες από τις κυβερνήσεις και τα κέρδη που αναζητά μία ιδιωτική οντότητα. Ωστόσο, τα όρια μεταξύ των επιχειρήσεων κερδοσκοπικού σκοπού και ΜΚΟ μπορεί μερικές φορές να φαίνονται θολά (Dichter 1999). Το σίγουρο είναι ότι οι ΜΚΟ δεν επιδιώκουν, ως πρωταρχικό οργανωτικό στόχο, την μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

Συνοψίζοντας, οι ΜΚΟ είναι εθελοντικές οργανώσεις, οι οποίες λειτουργούν ανεξάρτητα από τις εθνικές κυβερνήσεις για την επίτευξη των διεθνών στόχων, μέσω των τακτικών συναλλαγών με τα κράτη, τους ιδιωτικούς φορείς και τους διεθνείς οργανισμούς (Tarrow, 2001). Επιπροσθέτως, ως θεσμική δύναμη οι ΜΚΟ εμβαθύνουν στην παγκόσμια κοινωνία των πολιτών, αντικατοπτρίζοντας την ζωντανή

αλληλεπίδραση των πολιτών πέρα από τους παραδοσιακούς παράγοντες, όπως τις κυβερνήσεις, τις εταιρείες ή τους οργανισμούς. Ο **Warner** (1995), τονίζει ότι οι ΜΚΟ έχουν πολιτικοποιήσει την παγκόσμια κοινωνία των πολιτών στην σφαίρα του «αστικού πολιτικού κόσμου», μέσα από την αλλαγή των πρακτικών των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και την ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων.

Τέλος, παρά τις διαφωνίες πάνω στον ορισμό των ΜΚΟ, συνεχίζεται και αυξάνεται η προσφορά των ποικίλων υπηρεσιών από τις απευθείας συνδέσεις με τα δίκτυα υποστήριξης, τα οποία επηρεάζουν διεθνώς το πολιτικό κατεστημένο.

5. «ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΚΡΗΤΗΣ»

5.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Σύμπραξη Παραγωγικών και Κοινωνικών Φορέων Ανάπτυξης Απασχόλησης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης Κρήτης, με διακριτικό τίτλο «ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΚΡΗΤΗΣ», συστάθηκε τον Μάιο του 2011 με αριθμό επικύρωσης Πρωτοδικείου Ηρακλείου 346/5-5-2011.

Η καταστατική της την χαρακτηρίζει ως Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ-ΜΚΟ), η οποία συγκροτήθηκε με την σύμπραξη επτά κοινωνικών παραγωγικών φορέων του Ηρακλείου και της Κρήτης.

5.2 ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΕΣΤΗΣΑΝ ΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΚΡΗΤΗΣ :

1. ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ & ΕΜΠΟΡΩΝ Ν.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ- (ΟΕΒΕΝΗ)
2. ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ Ν.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ- (Ο.Α.Σ.Ν.Η.)
3. ΕΝΩΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ- (ΕΝΚΗ Κρήτης)
4. ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
5. ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ ΚΡΗΤΗΣ- (Σ.Ε.Κ)
6. ΔΙΚΤΥΟ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΡΗΤΗΣ
7. ΕΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ & ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ «ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ»

5.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

- Πρόεδρος: Τζανάκης Νικόλαος (Πρόεδρος της Ένωσης Καταναλωτών Ηρακλείου Κρήτης)
- Αντιπρόεδρος: Τζωρτζάκης Γεώργιος (Πρόεδρος της ΟΑΣΝΗ)
- Διευθύνων Σύμβουλος: Λυδατάκης Αντώνιος (Αντιπρόεδρος της ΟΕΒΕΝΗ)

5.4 ΜΕΛΗ ΤΟΥ Δ.Σ.:

- Ανδρεαδάκης Γεώργιος, Αντιπρόεδρος του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης (ΣΕΚ)
- Εφραίμογλου Βασίλειος, Γενικός Γραμματέας του Εμπορικού Συλλόγου Ηρακλείου
- Ζερβάκης Εμμανουήλ, Γενικός Γραμματέας της Ένωσης «ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ»
- Μπιζιώτη Παρασκευή, Πρόεδρος του Δικτύου Παρέμβασης Γυναικών Κρήτης.

5.5 Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ «ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΡΗΤΗΣ» ΑΝΑΓΕΤΑΙ:

- Στο σχεδιασμό, στην αξιολόγηση, στην ανάληψη διαχείρισης και υλοποίηση Εθνικών, Κοινοτικών και Διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών.
- Στην υποβολή ολοκληρωμένων προτάσεων σε πάσης φύσεως περιφερειακές, εθνικές, διεθνείς αρχές και φορείς, για την διασφάλιση χρηματοδοτήσεων και πόρων για ίδιο λογαριασμό, ή και τρίτων φορέων και επιχειρήσεων, που εμπλέκονται στην ανάπτυξη της περιοχής, με σκοπό:
 - I. Την ενίσχυση της απασχόλησης με την υλοποίηση δράσεων κοινωνικού/κοινωφελούς χαρακτήρα
 - II. Την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας
 - III. Την ανάσχεση της ανεργίας και την προώθηση της απασχόλησης
 - IV. Την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και των κάθε μορφής διακρίσεων
 - V. Την επαγγελματική αποκατάσταση και την κοινωνική ένταξη
 - VI. Την παροχή κοινωνικών και υγειονομικών υπηρεσιών
 - VII. Την προστασία και την ανάδειξη του περιβάλλοντος και του πολιτισμού
 - VIII. Την υποστήριξη ευπαθών ομάδων πληθυσμού
 - IX. Την αντιμετώπιση της φτώχειας
 - X. Την ενθάρρυνση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας
 - XI. Τη βιώσιμη ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής της Περιφέρειας Κρήτης
 - XII. Την καταπολέμηση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων.

Για την επίτευξη του σκοπού, η εταιρεία μας συνεργάζεται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ και Β΄ βαθμού, με τα νομικά πρόσωπα αυτών, με φορείς και οργανώσεις της Ελλάδας και του εξωτερικού, δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, συστήνοντας αναπτυξιακές συμπράξεις.

Η «ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ ΚΡΗΤΗΣ» υλοποιεί πρόγραμμα κοινωφελούς χαρακτήρα, που εντάσσεται στα επιχειρησιακά προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), τα οποία με τις δράσεις τους υποστηρίζουν την προτεραιότητα 1β του άρθρου 3 του Κανονισμού 1081/2006 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 5^{ης} Ιουλίου 2006.

Στόχος του έργου αυτού είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης απασχόλησης μέσω της πρόσληψης ατόμων για την υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων σε Δήμους και Κοινωφελή Ιδρύματα, καθώς και η προαγωγή του κοινωνικού διαλόγου μέσω της συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων.

Ειδικότερα, μέσω των προτεινόμενων δράσεων επιδιώκεται:

- Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Η ενίσχυση της απασχόλησης θέσεων, γυναικών & ΑμεΑ, μέσω ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης

- Η ενεργοποίηση των μακρόχρονα ανέργων και ατόμων που απειλούνται περισσότερο από αποκλεισμό στην αγορά εργασίας
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών απασχόλησης διαμέσου ειδικά στοχευόμενων δράσεων
- Η προβολή και η προώθηση της έννοιας της κοινωφελούς εργασίας, ενίσχυση των κοινωνικών υποδομών, προκειμένου να διασφαλιστεί η κοινωνική συνοχή.
- Αναβάθμιση της ποιότητας, ανάδειξη των ιστορικών και αξιόλογων δειγμάτων του δομημένου περιβάλλοντος, προώθηση της πολιτιστικής μας κληρονομιάς.

5.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η οργανωτική δομή (οργανόγραμμα) της Αλληλεγγύης Κρήτης σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της.



Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, ορίζεται η **ομάδα Διαχείρισης Νομικών Δεσμεύσεων και Παρακολούθησης Έργων**, με θητεία μέχρι την ολοκλήρωση της 4^{ης} Προγραμματικής Περιόδου (ΕΣΠΑ), η οποία έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων του φορέα.

Η συγκεκριμένη ομάδα μεριμνά για την ανάρτηση των νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, αποφάσεων και πράξεων που σχετίζονται με την υλοποίηση των έργων του φορέα στο δικτυακό τόπο τήρησης και στα ΜΜΕ όταν απαιτείται.

Ο **υπεύθυνος οικονομικής διαχείρισης** ορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. και είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση της προόδου του οικονομικού αντικειμένου των έργων. Έχει την ευθύνη για την τήρηση των λογιστικών υποχρεώσεων που απορρέουν από την υλοποίηση των έργων, την παρακολούθηση των χρηματοροών, τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, καθώς και την επικοινωνία με την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή εκ μέρους της εταιρείας.

Ο **υπεύθυνος Νομικής Υποστήριξης** ορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. και παρέχει υπηρεσίες νομικής υποστήριξης σε όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση των έργων φορείς και σε κάθε φάση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης ενός έργου.

Ο **υπεύθυνος Τεχνικής Υποστήριξης** ορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. και μεριμνά για την αδιάλειπτη λειτουργία των υλικοτεχνικών υποδομών του φορέα, ενώ υποστηρίζει το σύνολο των στελεχών στην τήρηση του ηλεκτρονικού τους αρχείου. Επίσης φροντίζει ώστε να λαμβάνονται σε τακτική βάση ηλεκτρονικά αντίγραφα (backup) για την ασφαλή τήρηση και φύλαξη των αρχείων και πληροφοριών που αφορούν στο Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ).

Η «Αλληλεγγύη Κρήτης» πληρεί όλες τις βασικές απαιτήσεις οι οποίες καθορίζονται για δικαιούχους φορείς διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.

Συμβατότητα του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας της εταιρείας με το κοινοτικό και εθνικό νομοθετικό και κανονιστικό δίκαιο σχετικά με την ανάληψη και υλοποίηση δημοσίων συμβάσεων.

Ορισμός των υπηρεσιών και των αρμόδιων οργάνων του φορέα που είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες προγραμματισμού, ανάληψης και διαχείρισης συμβάσεων, παρακολούθησης και πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και οικονομικής διαχείρισης του έργου.

Τεκμηρίωση των ανωτέρω διαδικασιών με τη μορφή εγχειριδίου και εγγραφών οδηγιών, που χρησιμοποιεί για την λειτουργία της η εταιρεία.

Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής, η οποία διασφαλίζει λειτουργικότητα και ασφαλή αποθήκευση- διαχείριση πληροφοριών και αρχείων.

Ο υπεύθυνος ΣΔΕΠ, με σχέση εξαρτημένης εργασίας αορίστου χρόνου, μεριμνά για την έκδοση, αναθεώρηση και διανομή (έντυπη και ηλεκτρονική) όλων των απαιτούμενων εγγράφων.

Όπως προβλέπεται στο σχετικό πλαίσιο και στις διαδικασίες για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων η «Αλληλεγγύη Κρήτης» ως προς την διοικητική της αποτελεσματικότητα, έχει επιβεβαιωθεί με διαχειριστική επάρκεια τύπου Γ΄ από την ΕΥΔ ΕΠΑΝΑΔ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, τον Ιούλιο του 2011, πριν από την ανάληψη της ευθύνης εκτέλεσης έργων.

6. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

6.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που έγινε στην παρούσα πτυχιακή εργασία είχε σαν σκοπό να μελετήσει τα διοικητικά μοντέλα των μη κυβερνητικών οργανώσεων, στον Ελληνικό χώρο και ειδικότερα σε τοπικό επίπεδο. Στόχος σε αυτή την έρευνα είναι να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Είναι θετική η επίδραση της συνεργασίας με κάποιο άλλο φορέα;
- Ποιο τύπο Στρατηγικής Διοίκησης ακολουθεί και σε τι βαθμό εφαρμόζεται ;
- Ποια είναι τα κύρια θέματα συνελεύσεων – συνεδριάσεων και ποια η επίδραση τους για την ορθή λήψη αποφάσεων;
- Ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης της μη κυβερνητικής οργάνωσης;
- Πόσο η περιορισμένη οικονομική διαχείριση επιδρά αρνητικά σε δραστηριότητες σε διάφορους τομείς;
- Πόσο η περιορισμένη τεχνογνωσία επιδρά αρνητικά σε δραστηριότητες σε διάφορους τομείς;
- Πόσο η αξιολόγηση των επιδόσεων επιδρά θετικά στην εκπλήρωση της αποστολή της Μ.Κ.Ο;
- Σε τι βαθμό υπάρχει ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας ανεξάρτητης διαχείρισης;
- Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αξιολόγηση των επιδόσεων της Μ.Κ.Ο και στην αποτελεσματικότητα της Μ.Κ.Ο;

6.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.2.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ – SAMPLE

Ως δείγμα για την έρευνα, επιλέξαμε να έρθουμε σε επαφή (προσωπική συνέντευξη) με κάποιον υπεύθυνο της τοπικής μη κυβερνητικής οργάνωσης, ο οποίος να είναι σε θέση να μας απαντήσει σε όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου.. Η μη κυβερνητική οργάνωση που συμμετείχε στην έρευνα επιλέχθηκαν με κύριο κριτήριο να είναι μία αναγνωρισμένη μη κυβερνητική οργάνωση η οποία την έδρα

της στην Κρήτη, έτσι ώστε να είναι εφικτή η κατ' ιδίαν συνάντηση για την πραγματοποίηση της συνέντευξης.

6.2.2. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ & ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

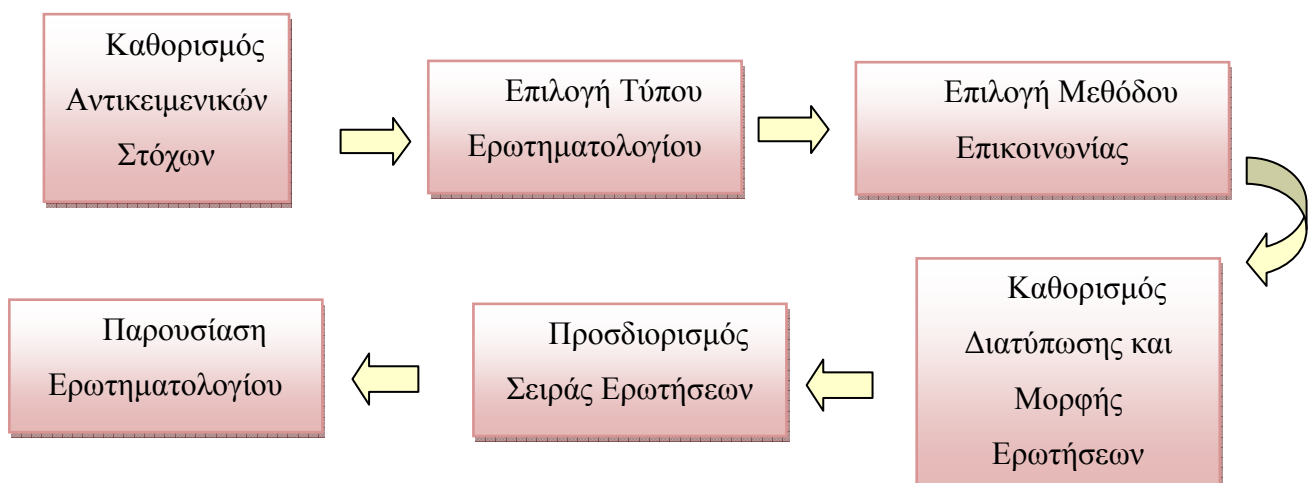
Η έρευνα για τα μοντέλα των μη κυβερνητικών οργανώσεων, διεξήχθη μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε άμεσα στην πηγή της πληροφόρησης που είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου της εξεταζόμενης μη κυβερνητικής οργάνωσης. Καθ' αυτόν τον τρόπο, η έρευνα χαρακτηρίζεται πρωτογενής, λόγω της άμεσης άντλησης στοιχείων από τον αρμόδιο φορέα των πληροφοριών που αναζητάμε.

Από την άλλη, η έρευνα χαρακτηρίζεται ως ποιοτική, λόγω της ύπαρξης ερωτήσεων που στην πλειοψηφία τους δεν μπορούν να αναλυθούν με την βοήθεια της στατιστικής.

6.2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για να διεξαχθεί η έρευνα για τα διοικητικά μοντέλα των μη κυβερνητικών οργανώσεων και να αποτυπωθεί σε ένα ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται βήμα βήμα στο παρακάτω σχήμα:

Διαδικασία Έρευνας



7. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

7.1 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλεχθούν και έτσι η επιλογή του τύπου του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί έχει ιδιαίτερη σημασία. Το παρών ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από το στέλεχος της τοπικής Μ.Κ.Ο. «Αλληλεγγύη Κρήτης». Αποτελείτε από έξι σελίδες και περιλαμβάνει στην πλειοψηφία του ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπως ερωτήσεις διχοτόμησης (ναι-όχι) και ερωτήσεις κλίμακας. Ο χρόνος που χρειάστηκε για τη συμπλήρωση του ήταν 15-20 λεπτά περίπου.

Η δομή που ακολουθήθηκε για την σύνταξη του ερωτηματολογίου αποτελείτε από πέντε ενότητες:

- Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις ,με τα δημογραφικά στοιχεία του προσώπου που ερωτάται (Ηλικία, Εκπαίδευση, Θέση στην εταιρεία, Χρόνος συνολικής απασχόλησης καθώς και ο χρόνος απασχόλησης στην συγκεκριμένη θέση στην εξεταζόμενη εταιρεία).
- Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν τα γενικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης (χρονολογία ίδρυσης, εγκαταστάσεις, δραστηριότητα, συνεργασίες). Η πλειοψηφία των ερωτήσεων της ενότητας αυτής είναι κλειστού τύπου ερωτήσεις.
- Η Τρίτη ενότητα περιλαμβάνει οχτώ ερωτήσεις, οι οποίες μελετούν τη διοίκηση της Μ.Κ.Ο. Σε αυτή την ενότητα οι ερωτήσεις είναι κυρίως ανοιχτού τύπου, ώστε να μελετηθεί η μορφή της διοίκησης που χρησιμοποιείτε στη συγκεκριμένη Μ.Κ.Ο.
- Η τέταρτη ενότητα αποτελείτε από 4 ερωτήσεις που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση της οργάνωσης. Στην ενότητα αυτή οι ερωτήσεις είναι εξ ήμισυ κλειστού τύπου.
- Η Πέμπτη ενότητα αποτελείτε από δέκα ερωτήσεις κλίμακας με απαντήσεις (σχεδόν ποτέ, μερικές φορές, περίπου τις μισές, τις

περισσότερες φορές, σχεδόν πάντα). Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας μελετούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η οργάνωση.

7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

7.2.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σε αυτή την ενότητα καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του προσώπου που απάντησε το ερωτηματολόγιο μας και εργάζεται στην τοπική Μ.Κ.Ο. «Αλληλεγγύη Κρήτης».

Καθ' αυτόν τον τρόπο προκύπτει ότι το άτομο που απάντησε στο ερωτηματολόγιο μας είναι κάτω των **29ετών**, είναι **γυναίκα**, **απόφοιτη λυκείου**. Εργάζεται στη συγκεκριμένη Μ.Κ.Ο. **τέσσερα (4)** χρόνια απ τα οποία **δύο (2)** στη συγκεκριμένη θέση που βρίσκεται σήμερα. Όσον αφορά τη θέση της μέσα στη Μ.Κ.Ο ,είναι **«στέλεχος της Μ.Κ.Ο.»**.

7.2.2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σε αυτήν την ενότητα καταγράφονται τα γενικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης. Αναλυτικότερα τα στοιχεία που προκύπτουν απ τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι τα παρακάτω. Το **2011** είναι η χρονολογία ίδρυσης της Μ.Κ.Ο., στην παρούσα οργάνωση εργάζονται **δύο (2)** άτομα. Οι εγκαταστάσεις της οργάνωσης στεγάζονται σε **ενοικιαζόμενα γραφεία**, ενώ ο αριθμός των εθελοντών είναι μόλις **ένα (1)** άτομο.

Σχετικά με τη δραστηριότητα της οργάνωσης περιορίζεται σε **τοπικό επίπεδο**. Στην ερώτηση αν η οργάνωση αυτή συνεργάζεται με άλλους φορείς ,απαντήθηκε **πως ναι**, η οργάνωση συνεργάζεται και με άλλους φορείς και συγκεκριμένα με **κρατικούς φορείς**.

Μέσα απ την ενότητα αυτή βλέπουμε λοιπόν ότι η Αλληλεγγύη Κρήτης είναι μια Μ.Κ.Ο. πολύ μικρού μεγέθους ,με μικρό αριθμό προσωπικού και εθελοντών και η οποία εστιάζει την δραστηριοποίησή της σε τοπικό επίπεδο.

7.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σε αυτήν την ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την μορφή διοίκησης που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη Μ.Κ.Ο και γενικότερα για θέματα διοίκησης. Σε αυτήν την ενότητα λοιπόν έχουμε οχτώ (8) ερωτήσεις, κυρίως ανοιχτού τύπου τις οποίες θα αναλύσουμε σ αυτή την ενότητα της εργασίας , καθώς αφορούν το κύριο θέμα της, δηλαδή τα διοικητικά μοντέλα των Μ.Κ.Ο.

Στην πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου, η οποία είναι η μόνη κλειστού τύπου στην ενότητα αυτή, το στέλεχος της εταιρίας ερωτήθηκε ποιο τύπο Στρατηγική Διοίκησης ακολουθεί η οργάνωση , με πιθανές απαντήσεις (επιχειρηματική στρατηγική, στρατηγική προγραμματισμού και στρατηγική υποστήριξης πόρων), μας απάντησε ότι η οργάνωση χρησιμοποιεί τη στρατηγική υποστήριξης πόρων, χωρίς όμως να μας δώσει ιδιαίτερη αιτιολογία για αυτό.

Η δεύτερη ερώτηση ήταν σχετική με το διοικητικό συμβούλιο και ειδικότερα κάθε πόσα χρόνια εκλέγεται αυτό, και η απάντηση που πήραμε είναι ότι το διοικητικό συμβούλιο στην συγκεκριμένη οργάνωση εκλέγεται κάθε τρία (3) χρόνια.

Στην Τρίτη ερώτηση ρωτήσαμε από πόσα μέλη αποτελείται το διοικητικό συμβούλιο , και η απάντηση που πήραμε ήταν ότι το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από επτά (7) μέλη , και συγκεκριμένα από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τον διευθύνων σύμβουλο και τέσσερα μέλη.

Στην τέταρτη ερώτηση, δηλαδή κάθε πότε συνεδριάζει το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης , η απάντηση που μας έδωσε το στέλεχος είναι ότι το διοικητικό συμβούλιο συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα..

Η Πέμπτη ερώτηση ήταν ποια είναι συνήθως τα κυρίως θέματα μιας συνεδρίασης , η απάντηση που πήραμε ότι τα κύρια θέματα μιας συνεδρίασης είναι η οικονομική πορεία της οργάνωσης, μιλάνε για θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και για τον καθορισμό των ομάδων στόχων.

Στην έκτη ερώτηση ρωτήσαμε εάν το διοικητικό συμβούλιο πλαισιώνεται από επιτροπές και αν ναι, ποιες είναι αυτές. Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση ήταν ότι το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης αυτής δεν πλαισιώνεται από επιτροπές.

Στην έβδομη ερώτηση της ενότητας αυτής ήταν , ποιος είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των προγραμμάτων της Μ.Κ.Ο. και η απάντηση που πήραμε απ το στέλεχος είναι πως υπεύθυνος για τον συντονισμό των προγραμμάτων είναι ο υπεύθυνος διαχειριστικής επάρκειας, σύστημα διαχείρισης ποιότητας άυλων έργων.

Στο τέλος της ενότητας αυτής και στην όγδοη ερώτηση, δώσαμε την ευκαιρία στο στέλεχος αν θέλει να προσθέσει κάτι άλλο σχετικό με τη διοίκηση της οργάνωσης, όμως το στέλεχος δεν ήθελε να προσθέσει κάτι επιπλέον.

7.2.4. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σε αυτή την ενότητα οι ερωτήσεις είναι δομημένες κατά τέτοιο τρόπο , ώστε να δούμε από πού και με ποιο τρόπο χρηματοδοτείτε η συγκεκριμένη οργάνωση.

Συγκεκριμένα, στην ερώτηση ποιες είναι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης της οργάνωσης αυτής ,η απάντηση που πήραμε ήταν ότι είναι κυρίως το κράτος.

Επίσης οι δωρεές θεωρείτε η κυριότερη λύση για πιθανή αύξηση των πόρων της οργάνωσης.

Στην ερώτηση αν υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με την αξιοποίηση των πόρων της Μ.Κ.Ο. η απάντηση ήταν πως ναι υπάρχει και είναι το οικονομικό στέλεχος της Μ.Κ.Ο.

7.2.5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Στην Πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αυτού οι ερωτήσεις είναι σχετικές με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Μ.Κ.Ο. , όπως αυτά προκύπτουν απ τη βιβλιογραφία μας. Έχουμε έτσι δέκα ερωτήσεις κλειστού τύπου με μία κλίμακα απαντήσεων που δείχνουν την συχνότητα εμφάνισης στην οργάνωση.

Στην ερώτηση αν υπάρχουν καθυστερήσεις αποπληρωμών των έργων η απάντηση που δόθηκε ήταν τις περισσότερες φορές. Δηλαδή βλέπουμε ότι οι καθυστερήσεις αποπληρωμής των έργων είναι ένα πρόβλημα που σε αυτή τη μικρή τοπική Μ.Κ.Ο εμφανίζεται σε μεγάλο ποσοστό και είναι ένα απ τα βασικά προβλήματα της. Όπως όμως προκύπτει απ την επόμενη ερώτηση σχεδόν πάντα τηρείτε κάποιο σχεδιάγραμμα ώστε να αποφευχθούν οι καθυστερήσεις αυτές.

Στην τρίτη ερώτηση αν δηλαδή υπάρχει περιορισμένη οικονομική διαχείριση σε δραστηριότητες σε διάφορους τομείς το στέλεχος της οργάνωσης μας απάντησε ότι αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές.

Στην ερώτηση αν υπάρχει περιορισμένη τεχνογνωσία σε δραστηριότητες, σε διάφορους τομείς , το άτομο μας απάντησε ότι συμβαίνει τις περισσότερες φορές αυτό.

Στην ερώτηση αν εκ μέρους του προσωπικού υπάρχει έλλειψη κατανόησης στα θέματα τοπικού επιπέδου, απάντησε σχεδόν ποτέ. Εδώ βλέπουμε ότι η Αλληλεγγύη Κρήτης δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα αυτό. Το γεγονός ότι δραστηριοποιείτε σε τοπικό επίπεδο, τη βοηθά έτσι ώστε το προσωπικό της να είναι πλήρως ενημερωμένο κ να απασχολείτε αποκλειστικά για τοπικά θέματα.

Στην ερώτηση αν γίνεται αξιολόγηση των επιδόσεων της Μ.Κ.Ο. ,απαντήθηκε ότι αυτό γίνεται σχεδόν πάντα. Βλέπουμε λοιπόν ότι δεν υπάρχει το πρόβλημα αξιολόγησης καθώς πραγματοποιείται σχεδόν πάντα στην οργάνωση αυτή.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έπειτα από την διερεύνηση που πραγματοποιήσαμε τόσο μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης (μελετώντας την διεθνή αρθρογραφία) όσο και μέσω της ποιοτικής έρευνας (case study) για τα διοικητικά μοντέλα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, συμπεραίνουμε ότι η μορφή αλλά και ο τρόπος διοίκησης που χρησιμοποιεί μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση είναι παρόμοιος με αυτόν που χρησιμοποιούν οι εκάστοτε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Βλέπουμε δηλαδή την ύπαρξη και την εκλογή Πρόεδρου, αντιπρόεδρου και Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίοι απασχολούνται με τα θέματα της Οργάνωσης και είναι υπεύθυνοι για την λήψη αποφάσεων.

Για την επίτευξη των στόχων της, μια Μη Κυβερνητική Οργάνωση μπορεί να συνεργάζεται με κάποιον άλλο φορέα, που μπορεί να είναι είτε κρατικοί φορείς, είτε ιδιωτικές εταιρείες, είτε ακόμα και άλλες Μ.Κ.Ο. , όπου αυτό επιβεβαιώνεται και από την τοπική Μ.Κ.Ο που εμείς ερευνήσαμε, η οποία συνεργάζεται κυρίως με το κράτος.

Όσον αφορά τη μορφή διοίκησης, οι Μη Κυβερνητικές οργανώσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο στρατηγικής διοίκησης η οποία περιλαμβάνει διοικητικές αποφάσεις και πράξεις, που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού. Βασικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης είναι η διαρκής διαδικασία λήψης αποφάσεων, που προσαρμόζει την εσωτερική ικανότητα του οργανισμού στις ευκαιρίες και τους κινδύνους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επιδιώκει την επιτυχία των στρατηγικών στόχων. Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής διοίκησης, απ τους οποίους η οργάνωση που ερευνήσαμε χρησιμοποιεί την στρατηγική υποστήριξης πόρων, στο μέγιστο βαθμό.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της οργάνωσης και για την σωστή λήψη αποφάσεων, το διοικητικό συμβούλιο πραγματοποιεί συνεδριάσεις. Τα κύρια θέματα το συνεδριάσεων αυτών, για την τοπική οργάνωση που ερευνήσαμε είναι η οικονομική πορεία της εταιρίας, τα θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, καθώς και ο καθορισμός ομάδων στόχων.

Όσον αφορά τις πηγές χρηματοδότησης, που είναι ένα πολύ σημαντικό «κεφάλαιο» των Μ.Κ.Ο, όπως αυτό προκύπτει και από τη διεθνή βιβλιογραφία, η οργάνωση που ερευνήσαμε μας επιβεβαιώνει ότι η κύρια πηγή χρηματοδότησης της είναι το κράτος, καθώς μας αναφέρει ότι μία πιθανή αύξηση των πόρων της μπορεί να πραγματοποιηθεί από δωρεές στην οργάνωση.

Σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, όπου είναι ένα θέμα που αναλύσαμε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής, είναι κάτι που επιβεβαιώνεται και από την έρευνα μας. Πιο συγκεκριμένα για το πόσο η περιορισμένη οικονομική διαχείριση, καθώς και η περιορισμένη τεχνογνωσία εμφανίζονται τις περισσότερες φορές στην οργάνωση που ερευνήσαμε, άρα και την επηρεάζει αρνητικά.

Εν αντιθέσει και σχετικά με την ελλιπή αξιολόγηση των επιδόσεων , όπου είναι ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις Μ.Κ.Ο. , βλέπουμε ότι στην περίπτωση που ερευνήσαμε δεν ισχύει αυτό, καθώς αξιολόγηση των επιδόσεων και των εργαζομένων γίνεται σχεδόν πάντα.

Τέλος μέσα από την έρευνα μας βλέπουμε όντως ότι μέσω της δημιουργίας ανεξάρτητης διαχείρισης εκπληρώνεται η ανάπτυξη καθώς η και η αποτελεσματικότητα της Μ.Κ.Ο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Β. Βασιλειάδης** N.G.Os and Management
- **Δουκάκης Α., Λιάπη Μ., Κυλάκου Κ.** (2004), Θεσμικοί σχηματισμοί και κοινωνικό πεδίο: ο ρόλος των ΜΚΟ και της κοινωνίας των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, μελέτη του κέντρου Γυναικείων Μελετών και ερευνών, Αθήνα
- **Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας** (2005) οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων
- **Π. Ζάννη** (2008), σημειώσεις για το μάθημα «εισαγωγή στην κοινωνική οικονομία» του τμήματος Διοίκησης Κοινωνικών και Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Οργανώσεων, ΤΕΙ Μεσολογγίου
- **Π. Παπαδόπουλος**, 26 Μαρτίου 2011, «Η κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα και το πρόσφατο σχετικό νομοσχέδιο», Ενθέματα
- **Παπαγεωργίου Κ.** (2005), Μαθήματα Κοινωνικής Οικονομίας, Πανεπιστημιακές σημειώσεις για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Βιώσιμη Ανάπτυξη», Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, σελ. 25-37
- **Περιοδικό «Κοινωνία Πολιτών»**, τεύχος 11, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»
- **Ρέπας Δ.**, 08/11/2002

ΕΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Bandy, J., & Smith, J.** (2005). *Coalitions across borders: Transnational protest and the neoliberal order*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- **Covey, J.** (1995). Accountability and effectiveness in NGO policy alliances. *Journal of International Development*, 7(6), pp. 857-867.
- **Dichter, T.W.** (1999). Globalization and its effects on NGOs: Efflorescence or a blurring of the roles and relevance? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), pp. 38-58.
- **Edwards, M.** (1997). Organizational learning in non-governmental organizations: What have we learned? *Public Administration and Development*, 17, pp. 235-250.
- **Edwards, M. & Hulme, D. (Eds.)**. (1996). *Beyond the magic bullet*. West Hartford, CT: Kumarian Press, Inc.
- **Florini, A.M. (Eds.)** (2000). *The third force: The rise of transnational civil society*. Washington, DC: The Carnegie Endowment for International Peace.
- **Keck, M. E. and Sikkink, K.** (1998). *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Cornell University Press: Ithaca, NY.
- **Khagram, S., et al.** (2002). *Restructuring world politics: Transnational social movements, networks, and norms*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- **Korten, D. C. (Ed.)**, (1987). *Community management: Asian experience and Perspectives* West Hartford, CT: Kumarian Press.
- **Korten, D. C.** (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review*, 40, pp. 480-511.
- **Lindenberg, M. & Bryant, C.** (2001). *Going global: Transforming relief and development*. Bloomfield, CT: Kumarian Press, Inc.
- **Ohanyan, A.** (2008). *NGOs, ingos, and the network mechanisms of post-conflict global governance in microfinance*. NY: Palgrave Macmillan.

- **Ottaway, M., & Cartothers, T.** (2001). *Funding virtue: Civil society aid and democracy promotion*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.
- **Salamon, L. & Anheier, H. K.** (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross sector analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- **Salamon, L. & Anheier, H.K.** (1992a). *In search of the nonprofit sector I: The question of definitions* Working Paper No. 2 of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project). Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- **Salamon, L. & Anheier H. K.** (1992). *In search of the nonprofit sector II: The problem of classification*. *Voluntas*, 3(3), pp. 267-309.
- **Suzuki, N.** (1997). *Inside NGOs: Learning to manage conflicts between headquarters and field offices*. London: Intermediate Technology Publications.
- **Tarrow, S.** (2001). *Transnational politics: Contention and international politics*. *Annual Review of Political Science*, 4, pp. 1–20.
- **Tassie, B., Zohar, A. & Murray, V.** (1996). *The management of change*, in S.P. Osborne (Ed.), *Managing in the Voluntary Sector*, London: Thomson.
- **Turner, M. and Hulme, D.** (1997), *Governance, Administration and Development : Making the State Work*, MacMillan. pp. 5-7, pp. 229-233.
- **Vakil, A.** (1997). *Confronting the classification problem: Toward taxonomy of NGOs*. *World Development*, 25(12), pp. 2057-2071.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ/ή κύριε/α

Το παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο σας παρακαλώ να συμπληρώσετε (χρόνος περίπου 5'-8'), αποτελεί μέρος μιας έρευνας στα πλαίσια των προπτυχιακών μας σπουδών στο **Τμήμα ΔΙΚΣΕΟ**. Στόχος αυτής της έρευνας αποτελεί η κατανόηση θεμάτων σχετικών με τα διοικητικά μοντέλα των Μη Κυβερνητικών οργανώσεων.

Σημειώνουμε ότι η συμμετοχή σας είναι *ανώνυμη* και οι απαντήσεις σας είναι απολύτως *εμπιστευτικές* και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς σκοπούς στα πλαίσια της έρευνάς μας. Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας.

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΒΑΡΔΑΚΗ

ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΣΕΟ ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Ηλικία

- Μέχρι 29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 και πάνω

2. Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

3. Εκπαίδευση

- Απολυτήριο Λυκείου
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Πτυχίο Πανεπιστημίου
- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- Διδακτορικό Δίπλωμα
- Άλλο:

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

.....

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην παρούσα θέση;

.....

6. Είστε

Μέλος του Δ.Σ. []

Υπεύθυνος Προγραμματισμού []

Υπεύθυνος Νομικής Υποστήριξης []

Υπεύθυνος Οικονομικής Υποστήριξης []

Άλλο- Παρακαλώ διευκρινίστε

.....

Γενικά Χαρακτηριστικά Οργάνωσης

7. Χρονολογία ίδρυσης της Μ.Κ.Ο:

.....

8. Πόσα άτομα εργάζεστε στην παρούσα Μ.Κ.Ο:

.....

9. Εγκαταστάσεις Μ.Κ.Ο

Ιδιόκτητα γραφεία []

Ενοικιαζόμενα γραφεία []

Φιλοξενούμενη από τα μέλη []

Άλλο- Παρακαλώ διευκρινίστε

.....

10. Αριθμός εθελοντών:

11. Που δραστηριοποιείτε τα προγράμματα σας;

Τοπικό επίπεδο []

Εθνικό επίπεδο []

Διεθνές επίπεδο []

12. Συνεργάζεστε με άλλους φορείς Ναι Όχι

13. Με ποιον κυρίως φορέα από τους παρακάτω;

Μ.Μ.Ε. []

Άλλες Μ.Κ.Ο []

Κρατικοί φορείς []

Ιδιωτικές εταιρείες []

Άλλο- Παρακαλώ διευκρινίστε

.....

14. Ποιο τύπο Στρατηγικής Διοίκησης ακολουθείτε και γιατί ;

Επιχειρηματική στρατηγική []

Στρατηγική προγραμματισμού []

Στρατηγική υποστήριξης πόρων []

Παρακαλώ διευκρινίστε

.....

15. Κάθε πότε εκλέγεται Διοικητικό Συμβούλιο;

16. Από πόσα μέλη αποτελείται το διοικητικό συμβούλιο;

17. Πόσο συχνά συνεδριάζει το Διοικητικό Συμβούλιο; Τακτικά και έκτακτα

18. Ποια είναι συνήθως τα κύρια θέματα μιας συνεδρίασης;

19. Το Διοικητικό συμβούλιο πλαισιώνεται από Επιτροπές; Αν ναι τι επιτροπές είναι αυτές;

20. Ποιος είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των προγραμμάτων της Μ.Κ.Ο

21. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο σχετικά με την διοίκηση της Μ.Κ.Ο;

22. Από ποιες από τις παρακάτω πηγές αντλείτε κυρίως τους πόρους σας

- | | |
|-----------------|-----|
| Κράτος | [] |
| Ιδρύματα | [] |
| Δωρεές | [] |
| Χορηγίες | [] |
| Ευρωπαϊκή Ένωση | [] |
| Ιδιώτες | [] |

23. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους θα διαθέτατε μια πιθανή αύξηση των πόρων

- | | |
|--|-----|
| Οικονομική ενίσχυση των δραστηριοτήτων της ΜΚΟ | [] |
| Επέκταση Υποδομών | [] |
| Εισπράξεις από εκδηλώσεις | [] |
| Δωρεές | [] |
| Χορηγίες | [] |

Παρακαλώ διευκρινίστε

Άλλο- Παρακαλώ διευκρινίστε

24. Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με την αξιοποίηση των πόρων της ΜΚΟ σας

25. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο σχετικά με την χρηματοδότηση της Μ.Κ.Ο.

Προβλήματα της Οργάνωσης

26. Παρακαλώ απαντήστε με βάση την παρακάτω κλίμακα:

Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Περίπου τις μισές	Τις περισσότερες	Σχεδόν πάντα
1	2	3	4	5
• Υπάρχουν καθυστερήσεις στην αποπληρωμή των έργων;				1 2 3 4 5
• Τηρείτε κάποιο σχεδιάγραμμα ώστε να αποφευχθούν οι καθυστερήσεις αυτές;				1 2 3 4 5
• Υπάρχει περιορισμένη οικονομική διαχείριση σε δραστηριότητες σε διάφορους τομείς;				1 2 3 4 5
• Υπάρχει περιορισμένη τεχνογνωσία σε δραστηριότητες σε διάφορους τομείς;				1 2 3 4 5
• Υπάρχει, εκ μέρους του προσωπικού, η έλλειψη κατανόησης στα θέματα που ασχολούνται σε τοπικό επίπεδο;				1 2 3 4 5
• Γίνεται αξιολόγηση των επιδόσεων της Μ.Κ.Ο ;				1 2 3 4 5
• Γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων της Μ.Κ.Ο ;				1 2 3 4 5
• Υπάρχει ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας ανεξάρτητης διαχείρισης;				1 2 3 4 5
• Εκπληρώνεται η αποστολή της Μ.Κ.Ο;				1 2 3 4 5
• Αποτελεσματικότητα της Μ.Κ.Ο;				1 2 3 4 5

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας

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.

Βαρδάκη Δέσποινα, 2014