ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΟΙΝΩΦΕΛΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΕΝΑΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ

Αστέρης Χουλιάρας – Σωτήρης Πετρόπουλος

Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων κοινωφελών οργανώσεων.
Ένας πρακτικός οδηγός

ISBN: 978-960-

Copyright © 2017:

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
και Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ
Νικηταρά 2 & Εμμ. Μπενάκη, 106 78 Αθήνα
Τηλ.: 210 38.22.496, 210 38.38.020
Fax: 210 38.09.150
site: www.papazissi.gr • e-mail: papazisi@otenet.gr

Υποκατάστημα Θεσσαλονίκης
Σιατίστης 7, 54631
Τηλ.: 2310 227410
e-mail: natasapelagidou@papazisi.gr

Εκτύπωση-Βιβλιοδεσία:

Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε μέσο χωρίς σχετική άδεια του Εκδότη.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΟΙΝΩΦΕΛΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΕΝΑΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

Επιμέλεια
Αστέρης Χουλιάρας – Σωτήρης Πετρόπουλος

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ
ΑΘΗΝΑ 2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αστέρης Χουλιάρας – Σωτήριος Πετρόπουλος
Εισαγωγή 9

Αστέρης Χουλιάρας
Η μεγάλης κλίμακας ιδιωτική φιλανθρωπία:
Το παρόν και το μέλλον των ιδρυμάτων 17

Σωτήριος Πετρόπουλος
Fundraising / Αναζήτηση πόρων:
Οι θεσμικοί δωρητές 37

Ευγενία Βαθάκου
Σχεδιάζοντας ένα έργο 71

Jennifer Clarke
Γράφοντας μια αποτελεσματική πρόταση 131

Αλεξάνδρα Εμιρζά
Διαχείριση και αξιολόγηση έργου 155

Αριστείδης Σούρας
Επικοινωνία/Marketing 199

Κωνσταντίνος Μπρίλης
Επισκόπηση νομικών θεμάτων φορέων
της Κοινωνίας Πολιτών 213

Εισαγωγή

Το βιβλίο αυτό αποτελεί μια προσπάθεια ενίσχυσης της οργανωμένης κοινωνίας πολιτών στην Ελλάδα σε περίοδο κρίσης. Βασίζεται στη διαπίστωση ότι ενώ υπάρχουν πολλοί άνθρωποι με καλές προθέσεις, ωραίες ιδέες και μεγάλη διάθεση για προσφορά στα κοινά, συχνά δεν διαθέτουν τις τεχνικές γνώσεις ή/και την εμπειρία που είναι απαραίτητα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση σύνθετων προγραμμάτων καταπολέμησης της φτώχειας. Πιστεύουμε ότι η απόκτηση αυτών των τεχνικών γνώσεων μπορεί να δώσει μια πολύ μεγάλη ώθηση στις κοινωφελείς πρωτοβουλίες, διευρύνοντας τους τομείς δράσης, αυξάνοντας τον αριθμό των επωφελούμενων αλλά και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων.

Ωστόσο το βιβλίο δεν απευθύνεται μόνο στην οργανωμένη κοινωνία πολιτών και τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Θεωρούμε ότι τα επιμέρους κεφάλαια είναι πολύ χρήσιμα για πάσης φύσεως φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που αναζητούν δωρητές για την υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων. Επαγγελματίες και εθελοντές, στελέχη του ιδιωτικού τομέα και δημόσιοι υπάλληλοι, καθηγητές πανεπιστημίων και μεταπτυχιακοί φοιτητές μπορεί να μάθουν από τους συγγραφείς αυτού του βιβλίου για το πώς οι ιδέες τους μπορεί να γίνουν πραγματικότητα.

Το βιβλίο είναι σχεδιασμένο ώστε κάθε κεφάλαιο να είναι σχετικά αυτόνομο – να μπορεί δηλαδή να διαβαστεί χωρίς να

χρειάζεται κανείς να έχει μελετήσει τα υπόλοιπα. Ωστόσο, όλα τα κεφάλαια συνδέονται μεταξύ τους και αποτελούν μια ενιαία αφήγηση – από το πώς σχεδιάζει κανείς ένα πρόγραμμα μέχρι πώς το υλοποιεί και από το πώς αναζητά πόρους μέχρι πώς το αξιολογεί.

Προκειμένου το βιβλίο να είναι «προσβάσιμο» σε όσο γίνεται μεγαλύτερο αριθμό αναγνωστών οι συγγραφείς συνειδητά απέφυγαν – κατά το δυνατόν – δυσνόητους τεχνικούς ή επιστημονικούς όρους (jargon) που συχνά περισσότερο δυσχεραίνουν παρά διευκολύνουν την κατανόηση.

Το βιβλίο βασίζεται σε εισηγήσεις στο Φθινοπωρινό Σχολείο με τίτλο «Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Ανθρωπιστικών Προγραμμάτων» καθώς και σε μια σειρά από εννέα (9) σεμινάρια που υλοποιήθηκαν σε ολόκληρη την Ελλάδα προς στελέχη και εθελοντές Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων από το Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων με δωρεά από το Ίδρυμα «Σταύρος Νιάρχος». Ο βασικός σκοπός τους ήταν να βοηθήσουν την οργανωμένη ελληνική κοινωνία πολιτών να προσελκύσει κονδύλια από θεσμικούς δωρητές στην Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό για την αντιμετώπιση φαινομένων όπως ο υποσιτισμός, η έλλειψη στέγης, η κοινωνική περιθωριοποίηση και η φτώχεια σε μια περίοδο που οι συνήθεις πηγές χρηματοδότησης (εισφορές, χορηγίες, κρατικά κονδύλια) μειώνονται.

Το εντατικό πρόγραμμα παρακολούθησαν περισσότερα από 230 επιλεγμένα στελέχη Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που δραστηριοποιούνται στην καταπολέμηση της φτώχειας [με την ευρύτερη σημασία της σύμφωνα με το σχετικό ορισμό του ΟΗΕ]. Το πρόγραμμα περιλάμβανε μαθήματα, ανοικτές συζητήσεις και, κυρίως, πρακτικές ασκήσεις σχεδιασμού δράσεων, αναζήτησης πόρων σε διεθνείς οργανισμούς και υλοποίησης

κοινωφελών προγραμμάτων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε προγράμματα διεθνών οργανισμών (ΟΗΕ, ΕΕ κλπ.) και ιδιωτικών ιδρυμάτων. Όλα τα κεφάλαια του βιβλίου έχουν εμπλουτιστεί από το διαδραστικό χαρακτήρα του σεμιναρίου και από τις παρεμβάσεις των στελεχών των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Όλοι οι συγγραφείς τροποποίησαν τα κείμενά τους με βάση τα σχόλια και τις παρατηρήσεις των ανθρώπων της δράσης. Θέλουμε να ευχαριστήσουμε θερμά αυτούς τους «αφανείς» συγγραφείς οι οποίοι προσέδωσαν στο βιβλίο πιο συγκεκριμένο προσανατολισμό, μεγαλύτερη συστηματικότητα και σαφέστερη αφήγηση (με πολλά παραδείγματα και χρήσιμες συμβουλές).

Στο πρώτο κεφάλαιο ο Αστέρης Χουλιάρας εξετάζει την πορεία των μεγάλων ιδιωτικών κοινωφελών ιδρυμάτων των οποίων η δραστηριότητα έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Τα περισσότερα μεγάλα ιδιωτικά κοινωφελή ιδρύματα πρωτοεμφανίστηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές του 20ού αιώνα. Η διεθνής τους δραστηριότητα εντάθηκε την περίοδο του Ψυχρού Πολέμου. Από τη δεκαετία του ’90 και μετά, οι μεγάλης κλίμακας ιδιωτικές δωρεές έγιναν ολοένα και συχνότερες. Μεγάλος αριθμός νέων ιδρυμάτων εμφανίστηκαν στην Ευρώπη αλλά και άλλες περιοχές του κόσμου όπως η Ανατολική Ασία και η Μέση Ανατολή. Η αύξηση των δισεκατομμυριούχων συσχετίζεται αλλά δεν εξηγεί πλήρως την αύξηση των συνολικών ποσών που δίδονται για δωρεές. Τα κίνητρα πίσω από τις δωρεές είναι ποικίλα και σύνθετα – και αδύνατο να προσδιοριστούν με ακρίβεια. Εντούτοις η μελέτη των επιπτώσεων και της αποτελεσματικότητας των μεγάλων ιδιωτικών δωρεών είναι κρίσιμης σημασίας. Οι επιχειρηματικές πρακτικές που εφαρμόζονται από τα κοινωφελή ιδρύματα «διαχέονται» και στον ευρύτερο χώρο της φιλανθρωπίας, επηρεάζοντας με τη σειρά τους μια σειρά από άλλους μη κερ-

δοσκοπικούς οργανισμούς – με συνέπειες για τις οργανωτικές τους δομές, την ανεξαρτησία τους και την καινοτομία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ο Σωτήρης Πετρόπουλος παρουσιάζει εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης δράσεων ΜΚΟ μέσα από τις δραστηριότητες θεσμικών δωρητών. Κεντρικό θέμα αποτελεί η ανάλυση του τρόπου έγκρισης χρηματοδοτήσεων από τους θεσμικούς δωρητές καθώς και οι βασικοί κανόνες οι οποίοι διέπουν τις σχετικές προσκλήσεις κατάθεσης προτάσεων. Το κεφάλαιο παρουσιάζει μερικούς από τους βασικότερους διεθνείς και εθνικούς δωρητές καθώς και τις ευκαιρίες χρηματοδότησης που προκύπτουν μέσα από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία και τα διάφορα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα Κοινωφελή Ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τέλος, παρουσιάζονται μια σειρά από καλές πρακτικές για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και την επιλογή σχετικών ευκαιριών.

Στο τρίτο κεφάλαιο η Ευγενία Βαθάκου παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία στον επιτυχημένο σχεδιασμό έργων εστιάζοντας κυρίως στην Εκτίμηση Αναγκών και το Σχεδιασμό έργων, που είναι τα δύο πρώτα στάδια του Κύκλου Ζωής Ενός Έργου. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει τρεις βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, περιγράφεται ο Κύκλος Ζωής ενός Έργου, ένα εργαλείο το οποίο μας βοηθά να κατανοήσουμε τα διαφορετικά στάδια ανάπτυξης και ολοκλήρωσης ενός έργου και συμβάλει στον καλύτερο έλεγχο της διαχείρισης αυτού και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Στη δεύτερη ενότητα, εξηγείται η σημασία που έχει η συστηματική Εκτίμηση των Αναγκών της ομάδας στόχου πριν το σχεδιασμό ενός προγράμματος. Στην ενότητα αυτή θα βρείτε εργαλεία τα οποία μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να εμβαθύνετε στην ανάλυση και κατανόηση των αιτίων και των αποτελεσμάτων του προβλήματος το οποίο

θέλετε να αντιμετωπίσετε με το έργο σας, όπως το Δέντρο Προβλημάτων/Λύσεων. Επίσης θα βρείτε και άλλα χρήσιμα εργαλεία τα οποία θα σας βοηθήσουν να διερευνήσετε συστηματικά το περιβάλλον στο οποίο θα αναπτυχθεί η δράση που σχεδιάζετε όπως το SWOT και το PESTEL και ένα εργαλείο για την Ανάλυση Εμπλεκομένων Φορέων. Στο τρίτο μέρος, παρουσιάζονται τα βασικά βήματα στο σχεδιασμό ενός έργου και τρία απαραίτητα για το σκοπό αυτό εργαλεία: το Λογικό Πλαίσιο, ο Προϋπολογισμός και το Χρονοδιάγραμμα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο η Jennifer Clarke παρουσιάζει μια σειρά από εξαιρετικά χρήσιμες πρακτικές οδηγίες για τη σύνταξη μιας αποτελεσματικής πρότασης προγράμματος ΜΚΟ. Τα κεντρικά θέματα είναι η κατανόηση του τι επιθυμούν οι δωρητές και μια σειρά από συμβουλές για τη συγγραφή της αίτησης με σαφή και πειστικό τρόπο. Στο τέλος του κεφαλαίου δίδονται μια σειρά από βασικές κατευθυντήριες γραμμές για το είδος των πληροφοριών που θα πρέπει να περιλαμβάνει η πρόταση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο η Αλεξάνδρα Εμιρζά εξετάζει τη διαχείριση και την αξιολόγηση έργων ΜΚΟ. Οι αρχές που ισχύουν είναι οι ίδιες όπως και για τα έργα των υπολοίπων φορέων (π.χ. συμβουλευτικές, κατασκευαστικές εταιρείες κ.α.), η ειδοποιός διαφορά εντοπίζεται στους σκοπούς των συγκεκριμένων έργων (ανθρωπιστικοί, επισιτιστικοί, αναπτυξιακοί, κ.α.) καθώς και στις προδιαγραφές υλοποίησης που θέτει ο δωρητής. Περιγράφονται αναλυτικά η διαχείριση των έργων καθώς και οι φάσεις τους (ανασκόπηση συμβολαίου, τεχνική υλοποίηση, αναφορές και παρακολούθηση, ολοκλήρωση του έργου). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συμβουλές και ιδέες για μια αγαστή συνεργασία με τον δωρητή καθώς και οι γνωστικές περιοχές διαχείρισης του έργου (ολοκλήρωση έργου, φυσικό αντικείμενο του

έργου, χρόνος έργου, κόστος έργου, ποιότητα, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνιών, κινδύνων, υπεργολαβιών/προμηθειών). Επιπρόσθετα αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης των έργων και αποτυπώνεται η συνολική διαδικασία αξιολόγησης (προετοιμασία, σχεδιασμός, συλλογή πληροφοριών, ερμηνεία στοιχείων, εκτίμηση και αποτελέσματα, ενσωμάτωση αποτελεσμάτων).

Στο έκτο κεφάλαιο, ο Αριστείδης Σούρας προχωράει σε μια ανάλυση βασικών ζητημάτων marketing και επικοινωνίας στη δραστηριοποίηση των ΜΚΟ. Το κεφάλαιο στοχεύει να εισάγει ορισμένες βασικές έννοιες του Marketing και της Επικοινωνίας για ΜΚΟ, και να αναδείξει τη χρησιμότητά τους με απλό και κατανοητό τρόπο. Το περιεχόμενο απαντάει σε δύο ιδιαίτερα σημαντικές, θεμελιώδεις θα μπορούσαμε να πούμε, ερωτήσεις, που συχνά όμως παραγνωρίζονται: «Ποιοι είμαστε;» και «Ποιος νοιάζεται;» Το πρώτο ερώτημα συνδέεται με το σκοπό και το Brand της οργάνωσης και ανάμεσα σε άλλα καταπιάνεται με τις βασικές αξίες του φορέα, το όραμα και την αποστολή του. Το δεύτερο ερώτημα εστιάζει στον αποτελεσματικό προσδιορισμό του κοινού στο οποίο απευθύνεται μια μη κερδοσκοπική οργάνωση, παρουσιάζοντας ορισμένα πρακτικά κριτήρια όπως τα δημογραφικά και τα συμπεριφορικά για τα άτομα/ιδιώτες και τα ποιοτικά για επιχειρήσεις ή άλλους χρηματοδότες. Είναι σημαντικό να ξέρουμε σε ποιους απευθυνόμαστε και παρά το γεγονός ότι συχνά θεωρούμε πως είναι αυτονόητο, όταν κάνουμε την κατηγοριοποίηση αντιλαμβανόμαστε ότι είναι μια δύσκολη διαδικασία γεμάτη προκλήσεις. Όταν όμως τα καταφέρνουμε τα αποτελέσματα μας ανταμείβουν.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο ο Κωνσταντίνος Μπρίλης στοχεύει στην κατά το δυνατόν πληρέστερη ενημέρωση σχετικά με τα βασικά νομικά θέματα που συνήθως προκύπτουν και

απασχολούν τα μέλη της Κοινωνίας Πολιτών και τους Φορείς που την απαρτίζουν. Έμφαση δίνεται στην ίδρυση και τη λειτουργία των Φορέων της Κοινωνίας Πολιτών, τα διάφορα είδη που δύναται να επιλεγούν, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που δημιουργούνται εκ της συμμετοχής σε αυτά, ζητήματα που τυχόν ανακύπτουν κατά τη λειτουργία των Φορέων αυτών, κίνδυνοι και τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψής τους, καθώς και το νέο πλαίσιο δράσεων και προοπτικών που ανοίγονται ύστερα από την ψήφιση του ν. 4430/2016, που αφορά την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία.

Ελπίζουμε ότι το πρακτικό αυτό βιβλίο θα βοηθήσει την οργανωμένη κοινωνία πολιτών στην Ελλάδα όχι μόνο να συγκεντρώσει μεγαλύτερους οικονομικούς πόρους από διεθνείς και εθνικούς δωρητές αλλά να συμβάλει επίσης και στην αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους με βασικό πάντοτε προσανατολισμό την καταπολέμηση της φτώχειας. Στις δύσκολες στιγμές που αντιμετωπίζει η χώρα μας, η ενδυνάμωση των θεσμών κοινωνικής αλληλεγγύης και η καλύτερη χρήση των διαθέσιμων πόρων είναι πολύ μεγάλης σημασίας.

Αστέρης Χουλιάρας
και Σωτήρης Πετρόπουλος

ΑΣΤΕΡΗΣ ΧΟΥΛΙΑΡΑΣ

Η ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΑ: ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ[1]

Το Μάιο του 2013 το Ίδρυμα Rockefeller γιόρτασε τα εκατοστά του γενέθλια. Το Ίδρυμα είχε πολλά για να περηφανευθεί: τη σημαντική συμβολή του στην ανάπτυξη σπουδαίων θεσμών, από τη Διεθνή Επιτροπή του Ερυθρού Σταυρού μέχρι το Πανεπιστήμιο του Σικάγου, τη σωτηρία εκατομμυρίων ζωών με την υποστήριξη στην ιατρική έρευνα (που οδήγησε ανάμεσα σε άλλα και στην ανακάλυψη του εμβολίου για τον κίτρινο πυρετό) και, πάνω απ' όλα, τη μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας της γεωργίας στη Νότια Αμερική και την Ασία με την «πράσινη επανάσταση» (The Economist 2012). Ακόμη και στην Ελλάδα της δεκαετίας του 1930, το Ίδρυμα Rockefeller υποστήριξε με τεχνογνωσία και πόρους τη μεταρρύθμιση του ελληνικού συστήματος δημόσιας υγείας – υποστήριξη που αποδείχθηκε σε κάποιο βαθμό επιτυχημένη παρά τα εμπόδια που είχε θέσει η αθάνατη ελληνική γραφειοκρατία (Giannuli 1998).

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ιδιωτικό κοινωφελές ίδρυμα είναι αμερικανική επινόηση. Στις Ηνωμένες Πολιτείες – πολύ

---

1. Ο συγγραφέας οφείλει ευχαριστίες στην κα Βάλια Φράγκου του Ιδρύματος "Τίμα" που είχε την καλοσύνη να διαβάσει μια πρώτη εκδοχή του κειμένου και να κάνει χρήσιμα σχόλια και παρατηρήσεις.

περισσότερο από την Ευρώπη – η ιδιωτική φιλανθρωπία έχει μακρά παράδοση που πηγαίνει πίσω στην εποχή των πιονιέρων. Είναι γνωστή η περίφημη φράση του David Carnegie ο οποίος στις αρχές του 20ού αιώνα διέθεσε το 90% της περιουσίας του σε κοινωφελείς σκοπούς: «ο άνθρωπος που πεθαίνει πλούσιος [χωρίς να έχει διαθέσει μέρος του πλούτου του σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες] πεθαίνει ατιμασμένος». Πουθενά αλλού τα κοινωφελή ιδρύματα δεν αναπτύχθηκαν περισσότερο από τη Βόρεια Αμερική. Και πουθενά αλλού ένα τόσο μεγάλο ποσοστό νοσοκομείων, βιβλιοθηκών και πανεπιστημίων δεν επωφελήθηκε τόσο πολύ από ιδιωτικές δωρεές. Η κυβέρνηση των ΗΠΑ ενθάρρυνε τις μεγάλης κλίμακας δωρεές, παρέχοντας πλήθος κινήτρων, στη βάση της πλουραλιστικής ιδέας ότι η δημοκρατία έχει ανάγκη από «θεσμικά αντίβαρα» (checks and balances) που να «εξισορροπούν» την ισχύ του κράτους και των επιχειρήσεων. Και βέβαια τα ιδρύματα ανέλαβαν να καλύψουν τα κενά στην κοινωνική πρόνοια σε μια χώρα όπου το «μεγάλο κράτος» αντιμετωπιζόταν ανέκαθεν με καχυποψία. Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη, στις ΗΠΑ δραστηριοποιούνται 86.192 ιδρύματα με περιουσιακά στοιχεία ύψους 715 δισεκατομμυρίων δολαρίων και κοινωφελείς δραστηριότητες που σε ετήσια βάση ανέρχονται σε 52 δισεκατομμύρια δολάρια (Foundation Center 2013).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, τα πολύ μεγάλα ιδρύματα, από τα πρώτα τους βήματα, χρηματοδότησαν διεθνή προγράμματα. Το Carnegie Endowment for International Peace ανέπτυξε διεθνείς πρωτοβουλίες για την προώθηση της ειρήνης. Και το Rockefeller Foundation υποστήριξε υγειονομικές, ιατρικές και εκπαιδευτικές δράσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. Πολλά αμερικανικά ιδρύματα στήριξαν πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, ίδρυσαν παραρτήματα στο εξωτερικό και προώθησαν

την έρευνα στις θετικές και τις κοινωνικές επιστήμες. Πολύ σημαντική ήταν η ενίσχυση της «πράσινης επανάστασης» πρώτα στο Μεξικό και στη συνέχεια στην Ινδία και άλλες χώρες της Ασίας. Χάρη στην αγροτική έρευνα και τις δράσεις που χρηματοδότησαν, αναπτύχθηκαν νέες ποικιλίες φυτών και προωθήθηκε η χρήση λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων, η άρδευση και ο εκμηχανισμός της γεωργίας με αποτέλεσμα μια σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας του αγροτικού τομέα που επέτρεψε να σωθούν εκατομμύρια ζωές. Η Ινδία κατάφερε για πρώτη φορά να γίνει πλεονασματική σε τρόφιμα. Είναι ενδεικτικό ότι οι έρευνες του «πατέρα» της «πράσινης επανάστασης» Norman Borlaug (Βραβείο Νόμπελ 1970) υποστηρίχθηκαν από το Ίδρυμα Rockefeller.

Επομένως, η μεγα-φιλανθρωπία δεν είναι κάτι καινούργιο – αν και η «επιστημονική φιλανθρωπία» (scientific philanthropy) του Ιδρύματος Rockefeller δεν είναι πλέον της μόδας – με ίσως σημαντικότερη εξαίρεση το Bill & Melinda Gates Foundation και την τεράστια ώθηση που έδωσε στην ιατρική έρευνα κυρίως σε σχέση με ασθένειες που πλήττουν τις φτωχότερες χώρες (μαλάρια, φυματίωση, AIDS κλπ.).

Κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου τα διεθνή προγράμματα των αμερικανικών φιλανθρωπικών ιδρυμάτων πολλαπλασιάστηκαν. Οι διεθνείς δράσεις των μεγαλύτερων αυξήθηκαν από 75 εκατομμύρια δολάρια το 1982 σε περισσότερα από 500 εκατομμύρια το 1990. Μετά τον πόλεμο, νέα Ιδρύματα όπως το Ford, το W.W. Kellogg και το MacArthur προστέθηκαν στο Carnegie και το Rockefeller. Στα χρόνια του ανταγωνισμού των υπερδυνάμεων, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα συνδέθηκαν στενά με την εξωτερική πολιτική των ΗΠΑ. Αυτό σε μεγάλο βαθμό αντανακλούσε τη στενή διασύνδεση κυβερνητικών αξιωματούχων με τις διοικήσεις των ιδρυμάτων, καθώς γνώριζαν ο

ένας τον άλλο και «μετακινούνταν από τα ιδρύματα στην κυβέρνηση και από την κυβέρνηση στα ιδρύματα» (Spero 2010: 2). Ο Dean Rusk ήταν αξιωματούχος του State Department προτού γίνει πρόεδρος του Rockefeller Foundation, για να γίνει στη συνέχεια Υπουργός Εξωτερικών, ενώ ο σύμβουλος εθνικής ασφαλείας του Κέννεντυ McGeorge Bundy έγινε στη συνέχεια Πρόεδρος του Ford Foundation. Αρκετές φορές κυβερνητικοί αξιωματούχοι ζητούσαν από τα ιδρύματα να εφαρμόσουν συγκεκριμένα προγράμματα για να «αντιμετωπίσουν την κομμουνιστική απειλή» στην Ευρώπη και την Ασία, «προετοιμάζοντας νέους ηγέτες» και προωθώντας τις απόψεις των ΗΠΑ. Καθόλη τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου, τα Ιδρύματα Carnegie, Ford και Rockefeller χρηματοδότησαν τις σπουδές διεθνών σχέσεων και τις «σπουδές περιοχών» (area studies) στα αμερικανικά πανεπιστήμια, προσέφεραν υποτροφίες, στήριξαν think tanks (όπως το Council on Foreign Relations, το Foreign Policy Association και το Institute of Pacific Relations) και προήγαγαν φιλελεύθερες ελίτ σε αναπτυγμένες και λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, οργανώνοντας συνέδρια και χρηματοδοτώντας ακαδημαϊκές ανταλλαγές.

Ωστόσο το τέλος του Ψυχρού Πολέμου υποχρέωσε τα αμερικανικά ιδρύματα να αναζητήσουν ένα νέο ρόλο. Πολλά στράφηκαν σε εσωτερικές δράσεις. Τα διεθνή προγράμματα επικεντρώθηκαν στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες με έμφαση στην καταπολέμηση της φτώχειας. Παράλληλα όμως, οι μεγάλης κλίμακας ιδιωτικές δωρεές έγιναν ολοένα και συχνότερες. Οι δύο υπερ-πλούσιοι που έδωσαν μια πολύ μεγάλη ώθηση στη «νέα μεγα-φιλανθρωπία» ήταν οι Bill Gates και Warren Buffet. Το Bill & Melinda Gates Foundation – στο οποίο συνέβαλε και ο Buffet – έχει πλέον στη διάθεσή του κεφάλαια που ξεπερνούν τα 44 δισεκατομμύρια δολάρια. Μάλιστα ο Gates και ο Warren

Buffet έδωσαν μια εντυπωσιακή ώθηση σε νέες μεγα-δωρεές, πείθοντας περισσότερους από 100 δισεκατομμυριούχους να υποσχεθούν ότι θα δωρίσουν το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας τους πριν το θάνατό τους. Η πρωτοβουλία Giving Pledge Initiative που ξεκίνησε το 2010 είχε θεαματική επιτυχία. Τον Ιούνιο του 2016, 154 υπερπλούσιοι από 16 χώρες είχαν υποσχεθεί ότι θα το κάνουν.

Η «νέα φιλανθρωπία» δεν περιορίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μεγάλος αριθμός νέων κοινωφελών ιδρυμάτων εμφανίστηκαν στην Ευρώπη αλλά και άλλες περιοχές του κόσμου όπως η Ανατολική Ασία και η Μέση Ανατολή. Ο βασικός λόγος ήταν ασφαλώς ο πολλαπλασιασμός των «υπερ-πλούσιων». Μια πρόσφατη μελέτη του Boston Consulting Group υπολόγισε τον συνολικό πλούτο των υπερπλουσίων σε 164 τρισεκατομμύρια δολάρια – σχεδόν 10 φορές το ετήσιο ΑΕΠ των ΗΠΑ. Τα νοικοκυριά με περιουσία μεγαλύτερη από 1 εκατομμύριο δολάρια κατέχουν περίπου το 42% του παγκόσμιου πλούτου (στην Ευρώπη πάντως το ποσοστό είναι μικρότερο - περίπου 25%). Ο αριθμός των εκατομμυριούχων αυξάνεται ταχύτερα από κάθε άλλη περιοχή του κόσμου στην Ανατολική Ασία – αν και τα περισσότερα νοικοκυριά με περιουσίες μεγαλύτερες από 100 εκατομμύρια βρίσκονται στη Βόρεια Αμερική (5.201), με δεύτερη την Κίνα (1.037), τρίτο το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ινδία στην τέταρτη θέση (928). Και το ποσοστό του παγκόσμιου πλούτου που ελέγχουν οι υπερ-πλούσιοι συνεχίζει να αυξάνεται. Το Boston Consulting Group υπολογίζει ότι θα ξεπεράσει το 46% το 2019. Παρά όμως το γεγονός ότι ο πλούτος των 400 πλουσιότερων αμερικανών ήταν το 2014 περίπου 20 φορές μεγαλύτερος από το 1984, για πρώτη φορά στη λίστα του Forbes ο αριθμός των αυτοδημιούργητων δισεκατομμυριούχων ήταν μεγαλύτερος από τον αριθμό αυτών που κληρονόμησαν την περιουσία τους.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα υπερπλουσίων με φιλανθρωπική δραστηριότητα στην Ευρώπη είναι η βρετανίδα Anita Roddick που ίδρυσε το Body Shop και ο γάλλος μεγαλο-επενδυτής Arpad Busson. Στην Ασία ο σημαντικότερος μεγα-δωρητής είναι ο Li Ka-shing, επιχειρηματίας από το Χονγκ Κονγκ και σύμφωνα με το Forbes ο πλουσιότερος άνθρωπος στην Ασία το 2015, ο οποίος ίδρυσε το Li Ka-shing Foundation που δίνει έμφαση σε ζητήματα υγείας και εκπαίδευσης. Μια άλλη περίπτωση είναι ο μεγιστάνας των τηλεπικοινωνιών Karlos Slim από το Μεξικό, ο οποίος την περίοδο 2010-3 ήταν ο πλουσιότερος άνθρωπος στον κόσμο και έχει ιδρύσει το δικό του φιλανθρωπικό οργανισμό. Σημαντικοί είναι και οι δωρητές από τη Μέση Ανατολή όπως ο Σαουδάραβας Sheikh Sulaiman bin Abdulaziz Al Rajhi που προωθεί την ισλαμική τραπεζική (islamic banking) αλλά και από την Αφρική όπως ο Σουδανός Mo Ibrahim που έκανε μια τεράστια περιουσία επενδύοντας στις τηλεπικοινωνίες. Ωστόσο η επέκταση των ιδρυμάτων δεν είχε την ίδια επιτυχία σε όλες τις χώρες του κόσμου. Το 2014, από τους 122 δισεκατομμυριούχους που υποσχέθηκαν να διαθέσουν τη μισή περιουσία τους σε κοινωφελείς σκοπούς πριν το τέλος της ζωής τους (στα πλαίσια του Giving Pledge), κανένας δεν ήταν Κινέζος. Κι αυτό, παρά το γεγονός ότι η Κίνα έχει 358 δισεκατομμυριούχους ή περίπου το 1/5 του παγκοσμίου συνόλου. Παρ' όλα αυτά, η μεγα-φιλανθρωπία επεκτάθηκε τελικά και στην Κίνα. Το 2014 ο Jack Ma, συνιδρυτής της διαδικτυακής πλατφόρμας Alibaba, ανακοίνωσε μια σειρά από κοινωφελείς πρωτοβουλίες συνολικού ύψους 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων με έμφαση στην εκπαίδευση, την υγεία και το περιβάλλον (The Economist 2014).

Ο δυναμισμός των οικονομιών των BRICs (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα) στη δεκαετία του '90 έπαιξε σημαντικό ρόλο στον

πολλαπλασιασμό των υπερ-πλούσιων (mega-, ultra- ή super-rich) που με τη σειρά του οδήγησε σε μια σειρά από φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Βεβαίως στις χώρες BRIC υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δημοκρατικές Βραζιλία και Ινδία και τις αυταρχικές Κίνα και Ρωσία. Σε γενικές γραμμές, η φιλανθρωπία στις αναδυόμενες οικονομίες δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και λιγότερο στην κοινωνική αλλαγή, λειτουργεί περισσότερο μέσω οικογενειακών δομών και είναι περισσότερο άμεση (οι δωρητές προτιμούν να υλοποιούν οι ίδιοι δράσεις παρά να τις αναθέτουν σε οργανώσεις της κοινωνίας πολιτών). Και βέβαια, καθώς η πολιτική ζωή είναι συχνά ασταθής, οι αλλαγές στις λίστες της γενναιοδωρίας δεν είναι σπάνιες. Έτσι, στη Ρωσία, ο πρώην επικεφαλής της πετρελαϊκής εταιρείας Yukos και γνωστός φιλάνθρωπος Μιχαήλ Κοντορκόφσκι, κατέληξε στη φυλακή μετά τη σύγκρουσή του με τον Πούτιν (Economist 2006).

Βεβαίως, η αύξηση των δισεκατομμυριούχων συσχετίζεται αλλά δεν εξηγεί πλήρως την αύξηση των δωρεών. Άλλωστε οι περισσότεροι υπερπλούσιοι δεν είναι δωρητές. Από τους 400 πλουσιότερους Αμερικανούς στην ετήσια λίστα του Forbes, μόνο 17 εμφανίζονται στους πρώτους 50 μεγα-δωρητές του Chronicle of Philanthropy. Μάλιστα υπάρχουν μελέτες που υποστηρίζουν ότι όσο οι άνθρωποι «ανεβαίνουν» στην κοινωνική πυραμίδα, οι δεσμοί αλληλεγγύης «χαλαρώνουν» και είναι λιγότερο πιθανό να επιδιώξουν να βοηθήσουν τους άλλους (Piff et al 2010).

Παρ' όλ' αυτά, οι δωρεές συνεχώς αυξάνονται. Για παράδειγμα, το Δεκέμβριο του 2015, ο ιδρυτής του Facebook, Mark Zuckerberg και η γυναίκα του, Priscilla Chan, υποσχέθηκαν να δωρίσουν το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας τους σε κοινωφελείς σκοπούς (Economist 2015). Κι όχι μόνο οι δωρεές

πολλαπλασιάζονται και αυξάνονται αλλά και «διαχέονται» και στον υπόλοιπο κόσμο. Η μεγα-φιλανθρωπία δεν είναι πια αμερικανική υπόθεση.

Κίνητρα

Τα κίνητρα του Andrew Carnegie και του John D. Rockefeller, των δύο αυτών πρωτοπόρων της μεγάλης κλίμακας ιδιωτικής φιλανθρωπίας, συνδέονται με τη σημασία που απέδιδαν στην κοινωνική ευθύνη, σε θρησκευτικά πιστεύω αλλά και σε μια επιθυμία να βελτιώσουν την προσωπική τους φήμη. Ο διακηρυγμένος σκοπός τους ήταν να αντιμετωπίσουν προβλήματα όπως η φτώχεια, η πείνα και οι ασθένειες.

Από τα τέλη του 19ου αιώνα, το αμερικανικό Κογκρέσο εισήγαγε νόμους που ρυθμίζουν τη χρηματοδότηση των ιδρυμάτων και προωθούν τη διαφάνεια. Ωστόσο οι ρυθμίσεις ήταν – και παραμένουν – σε μεγάλο βαθμό χαλαρές. Όπως εύστοχα σημειώνει μια αναλύτρια: «όσο αποφεύγουν ανοικτά πολιτικές δραστηριότητες και υποστηρίζουν οργανισμούς και δράσεις που υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, οι διοικήσεις των ιδρυμάτων και το προσωπικό τους σε μεγάλο βαθμό μπορούν να επιλέγουν πώς και που να διαθέτουν τα χρήματά τους» χωρίς περιορισμούς (Spero 2010: 1).

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το φορολογικό καθεστώς επηρέασε και επηρεάζει το ύψος των δωρεών (CAF 2016) κι ένας από τους βασικούς λόγους των μεγα-δωρεών είναι οι φορολογικές απαλλαγές. Οι ΗΠΑ έχουν θεσπίσει μακράν τα πιο γενναιόδωρα φορολογικά κίνητρα στον κόσμο και ως αποτέλεσμα οι δωρεές ανέρχονται στο 1,67% του ΑΕΠ. Η Βρετανία είναι η δεύτερη τόσο σε φορολογικές απαλλαγές όσο και σε δωρεές (0,73%), ακολουθούμενη από την Αυστραλία με 0,69%.

Αντίθετα οι Γερμανοί, χωρίς ανάλογα φορολογικά κίνητρα, δίνουν μόλις το 0,22%. Ωστόσο η συσχέτιση δεν είναι απόλυτη: παρά τις γενναίες φοροαπαλλαγές, οι Γάλλοι δίνουν σε δωρεές λιγότερο από 0,14% του ΑΕΠ. Επομένως ούτε η αύξηση του αριθμού των δισεκατομμυριούχων και του πλούτου τους, ούτε οι φορολογικές απαλλαγές αρκούν για να εξηγήσουν πλήρως το εύρος και το μέγεθος της μεγα-φιλανθρωπίας.

Μια άλλη ερμηνεία είναι ότι οι υπερπλούσιοι επιθυμούν να βελτιώσουν την κοινωνική τους εικόνα και να διευκολύνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Οι φιλανθρωπικές δραστηριότητες είναι υπό μιαν έννοια τεχνικές marketing ή branding. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι πολλές μεγα-δωρεές έχουν μια τέτοια διάσταση. Υπάρχουν επίσης και άλλες ερμηνείες των δωρεών που τονίζουν προσωπικές εμπειρίες (π.χ. ο Jack Ma αναφέρθηκε στο ενδιαφέρον του για την υποβάθμιση του περιβάλλοντος αναφερόμενος σε συγγενείς του που πέθαναν από καρκίνο) ή το γεγονός ότι οι περισσότεροι μεγα-πλούσιοι είναι αυτοδημιούργητοι και νέοι. Επομένως ανήκουν σε μια γενιά με έντονες «μετα-υλιστικές» ανησυχίες.

Πάντως τα κίνητρα είναι διαφορετικά από ίδρυμα σε ίδρυμα. Ένα στέλεχος ιδρύματος με μεγάλη εμπειρία στο χώρο μας τόνισε ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε ό,τι αφορά τα κίνητρα ανάμεσα α. σε ιδρύματα που οι χρηματοδότες βρίσκονται στη ζωή και σε ιδρύματα που δημιουργούνται ως επιθυμία εκλιπόντος, μέσω διαθήκης καθώς και ανάμεσα β. σε ιδρύματα που έχουν δημιουργηθεί από 'new money', σε αντίθεση με εκείνα που ανήκουν σε οικογένειες ή άτομα που έχουν υπάρξει πλούσιοι για πάνω από μια γενιά.

Η ιδέα της χρήσης ιδιωτικού πλούτου για την αντιμετώπιση ευρύτερων κοινωνικών προβλημάτων προκάλεσε ποικίλες αντιδράσεις από την αρχή – και όχι μόνο θετικές. Από την πρώ-

τη στιγμή, πολλοί άσκησαν κριτική στα κίνητρα, την επιρροή και τη λογοδοσία των ιδιωτικών ιδρυμάτων. Μια συνήθης κριτική ήταν ότι αποτελούν μια προσπάθεια της «καπιταλιστικής ολιγαρχίας» να επιτύχει «άφεση αμαρτιών». Αυτή η κριτική που τονίζει το στοιχείο της «ενοχής» και την επιδίωξη της «κοινωνικής αποδοχής» είναι και σήμερα αρκετά διαδεδομένη. Το πρόβλημα της συγκέντρωσης του πλούτου σε λίγα χέρια (το 1% του 1% του παγκόσμιου πληθυσμού) που αναδεικνύεται από συνδικαλιστικές οργανώσεις και κοινωνικά κινήματα θεωρείται από αρκετούς ως βασική αιτία πίσω από τις μεγα-δωρεές. Σύμφωνα μ' αυτή την άποψη, οι υπερ-πλούσιοι επιδιώκουν να αμβλύνουν την κριτική για την πολυτελή τους ζωή και τις επιχειρηματικές τους πρακτικές. Τα ιδρύματα λοιπόν αποσκοπούν στην «κατασκευή μιας συναίνεσης» (construct ή engineer consensus) αποδοχής των ανισοτήτων. Μια άλλη κριτική είναι ότι τα ιδιωτικά κοινωφελή ιδρύματα «απαλλάσσουν» το κράτος από βασικές του ευθύνες στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών – και επομένως υπονομεύουν τα λαϊκά αιτήματα για κοινωνική δικαιοσύνη. Και μερικοί υποστήριξαν και υποστηρίζουν ότι τα ιδρύματα «κρύβουν» άλλες ατζέντες και έχουν ανομολόγητους στόχους. Αρκετοί αμφισβήτησαν το «μη-πολιτικό χαρακτήρα» των ιδρυμάτων υποστηρίζοντας ότι αποτέλεσαν ένα «εργαλείο» άσκησης εξωτερικής πολιτικής. Σε μια κριτική των τριών μεγάλων αμερικανικών ιδρυμάτων (Rockefeller, Carnegie και Ford), ο I. Parman τονίζει ότι έπαιξαν ένα κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία και διατήρηση της αμερικανικής ηγεμονίας στο παγκόσμιο επίπεδο, προωθώντας αμερικανικές αντιλήψεις και αξίες σε άλλες χώρες (Parman 2012). Κι αν αυτή η κριτική περιορίζεται στην περίοδο του Ψυχρού Πολέμου, πολλοί συνεχίζουν να αμφισβητούν τη συμβολή των ιδρυμάτων στην καταπολέμηση της φτώχειας και της ανισότητας. Τα ιδρύματα κατηγορούνται

για μια «συντηρητική» αντίληψη των κοινωνικών προβλημάτων και για την προώθηση επιφανειακών και «διακοσμητικών» μεταρρυθμίσεων που όχι μόνο δεν αμφισβητούν κατεστημένες δομές αλλά, αντίθετα, ενισχύουν την εξουσία των ελίτ και διαιωνίζουν εξαρτήσεις.

Όλες αυτές οι κριτικές έχουν μια βάση – αν και συχνά ο απόλυτος τρόπος με τον οποίο διατυπώνονται εξομοιώνοντας ένα βαθιά ανομοιογενή χώρο αδικεί πρωτοβουλίες και δράσεις. Αρκετές φορές μάλιστα οι επικρίσεις φθάνουν στα όρια της συνωμοσιολογίας. Πάντως, απλά και μόνον η ύπαρξη μιας ελίτ με πολλά λεφτά, καινοτόμες ιδέες και πολιτικές διασυνδέσεις, που χρησιμοποιεί επιχειρηματικές τεχνικές και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για να «αλλάξει τον κόσμο» είναι λογικό να προκαλεί πολλές αντιδράσεις. Απ' αυτήν την πλευρά, η σφοδρή κριτική που ασκήθηκε στη δράση του Ιδρύματος Σόρος σε διάφορες πρώην κομμουνιστικές χώρες είναι χαρακτηριστική των αντιδράσεων μιας επιφυλακτικής κοινής γνώμης (The Economist 2006).

Καινοτόμες δράσεις

Σε τελευταία όμως ανάλυση είναι δύσκολο να διαπιστωθούν τα κίνητρα πίσω από τις δωρεές. Θα ήταν ίσως πολύ πιο γόνιμο να στραφεί κανείς στη μελέτη των *επιπτώσεων και της αποτελεσματικότητάς* τους παρά στα *αίτια* που τις προκάλεσαν. Αρκετές φορές οι δράσεις των ιδρυμάτων δεν ωφελούν περιθωριακές ομάδες αλλά την ανώτερη τάξη. Ένα ειδικό τεύχος του *Social Innovation Review* του Stanford University με τίτλο «Η Αποτυχία της Φιλανθρωπίας» υπογράμμισε ότι από τις χρηματοδοτήσεις των ιδρυμάτων κυρίως επωφελούνται ακριβά ιδιωτικά σχολεία (elite schools), αίθουσες συναυλιών και

θρησκευτικές ομάδες, παρά όσοι είναι παγιδευμένοι στη βάση της κοινωνικής πυραμίδας.

Ωστόσο, όπως εύστοχα υπογραμμίζουν οι Hammack και Anheier (2013: 115), είναι λάθος να θεωρήσουμε ότι τα φιλανθρωπικά ιδρύματα «μπορούν να υποκαταστήσουν... το κράτος και να δημιουργήσουν βιώσιμους οργανισμούς που μπορούν να επιλύσουν μεγάλα κοινωνικά προβλήματα». Τονίζοντας ότι η ισχύς τους είναι περιορισμένη και οι πόροι που διαθέτουν δεν είναι σε τελευταία ανάλυση σημαντικοί, οι δύο καθηγητές ισχυρίζονται ότι τα ιδρύματα «νομιμοποιούνται όχι τόσο με τη μείωση της φτώχειας και την απαλλαγή των φορολογουμένων από τις δαπάνες των δημόσιων υπηρεσιών, όσο με τον εμπλουτισμό και την ενίσχυση της ποικιλομορφίας των... θρησκευτικών, πολιτισμικών, εκπαιδευτικών και επιστημονικών θεσμών και τη διεύρυνση των δυνατοτήτων για καινοτομία» (Hammack & Anheier 2013: 17). Η συμβολή των ιδρυμάτων σε καινοτόμες δράσεις είναι από πολλές πλευρές πιο σημαντική από το ύψος των δωρεών. Τα ιδρύματα – ιδιαίτερα τα μεγάλα – χρησιμοποιούν νέα εργαλεία χρηματοδοτήσεων και επιδιώκουν «πολλαπλές εκροές» (multiple outcomes). Η έμφαση είναι πλέον στα αποτελέσματα (focus on results) και η αξιολόγηση των δράσεών τους γίνεται με επιστημονικές μεθόδους. Τα προγράμματα που χρηματοδοτούν καλύπτουν ένα τεράστιο εύρος τομέων – αν και η υγεία, η εκπαίδευση και η προστασία του περιβάλλοντος είναι στις βασικές τους προτεραιότητες.

Μια νέα τάση στα πολύ μεγάλα κοινωφελή ιδρύματα είναι πλέον η «στρατηγική» ή «καταλυτική» φιλανθρωπία. Πλέον τα μεγάλα ιδρύματα όπως το Gates, το Rockefeller και το Bloomberg έχουν πλέον εγκαταλείψει την παραδοσιακή φιλανθρωπία κι έχουν στραφεί σε «στρατηγικές εταιρικές σχέσεις» για να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα προβλήματα. Δεν μοιράζουν

πλέον δωρεές δεξιά και αριστερά, αλλά βλέπουν τον εαυτό τους ως «φορείς αλλαγής» (agents for change) προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την κοινωνική τους συμβολή (Mondaymorning n.d.). Ίσως μπορεί να διαπιστωθεί μια σταδιακή μετάβαση στο ενδιαφέρον τους από την εκπαίδευση προς την υγεία (αν και μερικά ιδρύματα με μεγάλη βαρύτητα όπως το Bill & Melinda Gates μετά από πολλά χρόνια χρηματοδότησης της ιατρικής έρευνας κινούνται τελευταία προς την αντίθετη κατεύθυνση).

Σε γενικές γραμμές, καθώς οι δωρητές προέρχονται από τον επιχειρηματικό κόσμο εφαρμόζουν «επιχειρηματικές πρακτικές» που «διαχέονται» και στον ευρύτερο χώρο των φιλανθρωπικών οργανώσεων. Τέλος, κρίσιμης σημασίας σύμφωνα με τους Hammack και Anheier είναι οι φορείς που επιλέγουν τα κοινωφελή ιδρύματα για την επένδυση των κεφαλαίων τους. Στη δημόσια συζήτηση η έμφαση δίνεται συνήθως στις δωρεές, αν και πολύ περισσότερο σημαντική – τουλάχιστον λόγω των κεφαλαίων που εμπλέκονται – είναι οι φορείς που επιλέγουν για την επένδυση των χρημάτων τους.

Πολύ ενδιαφέρουσα περίπτωση απ' αυτήν την πλευρά, είναι ο ιδρυτής του eBay Pierre Omidyar. Από την εποχή του Carnegie το 19^{ο} αιώνα μέχρι σήμερα, οι υπερπλούσιοι στις Ηνωμένες Πολιτείες και αλλού συνηθίζουν να δίνουν ένα μέρος της περιουσίας τους σε ένα ίδρυμα (που συνήθως έχει το όνομά τους) το οποίο στη συνέχεια χρηματοδοτεί διάφορους άλλους κοινωφελείς οργανισμούς (The Economist 2013). Ο Omidyar ξεκίνησε με τον ίδιο τρόπο. Ωστόσο το 2004 αντικατέστησε το ίδρυμά του με το Omidyar Network. Το Network δεν χρηματοδοτεί συγκεκριμένα έργα – που έχουν ημερομηνία λήξης – αλλά οργανισμούς. Οι τελευταίοι μπορεί να είναι και κερδοσκοπικοί, αλλά με τη λογική ότι τα κέρδη επανεπενδύονται για κοινωφελείς σκοπούς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα

είναι η D.light που προμηθεύει φθηνές λάμπες σε ανθρώπους στην Ινδία και την Αφρική, λάμπες που απορροφούν την ηλιακή ενέργεια κατά τη διάρκεια της ημέρας για να την εκπέμψουν τη νύχτα και την Bridge International Academies που λειτουργεί 200 σχολεία για φτωχά παιδιά στην Κένυα που προσφέρουν εκπαίδευση με κόστος 5 δολάρια το μήνα. Αυτό είναι μια μορφή «venture philanthropy», ενός όρου που προστέθηκε στο σύγχρονο λεξιλόγιο μαζί με τις «κοινωνικές επενδύσεις» (social investment) και την «κοινωνική επιχειρηματικότητα» (social entrepreneurship). Παρ' όλ' αυτά, ο δρόμος είναι ακόμη μακρύς. Όπως σημειώνει ο γκουρού του μάνατζμεντ Michael Porter, «δισεκατομμύρια συνεχίζουν να σπαταλώνται σε αναποτελεσματική φιλανθρωπία» (αναφέρεται στο The Economist 2006).

Το Μέλλον

Σε γενικές γραμμές τα περισσότερα φιλανθρωπικά ιδρύματα συνεχίζουν να έχουν κυρίως τοπική ή στην καλύτερη περίπτωση εθνική δράση. Ωστόσο με την πάροδο του χρόνου, οι διεθνείς τους δραστηριότητες συνεχώς διευρύνονται.

Είναι δύσκολο να διαπιστώσει κανείς το ποσοστό των πόρων που τα μεγάλα ιδρύματα διαθέτουν εκτός συνόρων. Μια μελέτη του Devex κατέληξε στο συμπέρασμα ότι από τους δέκα μεγαλύτερους *διεθνείς* ιδιωτικούς δωρητές, οι εννέα είναι αμερικανικοί (Salazar 2011). Πρώτο στη λίστα είναι το Bill & Melinda Gates Foundation που χορήγησε το 82% των $ 3,05 δισεκατομμυρίων το 2009 στην παγκόσμια ανάπτυξη (κυρίως υγεία και γεωργία). Ακολουθεί το Open Society Foundations με το 59% των $ 683 εκατομμυρίων. Και στη συνέχεια είναι το Ford Foundation (26%), το William and Flora Hewlett Foundation (29%), το Children's Investment Fund Foundation

TABLE 1 International Grants vs. All Grants for Sampled Foundations, 1982 to 2008 (dollars in thousands)

Year	Int'l. Grants (Current)	All Grants (Current)	Int'l as % of All Grant Dollars
1982	$74,873	$1,490,246	5.0
1986	178,214	2,216,647	8.0
1990	508,221	4,405,808	11.5
1994	679,433	5,930,302	11.5
1998	1,066,415	9,786,685	10.9
2002	2,191,802	15,884,818	13.8
2006	4,213,349	19,137,485	22.0
2008	6,175,117	25,265,887	24.4

Source: The Foundation Center, *The Global Role of U.S. Foundations,* 2010. Based on all grants of $10,000 or more from a sample of approximately 1,000 larger U.S. foundations.

(45%), το United Nations Foundation (δωρεά του μεγιστάνα των media Ted Turner) (100%), το John D. and Catherine T. MacArthur Foundation (40%), το Conrad N. Hilton Foundation (67%), το Rockefeller Foundation (40%) και το Gordon & Betty Moore Foundation (11%).

Επομένως, σε γενικές γραμμές, ακόμη και τα πολύ μεγάλα ιδρύματα – με λίγες εξαιρέσεις – συνεχίζουν να έχουν περισσότερο εθνική ή τοπική παρά διεθνή δραστηριότητα. Τα μικρότερα ιδρύματα είναι ακόμη λιγότερο διεθνή. Μια μελέτη του ΟΗΕ, υπολόγισε ότι από τα 100.000 ιδρύματα σ' ολόκληρο τον κόσμο, λιγότερο από 1% έχουν δραστηριότητες που αφορούν τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες (Sulla 2006: 2). Το 2005, μόλις το 11% των δωρεών των ιδρυμάτων των ΗΠΑ ήταν διεθνείς (3,8 δισεκατομμύρια δολάρια σε σύνολο 37,3). Παρ'όλ' αυτό το ποσοστό ήταν υπερδιπλάσιο του αντίστοιχου του 1999 (Sulla 2006: 1). Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο το χώρο των ιδιωτικών ιδρυμάτων – διεθνοποιώντας ολοένα και περισσότερο τη δράση τους. Άλλωστε, προβλήματα όπως η κλιματική αλλαγή, οι ασθένειες και η φτώχεια είναι παγκόσμια και απαιτούν πρωτοβουλίες σε

παγκόσμια κλίμακα. Τα ιδρύματα είναι ολοένα και λιγότερο τοπικά και εθνικά. Έτσι δημιουργούν νέα δίκτυα και προσφέρουν προοπτικές που αξίζει να διερευνηθούν σε βάθος.

Η Ελλάδα έχει μια μακρά παράδοση ευεργετών – συνήθως Ελλήνων της Διασποράς – που έκτισαν εμβληματικά κτίρια στην Αθήνα και ίδρυσαν ή χρηματοδότησαν σχολεία, νοσοκομεία, ορφανοτροφεία και γηροκομεία. Υπάρχουν σήμερα πολλές δεκάδες κοινωφελή ιδρύματα σε ολόκληρη την επικράτεια – τα οποία όμως έχουν μάλλον περιορισμένα οικονομικά μέσα και συνήθως επικεντρώνονται στην χορήγηση υποτροφιών σε άπορους μαθητές ή στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών (συνήθως γηροκομεία). Αρκετά συχνά συνδέονται με την Εκκλησία.

Ωστόσο τα ιδιωτικά κοινωφελή ιδρύματα με αξιόλογους πόρους είναι σχετικά πρόσφατο φαινόμενο στην Ελλάδα. Ίσως το πρώτο μεγάλο ιδιωτικό κοινωφελές ίδρυμα είναι το Ίδρυμα Ευγενίδου, δωρεά του εφοπλιστή Ευγενίου Ευγενίδη το 1956. Σήμερα μακράν το σημαντικότερο σε ποσά δωρεών κοινωφελές ίδρυμα είναι το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (που ωστόσο έχει την έδρα του στο εξωτερικό) και το οποίο, πέραν του σταθερού, πλαισίου δωρεών, υλοποίησε τρία μεγάλα προγράμματα, ύψους 100 εκατομμυρίων ευρώ έκαστο, για την καταπολέμηση της κρίσης στην ελληνική κοινωνία καθώς και την επανεκίνηση των νέων. Άλλα σημαντικά ιδρύματα είναι το Ίδρυμα Αλέξανδρου Σ. Ωνάση, το Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, το Ίδρυμα Μποδοσάκη, το Ίδρυμα Αικατερίνης Λασκαρίδη, το Ίδρυμα Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή, το Ίδρυμα Α. Γ. Λεβέντη και άλλα. Τα περισσότερα από αυτά τα ιδρύματα έκαναν την εμφάνισή τους μετά το θάνατο των ιδρυτών τους – με διαθήκες. Όλα τους, πάντως, έχουν συμβάλει με σημαντικούς πόρους, στην αντιμετώπιση

των κοινωνικών προβλημάτων που επιδεινώθηκαν από την τρέχουσα κρίση.

Σημαντικό, επίσης, αποτελεί το στοιχείο ότι κατά την τελευταία πενταετία έχουν εμφανιστεί αρκετές νέες πρωτοβουλίες όπως το ΤΙΜΑ Κοινωφελές Ίδρυμα, το Hellenic Hope και το Hellenic Initiative. Μάλιστα, τα δύο τελευταία την ιδιαιτερότητα ότι αποτελούν πρωτοβουλίες κυρίως κατοίκων εκτός Ελλάδας οι οποίοι κινητοποιήθηκαν από τις αρνητικές οικονομικές εξελίξεις στη χώρα μας.

Τέλος, μια άλλη παράμετρος του ελληνικού περιβάλλοντος είναι ότι τα τελευταία χρόνια τα διάφορα κοινωφελή ιδρύματα αρχίζουν να συνεργάζονται ολοένα και πιο συστηματικά, είτε μέσα από συγχρηματοδοτήσεις έργων είτε από κοινές προκηρύξεις όπως για παράδειγμα τα «Σημεία Στήριξης».

Αναφορές

CAF (2016), *Donation States. An International Comparison of the Tax Treatment of Donations,* London: Charities Aid Foundation, May 2016. https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/fwg4-donation-states.pdf?sfvrsn=4.

The Economist (2006), ‘The business of giving’, 23 February.

The Economist (2012), ‘Good Business ? The Future of Philanthropy’, 21 November.

The Economist (2013), ‘The Omidyar way of giving’, 26 October.

The Economist (2014), ‘China’s Carnegie’, 3 May.

The Economist (2015), ‘The gifts of the moguls’, *The Economist,* 12 December.

Foundation Center (2013), *Key Facts on US Foundations*, NY (http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/keyfacts2014/foundation-focus.html).

Giannuli, Dimitra (1998), '"Repeated Disappointment":The Rockefeller Foundation and the Reform of the Greek Public Health System, 1929-1940', Bulletin of the History of Medicine>Volume 72 (1), Spring, pp. 47-72.

The Guardian (2015), 'New millionaires help Asia overtake Europe in private wealth, says report', 15 June 2015.

Hammack, D. C. & H. K. Anheier (2013), *A versatile American institution: The changing ideals and realities of philanthropic foundations*, Washington DC: Brookings Institution Press, 2013.

Mondaymorning/Realdania (no date), *Catalytic Philanthropy*, (file:///C:/Users/USER/Documents/Downloads/Catalytic-Philanthropy-report.pdf).

Parman, I. (2012), *Foundations of the American century. The Ford, Carnegie and Rockefeller Foundation in the rise of American power,* NY: Columbia University Press.

Piff, Paul K.; Kraus, Michael W.; Côté, Stéphane; Cheng, Bonnie Hayden; Keltner, Dacher (2010) 'Having less, giving more: The influence of social class on prosocial behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 99 (5), November, pp. 771-784.

Salazar, Noel (2011), 'Top 10 philanthropic foundations: A primer', *Devex* (https://www.devex.com/news/top-10-philanthropic-foundations-a-primer-75508).

Spero, Joan E. (2010), *The Global Role of US Foundations*, New York: Foundation Center.

Spero, Joan E. (2014), *Charity and Philanthropy in Russia, China, India and Brazil*, New York: Foundation Center (http://www.

foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/philanthropy_bric.pdf).

Sulla, Olga (2006), 'Philanthropic Foundations Actual versus Potential Role in International Development Assistance', UN: DECPG (http://www.un.org/partnerships/Docs/Foundations_DECCapitalFlowsDec06.pdf).

ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ

FUNDRAISING / ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ: ΟΙ ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΔΩΡΗΤΕΣ

Η αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν κοινωφελείς οργανισμοί σε ολόκληρο τον κόσμο ανεξαρτήτως του επιμέρους τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ειδικά κατά την τρέχουσα περίοδο, η οποία χαρακτηρίζεται από ένα ιδιαιτέρως αρνητικό οικονομικό κλίμα και τη διαρκώς μειούμενη οικονομική δυνατότητα σημαντικού μέρους του γενικού πληθυσμού, η αναζήτηση οικονομικών πόρων για την κάλυψη του λειτουργικού κόστους και κυρίως για την εκτέλεση νέων προγραμμάτων καθίσταται ακόμη πιο επιτακτική.

Ενώ, όμως, η ανεύρεση των εναλλακτικών πόρων γίνεται ολοένα και πιο σημαντική, παρατηρείται στη χώρα μας το φαινόμενο της ιδιαίτερα μικρής, αν όχι ελάχιστης, συμμετοχής στα πολλαπλά κανάλια χρηματοδότησης που είτε ενισχύθηκαν (π.χ. Ιδρύματα) είτε αναδείχθηκαν σχετικά πρόσφατα (π.χ. crowd-funding). Κλασσικότερο, ίσως, παράδειγμα αποτελούν οι οργανώσεις εκείνες οι οποίες προσπαθούν να ανταπεξέλθουν μέσω είτε εθελοντικής προσφοράς (εργασίας, είδη) είτε μέσω μικρών δωρεών από άτομα και μικρές εταιρείες.

Αν και η δυναμική εμφάνιση αρκετών κοινωφελών ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει σε μερική ενεργοποίηση κάποιων οργανώσεων προς την κατάθεση προτάσεων προς χρηματοδότηση προς αυτό το κανάλι, συστηματικές προσπάθειες για συγκέντρωση πόρων μέσω ΕΚΕ, crowdfunding και ευρωπαϊκά προγράμματα ή ΕΣΠΑ δεν καταγράφονται παρά σε ένα μικρό ποσοστό των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων πανελλαδικά.

Ανάμεσα στους λόγους για τους οποίους ελληνικοί φορείς – πέραν κάποιων εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών – σπάνια συμμετέχουν σε χρηματοδοτήσεις συγκαταλέγονται: η άγνοια των καναλιών αυτών χρηματοδοτήσεων, η περιστασιακή και η ελλιπής επισκόπηση των ευκαιριών χρηματοδότησης οι οποίες παρουσιάζονται, και, ίσως το σημαντικότερο, η ελάχιστη ή μερική κατανόηση του τρόπου σύνταξης προτάσεων χρηματοδότησης.

Είναι, δε, χαρακτηριστικό ότι ενώ η εύρεση των αναγκαίων πόρων για τη λειτουργία των κοινωφελών φορέων από τις «κλασσικές» πηγές (π.χ. κρατικές επιδοτήσεις, ιδιωτικές χορηγίες, εισφορές μελών, κτλ) γίνεται ολοένα και δυσκολότερη, οι διεθνείς δωρητές στο σύνολό τους έχουν αυξήσει τους ρυθμούς διοχέτευσης χρηματοδοτήσεων στο πλαίσιο μιας γενικότερης πολιτικής καταπολέμησης της φτώχειας σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι, στο πλαίσιο της καταπολέμησης της διευρυνόμενης φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, δεν είναι μόνο οι βασικοί διεθνείς ή εθνικοί δωρητές οι οποίοι έχουν αυξήσει της δραστηριότητές τους, αλλά και ένα πλήθος ιδιωτικών ιδρυμάτων τα οποία διαθέτουν τόσο την κοινωνική ευαισθησία όσο και την οικονομική δυνατότητα να δραστηριοποιηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Ίδρυμα Ford το οποίο σχετικά πρόσφατα (2012) ανακοίνωσε ότι θα δαπανήσει 50 εκατομμύρια δολάρια τα επόμενα 5 χρόνια για την υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο. Το ίδρυμα αυτό αναμένεται να χρηματοδοτήσει πλήθος προγραμμάτων ΜΚΟ οι οποίες ασχολούνται με τα ανθρώπινα δικαιώματα σε πολλές χώρες. Αλλά και σε εθνικό επίπεδο τα τρία προγράμματα που ενεργοποίησε κατά την τελευταία τριετία το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (100 + 100 εκατ. ευρώ για την Πρωτοβουλία Ενάντια στην Κρίση και 100 εκατ. ευρώ για την επανεκκίνηση και ενίσχυση των νέων), για παράδειγμα, καταδεικνύουν τη σημασία αυτού του καναλιού χρηματοδότησης.

Παράλληλα, φαίνεται ότι εν πολλοίς αγνοούνται για τους ίδιους λόγους οι δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων τα οποία προκηρύσσονται, τουλάχιστον ετησίως, από τις διάφορες Διευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (βλέπε για παράδειγμα τα προγράμματα Citizenship, το European Refugee Fund, κα). Από την άλλη πλευρά, η κατάσταση είναι λίγο καλύτερη όσον αφορά σε χρηματοδοτήσεις μέσα από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) όπου η συμμετοχή ΜΚΟ και άλλων κοινωνικών φορέων είναι σημαντικότερη αλλά και πάλι όχι καθολική.

Οι πηγές αυτές χρηματοδότησης (διεθνείς / εθνικοί δωρητές, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΕΣΠΑ, Ιδρύματα) διαφέρουν από την κλασική προσέγγιση αναζήτησης πόρων, καθώς σε όλες τις περιπτώσεις απαιτούν συγκεκριμένες διαδικασίες διαχείρισης των χρημάτων τους με βάση τις οποίες διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση τους. Περαιτέρω, οι περισσότεροι από αυτούς τους φορείς χρηματοδοτούν προγράμματα και έργα στο πλαίσιο συγκεκριμένων ανταγωνιστικών διαδικασιών μέσα από τις οποίες διασφαλίζεται η χρη-

ματοδότηση μονάχα των προτάσεων εκείνων οι οποίες καλύπτουν ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας.

Αναντίρρητα, η αναζήτηση χρηματοδότησης μέσα από διεθνείς δωρητές διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες και έχουν αναπτυχθεί βέλτιστες πρακτικές οι οποίες μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητες που έχουν ΜΚΟ και άλλοι κοινωφελείς φορείς να λάβουν πόρους από τις πηγές αυτές. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε χρόνο ένα πλήθος ΜΚΟ συγκεντρώνει σημαντικές χρηματοδοτήσεις από διεθνείς δωρητές για την εκτέλεση αναπτυξιακών / ανθρωπιστικών προγραμμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο. Και ενώ οι χρηματοδοτήσεις αυτές αφορούν συχνά σε σχετικά μεγάλου μεγέθους οργανώσεις, οι χρηματοδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσφέρονται και για μικρότερους οργανισμούς αλλά και κυρίως για δράσεις εντός των κρατών μελών της Ένωσης:

Χρηματοδοτήσεις ΜΚΟ – Πρόγραμμα Citizenship, 2016

Όνομα ΜΚΟ	**Τίτλος Πρότασης**	**Χώρα**	**Ποσό**
FONDAZIONE GIOVANNI E FRANCESCA FALCONE	New forms of European Citizenship in Migration Era	Ιταλία	150.000
EUROPEAN ASSOCIATION FOR VIEWERS INTERESTS AISBL	My Story - Media and Migrants	Βέλγιο	147.500
Fondazione Scuola di Alta Formazione per il Terzo Settore	Lampedusa Berlin, Travel Journal	Ιταλία	132.500
Platforma za medjunarodnu gradjansku solidarnost Hrvatske	More Democracy for More Europe	Ουγγαρία	149.750

FUNDACION EUROARABE DE ALTOS ESTUDIOS	European Social Initiative of Support to Minorities through Media Activism	Ισπανία	147.500
KREISAU-INITIATIVE E.V.	Restorative Circles for Citizens in Europe	Δανία	150.000
Fondacija Ana i Vlade Divac	Celebrating Solidarity	Σερβία	147.750
Udruga «MI» – Split	Optimizing Volunteer Services in Times of Refugee Crisis	Ουγγαρία	147.500
THE BRITISH COUNCIL	Empowering Communities in Europe	Ηνωμένο Βασίλειο	150.000
STICHTING SHARING PERSPECTIVES EUROPEAN REFUGE(ES)	Face-toface encounters between students and refugees	Ολλανδία	150.000
SMASHING TIMES THEATRE COMPANY LIMITED	Women in an Equal Europe	Ιρλανδία	100.000
Interkulturelles Zentrum	Balkan refugee trail - a pathway for European solidarity	Αυστρία	150.000
Institute of Research and Training on European Affairs	Reinventing European Solidarity and Raising Tolerance	Ελλάδα	149.750
ZAVOD INSTITUT ZA ELEKTRONSKO PARTICIPACIJO	European Citizens Crowdsourcing	Σλοβενία	147.750
FRIENDS OF EUROPE - LES AMIS DE L'EUROPE	Debating Europe	Βέλγιο	150.000
Organisation for aid to refugees	Debating New Phenomena of Refugee Migration in the Central Europe	Τσεχία	107.750

MOD OF LIFE ASOCIATIA	We are all equal	Ρουμανία	147.750
MONDO MTU – NGO MONDO	Better News Media	Ισπανία	150.000
Viesoji istaiga «Menu ir mokymo namai»	The Road of the Citizen in the Mirror of History	Λιθουανία	117.750
RIKSORGANISATIONEN HELA SVERIGE SKA LEVA	Strengthening Participation Among Rural Citizens in Europe	Σουηδία	150.000
Stowarzyszenie «Nasz Lag - nasza wies»	Look at them from different perspective	Πολωνία	20.250
INTERNATIONAL INITIATIVES FOR COOPERATION	Incentives for Measuring and Assessing the Growing and Increasing Notion of Euroscepticism in Europe	Βουλγαρία	132.750
Associação Backup	People's Corner, Raising Local Governance through People's Voice	Πορτο-γαλία	130.000

Στις επόμενες υποενότητες, παρουσιάζονται οι βασικές παράμετροι των διαδικασιών μέσω των οποίων οι ευρωπαϊκοί και εθνικοί, κυρίως, δωρητές χρηματοδοτούν έργα σχετικά με την αναπτυξιακή / ανθρωπιστική βοήθεια καθώς και οι σχετικές διαδικασίες μέσα από τις προσκλήσεις ευρωπαϊκών προγραμμάτων και του ΕΣΠΑ. Μάλιστα, είναι χαρακτηριστικό ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι διαδικασίες είναι παρόμοιες, καθώς η διαχείριση των σχετικών πόρων απαιτεί την υιοθέτηση αυστηρών προδιαγραφών για την επιλογή των αποδεκτών αυτών των πόρων. Όσον αφορά, πάλι, στα διάφο-

ρα ιδρύματα, αυτά δεν παρουσιάζουν απόλυτη ομοιομορφία στις διαδικασίες έγκρισης χρηματοδοτήσεων για την εκτέλεση αναπτυξιακών / ανθρωπιστικών προγραμμάτων. Αδιαμφισβήτητα, όμως, οι «καλές πρακτικές» που παρουσιάζονται στην τελευταία υποενότητα αποτελούν έναν χρήσιμο οδηγό όσον αφορά στην προσέγγιση των διαφόρων ιδρυμάτων από ΜΚΟ και άλλους κοινωφελείς φορείς.

ΕΣΠΑ – Ευρωπαϊκή Ένωση

Γενικά χαρακτηριστικά

Οι περισσότεροι δωρητές δημοσιεύουν σχετικές προσκλήσεις με τις οποίες καλούν φορείς να υποβάλλουν προτάσεις για χρηματοδότηση. Οι προσκλήσεις αυτές θέτουν όλες τις παραμέτρους για την επιλογή των προτάσεων προς χρηματοδότηση. Μάλιστα, στις περισσότερες περιπτώσεις, το είδος του προγράμματος / προγραμμάτων που θα χρηματοδοτηθούν καθώς και οι περιοχές όπου αυτά θα λάβουν χώρα προσδιορίζονται επίσης από την πρόσκληση. Με άλλα λόγια, είναι συχνό το φαινόμενο οι δωρητές να έχουν εκ των προτέρων προσδιορίσει το γενικό τομέα αλλά και το γεωγραφικό χώρο των προγραμμάτων που θα χρηματοδοτήσουν και δεν αναμένουν γενικές προτάσεις από τους αιτούντες χρηματοδότησης. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν οδοί που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια ΜΚΟ ώστε να προσπαθήσει να πείσει κάποιον δωρητή να χρηματοδοτήσει ένα συγκεκριμένο είδος προγραμμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εν λόγω οργάνωση, οδοί οι οποίες αναπτύσσονται σε επόμενη υποενότητα.

Ένα από τα θετικότερα σημεία της διαδικασίας που ακολουθούν οι φορείς αυτοί χρηματοδότησης είναι ότι, στα πλαί-

σια των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, οι εν λόγω προσκλήσεις δημοσιεύονται τουλάχιστον στους ιστοτόπους τους (Websites). Όλες οι διαδικασίες είναι λίγο ως πολύ απολύτως ανοικτές σε οποιοδήποτε φορέα ο οποίος καλύπτει κάποια ελάχιστα προαπαιτούμενα, όπως για παράδειγμα ότι ο φορέας δεν έχει οικονομικές εκκρεμότητες με το κράτος όπου βρίσκεται η βάση του, ότι οι νόμιμοι εκπρόσωποί του έχουν λευκό ποινικό μητρώο, κτλ.

Είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι λόγω του μεγάλου πλήθους προκηρύξεων από τους διάφορους δωρητές, αυτές συνηθέστερα χωρίζονται σε τέσσερεις μεγάλες και διακριτές κατηγορίες: Grants, Services, Goods ή Supplies και Works. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει κυρίως προσκλήσεις οι οποίες αναφέρονται σε δράσεις πέρα από τους συνήθεις τομείς δραστηριοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου και ως εκ τούτου σχετίζονται με δραστηριότητες ΜΚΟ. Η κατηγορία Services περιλαμβάνει προσκλήσεις οι οποίες σχετίζονται με παροχή υπηρεσιών – ως επί το πλείστον συμβουλευτικές – αλλά κατά περίπτωση δύνανται να ανατεθούν και σε ΜΚΟ. Τέλος, οι δύο τελευταίες κατηγορίες, Goods και Works αναφέρονται στην προμήθεια προϊόντων και σε κατασκευαστικά έργα αντίστοιχα και, ως εκ τούτου, δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τις ΜΚΟ και άλλους κοινωφελείς οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, οι περισσότερες ιστοσελίδες των διεθνών και εθνικών δωρητών διαχωρίζουν τις προσκλήσεις τους σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τη φάση στην οποία αυτές βρίσκονται: Forecast, Open και Closed. Οι προσκλήσεις στην κατηγορία Forecast δεν έχουν ακόμα επίσημα προκηρυχθεί, αλλά οι δωρητές ενημερώνουν τους ενδιαφερομένους για την πρόθεσή τους να τις προκηρύξουν ώστε οι τελευταίοι να προετοιμαστούν καταλλήλως. Συνηθέστερα, μάλιστα, οι πληροφορίες που περιλαμβά-

νονται στη φάση Forecast δεν είναι ιδιαίτερα λεπτομερείς, αλλά επαρκούν για μια πρώτη αξιολόγηση του κατά πόσο κάποιος φορέας θα μπορούσε να καταθέσει μια πρόταση ή όχι. Η κατηγορία "Open" περιλαμβάνει προσκλήσεις οι οποίες έχουν προκηρυχθεί και έχει οριστεί τελική ημερομηνία κατάθεσης προτάσεων. Σημειώνεται ότι ο χρόνος που δίνεται για την κατάθεση μιας πρότασης ποικίλλει από τις 2 βδομάδες μέχρι και 3 μήνες αναλόγως το δωρητή και το είδος του έργου. Τέλος, η κατηγορία "Closed" περιλαμβάνει προσκλήσεις οι οποίες έχουν λήξει. Η συγκεκριμένη κατηγορία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εκείνον ο οποίος ενδιαφέρεται να πραγματοποιήσει μια έρευνα σχετικά με τι είδους έργα έχουν ήδη χρηματοδοτηθεί από κάποιον δωρητή καθώς και ποιοι φορείς έλαβαν χρηματοδότηση.

Οι περισσότερες προσκλήσεις προσφέρουν πλήθος πληροφοριών, καθώς και λεπτομερείς οδηγίες συμπλήρωσης τυχόν προκαθορισμένων φορμών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των διαφόρων προτάσεων. Σημαντικά σημεία αποτελούν ο σκοπός και οι ιδιαίτεροι στόχοι του προγράμματος, καθώς και τυχόν προαπαιτούμενα όπως η εμπλοκή τοπικού εταίρου. Ιδιαίτερης χρησιμότητας στοιχείο – ειδικά για μικρής εμβέλειας ΜΚΟ – αποτελεί η αναφορά της πρόσκλησης σε δυνατότητα σύναψης υπεργολαβιών. Αν κάτι τέτοιο επιτρέπεται από την πρόσκληση, αυτό σημαίνει ότι μια μικρή ΜΚΟ έχει τη δυνατότητα να λάβει μέρος σε ένα μεγάλο αναπτυξιακό / ανθρωπιστικό πρόγραμμα το οποίο θα ανατεθεί σε ένα μεγάλο φορέα ή μια σύμπραξη φορέων μέσω της ανάθεσης σε αυτήν ενός μέρους των δράσεων που θα λάβουν χώρα.

Γενικά, η ενδελεχής και προσεκτική ανάγνωση μιας πρόσκλησης συνήθως είναι αρκετή για να αντιληφθεί ένας φορέας κατά πόσο θα μπορούσε να καταθέσει μια πρόταση καθώς και το αν αυτή η πρόταση μπορεί να γίνει μονάχα από τον φορέα

αυτόν ή χρειάζεται να δημιουργηθεί μια σύμπραξη με άλλους φορείς.

Επιπρόσθετα, οι προσκλήσεις αναφέρονται με ευκρίνεια στις καταληκτικές ημερομηνίες κατάθεσης των προτάσεων (deadlines). Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να σημειωθεί ότι οι σχετικές διορίες σπανίως αλλάζουν καθώς παρατάσεις δίνονται μόνο για σοβαρούς λόγους, όπως προβλήματα στο σύστημα υποβολής (όταν η υποβολή γίνεται ηλεκτρονικά), εντοπισμός σημαντικών σημείων της πρόσκλησης όπου περιέχουν διφορούμενες / μη κατανοητές πληροφορίες κτλ. Πέρα από τέτοιες περιπτώσεις οι διορίες ισχύουν και τηρούνται απαρέγκλιτα.

Στην επόμενη υποενότητα παρουσιάζονται μερικοί από τους σημαντικότερους διεθνείς και εθνικούς δωρητές, καθώς και οι διαδικασίες που αυτοί ακολουθούν για τη χρηματοδότηση αναπτυξιακών / ανθρωπιστικών προγραμμάτων. Παράλληλα, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση καλών πρακτικών οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν τις πιθανότητες επιτυχούς διεκδίκησης χρηματοδότησης από τους φορείς αυτούς.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Όλες οι προσκλήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής πέραν κάποιων εξαιρέσεων ζητούν με την κατάθεση της πρότασης – ή σε ορισμένες περιπτώσεις κατά τα επόμενα στάδια – μια σειρά από διοικητικά και νομικά έγγραφα (για παράδειγμα καταστατικό, βεβαίωση λευκού ποινικού μητρώου νομίμων εκπροσώπων του φορέα, φορολογική ενημερότητα, κ.ά.). Τα όποια αναγκαία έγγραφα πλέον χρειάζεται να αναρτηθούν στο ηλεκτρονικό μητρώο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής – το πρώην European Commission Authentication Service – ECAS που πλέον ονομάζεται “EU Login”. Η εγγραφή στο σύστημα αυτό είναι απα-

ραίτητη για όσες ΜΚΟ ενδιαφέρονται για ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις. Κατά την εγγραφή καθώς και σε επόμενα στάδια ζητούνται κάποια από τα νομιμοποιητικά έγγραφα καθώς και βασικά στοιχεία όπως νόμιμος εκπρόσωπος, διεύθυνση έδρας, κα. Μέσα από την ηλεκτρονική εγγραφή κάθε φοράς αποκτά το PIC (Participant Identification Code) number, έναν εννιαψήφιο μοναδικό κωδικό ο οποίος ακολουθεί τον οργανισμό σε όλες τις αιτήσεις του και είναι απαραίτητος για τη συμμετοχή σχεδόν στο σύνολο των αιτήσεων για χρηματοδότηση.

Σχετικά με το τι χρηματοδοτήσεις είναι διαθέσιμες αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΕ μέσα από πολυάριθμους φορείς και κυρίως μέσα από τις διάφορες Γενικές Διευθύνσεις (DGs) προβαίνει σε χρηματοδοτήσεις πλήθους έργων και δράσεων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι χρηματοδοτήσεις αυτές εντάσσονται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο χρηματοδοτήσεων για κάθε προγραμματική περίοδο (η τρέχουσα περίοδος αναφοράς είναι τα έτη 2014-2020) και αποτελούν υποσκέλη ενός γενικότερου σχεδιασμού / οράματος που αποφασίζεται ύστερα από διαβουλεύσεις πριν την έναρξη κάθε περιόδου.

Όσον αφορά στις χρηματοδοτήσεις οι οποίες είναι ανοικτές για ΜΚΟ και άλλους κοινωφελείς φορείς, αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο μιας γενικότερης καλλιέργειας μιας δραστήριας οργανωμένης Κοινωνίας Πολιτών υπάρχει ένα πλήθος χρηματοδοτήσεων αναλόγως του τομέα δραστηριοποίησης κάθε οργανισμού. Για να ανακαλύψει αυτές τις δυνατότητες χρηματοδότησης χρειάζεται ένας φορέας να περιπλανηθεί στις ιστοσελίδες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, εκκινώντας από την ακόλουθη όπου συγκεντρώνονται όλες οι χρηματοδοτήσεις ανά τομέα ενδιαφέροντος:

https://ec.europa.eu/info/funding-opportunities-topic_en

English EN Search Menu

European Commission >

Funding opportunities - by topic

Find open and closed calls for proposals by topic area.

Business, economy, finance and tax

- Business and industry
- Competition
- Economy and financial affairs
- Fight against fraud (Hercule Programmes)
- Taxation and customs
- Banking and financial services

Employment and social rights

- Employment, social affairs and inclusion

Consumers and health

- Consumer and public health

Research and innovation

- Digital economy and society
- Horizon 2020

Energy, climate action and environment

- Energy
- Climate action
- Environment
- Sustainable development (Eco-innovation)

External relations and foreign affairs

- European neighbourhood policy and enlargement
- Development and cooperation
- Humanitarian aid

Culture, media, education and youth

- Culture and media
- Media
- Education
- Youth

Justice, home affairs, citizens' rights

- Europe for Citizens
- Justice
- Migration and home affairs

Agriculture, fisheries and food

- Animal welfare, plant health, public health and food safety
- Agriculture and rural development
- Maritime affairs and fisheries

Other

- Communication, audiovisual services
- Interpretation, conference organisation
- Statistics (Eurostat)

Regional and local development

- Regional policy

Ενδεικτικά αναφέρονται οι κατηγορίες **Employment, Social Affairs and Inclusion, Migration and Home Affairs,** και **Europe for Citizens.**

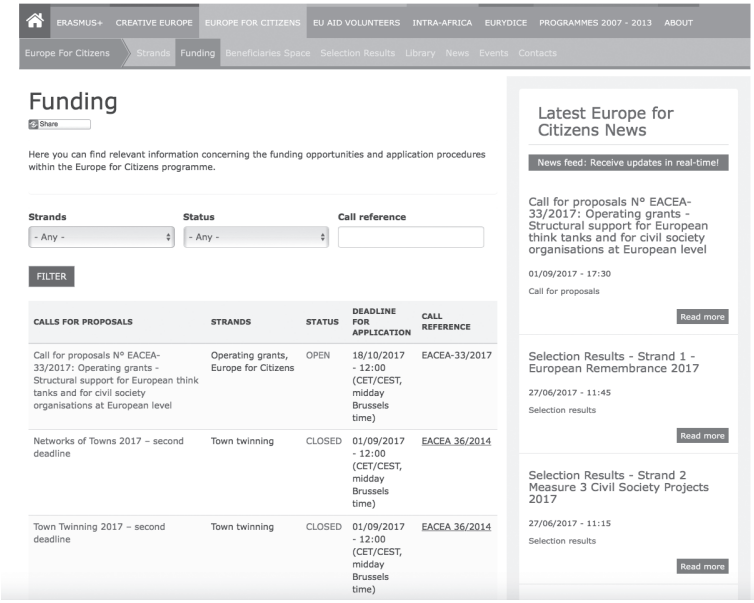
Επιλέγοντας έναν τομέα ο ενδιαφερόμενος εισέρχεται σε μια νέα ιστοσελίδα όπου παρουσιάζονται τα σχετικά προγράμματα. Αν και δεν υπάρχει απόλυτη ομοιογένεια στις επιμέρους ιστοσελίδες ο ενδιαφερόμενος έχει σίγουρα πρόσβαση στα ακόλουθα:

1. **Work Programme** – βασικό κείμενο οδηγός για το εν λόγω πρόγραμμα για ολόκληρη την προγραμματική περίοδο αναφοράς, π.χ. 2014-2020. Εκεί αναφέρονται οι βασικοί στόχοι του προγράμματος και γενικές πληροφορίες επί του πλαισίου του. Η ανάγνωση του προγράμματος μας εισάγει στη φιλοσοφία του και μπορεί κανείς να διαπιστώσει – ως ένα βαθμό – του κατά πόσο ο οργανισμός του δύναται να υποβάλλει κάποια πρόταση για χρηματοδότηση.

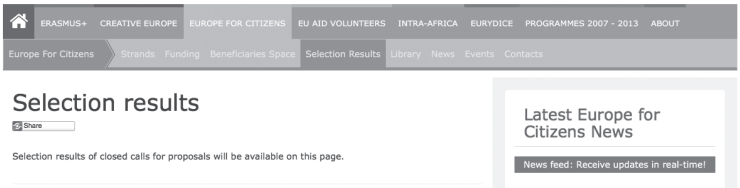
> Μπορεί, δηλαδή, ένα πρόγραμμα να αφορά στον οργανισμό μας αλλά η τρέχουσα ετήσια πρόσκληση να εξειδικεύεται σε έναν τομέα στον οποίο δεν έχουμε εμπειρία

2. **Funding Opportunities** – παρουσιάζονται οι δυνατότητες χρηματοδότησης συνηθέστερα υπό τη μορφή ετήσιων Calls / προσκλήσεων. Είναι σημαντικό να εξετάσει κανείς με μεγάλη προσοχή το ετήσιο Call καθώς εκεί εξειδικεύονται συνήθως οι στόχοι του προγράμματος για το συγκεκριμένο έτος καθώς και οι δράσεις/έργα τα οποία θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν.
3. **Past Awards / Beneficiaries** – παρουσιάζονται οι οργανισμοί οι οποίοι έτυχαν χρηματοδότησης τις προηγούμενες χρονιές του προγράμματος. Ιδιαίτερα χρήσιμη πληροφορία όπως εξηγείται και στην υποενότητα «Καλές Πρακτικές».

Παράδειγμα διαθέσιμων πληροφοριών
για το πρόγραμμα Europe for Citizens



Πατώντας το «Civil Society Projects 2017» ο ενδιαφερόμενος μπορείς να μάθει περισσότερα για το γενικό πλαίσιο και τους στόχους του προγράμματος για ολόκληρη την προγραμματική περίοδο, 2014-2020, καθώς φυσικά και για την πιο συγκεκριμένη χρονικά προκήρυξη.



Πατώντας στο «Selection results» μπορεί κανείς να εντοπίσει προηγούμενους δικαιούχους χρηματοδότησης.

Αφότου ο ενδιαφερόμενος έχει διαβάσει το Work Programme ώστε να καταλάβει το πλαίσιο και τους στόχους του συγκεκριμένου προγράμματος καλείται να μελετήσει διεξοδικά την ετήσια πρόσκληση / Call (όπου υπάρχει) δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα σημεία (και κατά προτίμηση με την ακόλουθη σειρά):

Eligibility (Καταλληλότητα) – Το σημείο αυτό προσδιορίζει τι είδους οργανισμοί μπορούν να συμμετάσχουν στη συγκεκριμένη πρόσκληση. Μπορεί να υπάρχουν περιορισμοί όσον αφορά στο είδος των οργανισμών που μπορούν να καταθέσουν προτάσεις χρηματοδότησης, π.χ. ΜΚΟ με παρουσία σε περισσότερα από ένα κράτη μέλη, μόνο κρατικοί φορείς, ΜΚΟ που ασχολούνται μόνο με θέματα ισότητας φύλων κτλ αλλά ακόμα και γεωγραφικοί (σπανιότερα).

Priorities (Προτεραιότητες) – Αναφέρονται οι προτεραιότητες της τρέχουσας πρόσκλησης οι οποίες μπορεί να αφήνουν εκτός πρόσκλησης ΜΚΟ με συγκεκριμένες δράσεις.

Duration (Διάρκεια) – Προσδιορίζεται η ελάχιστη και μέγιστη διάρκεια των προτεινόμενων προς χρηματοδότηση δράσεων. Το σημείο αυτό είναι ιδιαιτέρως σημαντικό για ΜΚΟ οι οποίες δεν έχουν εμπειρία διαχείρισης και εκτέλεσης έργων μεγάλης διάρκειας[2] ή για διάφορους λόγους δεν μπορούν να δεσμεύσουν μέρος του προσωπικού τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Budget (Προϋπολογισμός) – Προσδιορίζεται το ελάχιστο και μέγιστο ποσό των προτεινόμενων προς χρηματοδότηση δράσεων. Το σημείο αυτό παρουσιάζει, επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς σπανιότατα οι ευρωπαϊκές αρχές εγκρίνουν τη χρηματοδότηση ενός έργου με προϋπολογισμό πολύ μεγαλύτερο του συνήθη κύκλου εργασιών μιας ΜΚΟ.

Co-financing (Συγχρηματοδότηση) – Προσδιορίζεται το ποσοστό της ζητούμενης συγχρηματοδότησης η οποία πρέπει να προσδιοριστεί από τη ΜΚΟ η οποία καταθέτει την πρόταση. Σημειώνεται ότι κανένα σχεδόν κοινοτικό πρόγραμμα δεν χρηματοδοτεί το 100% ενός έργου αλλά ζητά από τον αιτούντα να εξασφαλίσει ένα μέρος των αναγκαίων πόρων. Η συγχρηματοδότηση αυτή μπορεί να προέλθει από ιδίους πόρους ή άλλη χρηματοδότηση. Η λογική της πρακτικής αυτής είναι ότι με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός εμπλέκεται περισσότερο στο έργο (οικειοποιείται το έργο και αναλαμβάνει μέρος του ρίσκου υλοποίησής του).

Βεβαίως, μπορεί να υπάρχει συγχρηματοδότηση από άλλες πηγές / δωρητές – αν κι αυτό δεν συμβαίνει συχνά. Αυτό αν και παλαιότερα δεν ήταν τόσο εύκολο τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια θετική διάθεση αρκετών δωρητών (π.χ. κοινωφελών ιδρυμάτων, εταιρειών) να καλύπτουν την ανάγκη για

2. Σε τέτοια περίπτωση και αν η πρόσκληση ορίζει μεγάλη χρονική διάρκεια ίσως είναι καλό να διερευνηθεί η δυνατότητα σύμπραξης με άλλη ΜΚΟ η οποία έχει σχετική εμπειρία.

συγχρηματοδότηση. Καθώς η συμμετοχή είναι συνήθως αρκετά περιορισμένη (5-25% του προϋπολογισμού), αλλά η «αξία» σε προβολή πολύ μεγαλύτερη αρκετοί δωρητές είναι διατεθειμένοι να δώσουν μια επιστολή πρόθεσης (letter of intent). Καθώς, δε, η επιστολή πρόθεσης αναφέρει συνηθέστερα ότι «έχουμε λάβει γνώση της πρόθεσης κατάθεσης πρότασης για χρηματοδότηση από το Χ οργανισμό…σε περίπτωση έγκρισης της χρηματοδότησης είμαστε διατεθειμένοι να εξετάσουμε την συγχρηματοδότηση του έργου έως το ποσό των ΧΧ ευρώ» είναι σχετικά εύκολο να την προσφέρουν καθώς δεν προκύπτει κατ' αρχήν απόλυτη δέσμευση από την πλευρά τους.

Το ζήτημα της συγχρηματοδότησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς συχνά απαγορεύεται η συνεισφορά σε είδος (contribution in kind) με την οποία θα μπορούσε ένας οργανισμός να καλύψει το αναγκαίο ποσοστό, ενώ η εμπειρία έχει δείξει ότι συχνότερα χρησιμοποιείται η λύση της λεγόμενης «δημιουργικής λογιστικής». Τούτο είναι γνωστό, ως επί το πλείστον, σε όλα τα συμμετέχοντα μέρη και φαίνεται ότι έχει ανοίξει μια συζήτηση μείωσης του ζητούμενου ποσοστού συγχρηματοδότησης (στα όρια του 5% το οποίο είναι για τις περισσότερες ΜΚΟ εφικτό) ή ακόμα και καθολικής αποδοχής της συνεισφοράς σε είδος.

Ανεξαρτήτως των ανωτέρω, προς το παρόν το ζήτημα της συγχρηματοδότησης (co-financing) πρέπει να εξετάζεται διεξοδικά καθώς μπορεί να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην απόφαση κατάθεσης ή μη μιας πρότασης για χρηματοδότηση.

Deadline (Προθεσμία) – Προσδιορίζεται η προθεσμία κατάθεσης προτάσεων, δίνοντας μάλιστα όχι μόνο συγκεκριμένη ημερομηνία αλλά και ώρα. Όπως έχουμε τονίσει, οι προθεσμίες αυτές σπανιότατα παρατείνονται και έτσι αποτελούν κρίσιμο παράγοντα στην απόφαση κατάθεσης ή μη μιας πρότασης

για χρηματοδότηση με βάση το διαθέσιμο χρόνο. Σημειώνεται, τέλος, ότι η συγκεκριμένη ώρα που συχνά τίθεται σπανιότατα αναφέρεται στην τοπική ώρα Ελλάδος. Αν δεν αναφέρεται η τοπική ώρα (στο κάτωθι παράδειγμα «Ώρα Βρυξελλών») εννοείται σχεδόν πάντα η ώρα Κεντρικής Ευρώπης δηλαδή μία ώρα νωρίτερα από την ελληνική.

Action 2 - Active civil society in Europe		
Measure 1: Structural support for European policy research organisations (think-tanks)	en	15th of November 2012 (mid-day Brussels time)
Measure 2: Structural support for civil society organizations at European level		
Measure 3: Support to projects initiated by civil society organisations		01/02/2013 12:00 noon (Brussels time)

Τα περισσότερα ευρωπαϊκά προγράμματα διαθέτουν συγκεκριμένες φόρμες τις οποίες πρέπει υποχρεωτικά να χρησιμοποιήσουν οι ενδιαφερόμενοι (παράδειγμα τέτοιας φόρμας δίδεται στο Παράρτημα). Οι φόρμες αυτές συνηθέστερα διατίθενται στα ίδια σημεία όπου μπορεί κανείς να βρει τη σχετική πρόσκληση. Μάλιστα, στο πλαίσιο μιας πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος και διευκόλυνσης των ενδιαφερομένων, όλα σχεδόν τα προγράμματα διαθέτουν συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα / σύστημα κατάθεσης των προτάσεων. Έτσι, αποφεύγεται η άσκοπη εκτύπωση χιλιάδων σελίδων, μειώνονται οι χρόνοι αξιολόγησης των προτάσεων, ενώ μειώνεται και το κόστος υποβολής προτάσεων από την πλευρά των αιτούντων αφού το μόνο που χρειάζεται είναι ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής και μια πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Περαιτέρω, τα ηλεκτρονικά συστήματα υποβολής επιτρέπουν τη σταδιακή ανάρτηση της πρότασης στο σύστημα και έτσι ο ενδιαφερόμενος φορέας μπορεί να «χτίζει» σταδιακά

την πρότασή του ή και να αναρτήσει στο σύστημα αρχικά μια πρώτη εκδοχή (όχι τελική) της πρότασής του την οποία και δύναται να βελτιώνει έως την πάροδο της προθεσμίας.

Προσοχή: Αν και δεν έχει παρατηρηθεί παρά ελάχιστες φορές, τα συστήματα υποβολής μπορεί να παρουσιάσουν προβλήματα και καθυστερήσεις κατά τις τελευταίες ώρες μιας προθεσμίας λόγω αυξημένου φόρτου. Συνεπώς, ενδείκνυται η οριστικοποίηση μιας πρότασης τουλάχιστον 1 ημέρα πριν την προθεσμία και δεν πρέπει ο ενδιαφερόμενος να εφησυχάζει λόγω της θεωρητικής ταχύτητας που προσφέρει μια ηλεκτρονική υποβολή.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι χρηματοδοτήσεις προς οργανισμούς οι οποίοι διατηρούν γραφεία σε περισσότερες από μια χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (συνηθέστερα σε 10 ή στα μισά κράτη μέλη της Ένωσης) ή σε δίκτυα οργανισμών. Η λογική αυτών των χρηματοδοτήσεων είναι η ανάπτυξη οργανώσεων με «ευρωπαϊκό» χαρακτήρα στο πλαίσιο της ενδυνάμωσης της «ευρωπαϊκής ταυτότητας». Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι προσκλήσεις υπό τις θεματικές Migration και Justice. Οι σχετικές προσκλήσεις έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τις κλασικές προσκλήσεις με μόνη διαφορά ότι επιτρέπεται να καταθέσουν προτάσεις μόνο οργανώσεις ή δίκτυα οργανώσεων ευρωπαϊκού χαρακτήρα. Μάλιστα, πολλές από αυτές τις χρηματοδοτήσεις καλύπτουν το 100% του αιτούμενου ποσού (ειδικά στην περίπτωση των Operating Grants) εν αντιθέσει με τις άλλες προσκλήσεις όπου πάντα απομένει ένα ποσοστό το οποίο πρέπει να καλυφθεί μέσα από συγχρηματοδότηση.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Εθνικά Σημεία – Erasmus+

Άξιο λόγου αποτελεί και το γεγονός ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο πλαίσιο μιας λογικής «αποκέντρωσης» και μεταφοράς αρμοδιοτήτων στα κράτη μέλη έχει αναθέσει μια σειρά από προκηρύξεις, υπό το γενικότερο χρηματοδοτικό πλαίσιο / πρόγραμμα Erasmus+, σε εθνικούς διαχειριστές οι οποίοι και είναι υπεύθυνοι για την προκήρυξη σχετικών προσκλήσεων, αξιολόγηση προτάσεων και παρακολούθηση της υλοποίησης των επιλεχθέντων έργων (ή ακριβέστερα «σχεδίων».) Έτσι, στην Ελλάδα και όσον αφορά τουλάχιστον στην προγραμματική περίοδο 2014-2020 το μεγαλύτερο μέρος των εθνικής εμβέλειας προκηρύξεων του προγράμματος Erasmus+ έχει ανατεθεί στο Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ). Αυτές οι προκηρύξεις διατηρούν τα βασικά «ευρωπαϊκά» τους χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα την ανάγκη το όποιο προτεινόμενο έργο να εμπεριέχει μια ευρωπαϊκή νότα καθώς και ότι πρέπει να κατατίθενται από συμπράξεις φορέων οι οποίες περιλαμβάνουν κατ' ελάχιστο τρεις εταίρους από τρία διαφορετικά κράτη μέλη της ΕΕ (κανόνας ο οποίος ισχύει για τα περισσότερα ευρωπαϊκά προγράμματα). Παρ' όλα αυτά η κατάθεση προτάσεων γίνεται, ηλεκτρονικά μεν, σε εθνικό επίπεδο δε, κάτι το οποίο σημαίνει ότι (α) οι προτάσεις αξιολογούνται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και (β) ο «ανταγωνισμός» είναι σε εθνικό επίπεδο. Για περισσότερες λεπτομέρειες κάποιος μπορεί να ανατρέξει στην ακόλουθη ιστοσελίδα: https://www.iky.gr/el/erasmusplus

Διαρθρωτικά Ταμεία και ΕΣΠΑ

Όπως όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έτσι και η Ελλάδα λαμβάνει κάθε προγραμματική περίοδο ένα συγκεκρι-

μένο ποσό από τα λεγόμενα Διαρθρωτικά Ταμεία το οποίο διατίθεται για δράσεις εντός του εθνικού χώρου.

Κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο, 2014-2020, οι χρηματοδοτούμενες δράσεις λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ). Αντιγράφοντας τις σχετικές διαδικασίες οι οποίες ισχύουν για τα ευρωπαϊκά προγράμματα, τα έργα τα οποία χρηματοδοτούνται μέσα από το ΕΣΠΑ αποτελούν εγκεκριμένες προτάσεις φορέων για χρηματοδότηση ύστερα από σχετική πρόσκληση υποβολής προτάσεων.

Όπως και στο ευρωπαϊκό επίπεδο, οι προσκλήσεις αφορούν εξειδικεύσεις γενικότερων προγραμμάτων τα οποία έχουν συγκεκριμένους στόχους στο πλαίσιο του συνολικού σχεδιασμού που εμπεριέχεται στο ΕΣΠΑ. Το τελευταίο εκτελείται στη χώρα μας μέσα από 7 Τομεακά και 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα:

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ)
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» (ΥΜΕΠΕΡΑΑ)
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Τεχνική Βοήθεια»
- Πρόγραμμα «Αγροτική Ανάπτυξη» (ΠΑΑ) σε εθνικό επίπεδο
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Αλιείας και Θάλασσας»

1. Πληροφόρηση

Καθώς η χώρα μας, όπως και άλλες ευρωπαϊκές χώρες, δεν έχει καταφέρει ποτέ να απορροφήσει το σύνολο των χρημάτων που διατίθενται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία, το επίπεδο πληροφόρησης έχει κατά τις τελευταίες προγραμματικές περιόδους βελτιωθεί σημαντικά. Όσον αφορά στο ΕΣΠΑ διατηρείται σχετική ιστοσελίδα (www.espa.gr) όπου ο ενδιαφερόμενος μπορεί να λάβει γνώση όλου του πλαισίου χρηματοδοτήσεων κατά τη σχετική προγραμματική περίοδο.

Η συγκεκριμένη ιστοσελίδα διαθέτει links για άμεση πρόσβαση σε «Προσκλήσεις – Προκηρύξεις», στα πρότυπα μάλιστα της παρουσίασης τόσο τρεχουσών προσκλήσεων όσο και παλαιότερων αλλά και αναμενόμενων. Μάλιστα, η ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ παρέχει τη δυνατότητα εγγραφής σε υπηρεσία ειδοποιήσεων για νέες προσκλήσεις αλλά και παρακολούθησης προγραμμάτων τα οποία ενδιαφέρουν έναν φορέα.

Σημειώνεται ότι τα ίδια τα προγράμματα αλλά και οι επιμέρους εξειδικεύσεις (περιεχόμενο τελικών προσκλήσεων) τίθενται υπό δημόσια διαβούλευση όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να καταθέσουν τις προτάσεις τους. Με τον τρόπο αυτό ένας οργανισμός μπορεί να επιδιώξει την προσθήκη κατευθύνσεων και δράσεων κάποιων χρηματοδοτήσεων κοντά στα δικά του ενδιαφέροντα και εξειδίκευση.

Μάλιστα, μια καλή τεχνική αποτελεί η σύνταξη ενός checklist μετά την προσεκτική ανάγνωση της πρόσκλησης και των σχετικών οδηγιών και η μετέπειτα εκ νέου ανάγνωση των παραπάνω εγγράφων από ένα τρίτο πρόσωπο ο οποίος θα ελέγξει μετά την ορθότητα (και κυρίως το βαθμό κάλυψης) του checklist.

2. Γραφειοκρατία

Οι ελληνικές αρχές έχουν υιοθετήσει τις βασικές παραμέτρους πρόσκλησης χρηματοδοτήσεων αλλά ταυτόχρονα έχουν δημιουργήσει ένα αυστηρότερο – και δυστυχώς πιο γραφειοκρατικό – πλαίσιο. Πολλοί από τους όρους μιας πρόσκλησης πρέπει να τηρηθούν με ευλάβεια καθώς συνοδεύονται από τον όρο «επί ποινή αποκλεισμού», για αυτό απαιτείται η λεπτομερέστατη ανάγνωση της σχετικής πρόσκλησης και των οδηγιών συμπλήρωσης των σχετικών φορμών (όπου υπάρχουν) πολλές φορές και με μεγάλη προσοχή. Για παράδειγμα, συχνά εμφανίζονται όροι όπως «όλες οι σελίδες πρέπει να έχουν μονογραφεί», «πρέπει να κατατεθούν υπεύθυνες δηλώσεις με επικυρωμένο το γνήσιο της υπογραφής», κτλ οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν στον απευθείας αποκλεισμό μιας πρότασης μιας και ο έλεγχος δικαιολογητικών προηγείται της τεχνικής αξιολόγησης.

Στο πλαίσιο της υφιστάμενης γραφειοκρατίας είναι σημαντικό να προβλεφθεί αρκετός χρόνος συγκέντρωσης των απαραίτητων δικαιολογητικών και ελέγχου της τελικής πρότασης. Καθώς στις προσκλήσεις του ΕΣΠΑ τίθενται συγκεκριμένες προθεσμίες ο καλός συντονισμός της προετοιμασίας μιας πρότασης είναι απαραίτητος.

Ένα ακόμα ιδιαίτερο στοιχείο των χρηματοδοτήσεων μέσα από το ΕΣΠΑ είναι ότι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να διαθέτουν διαχειριστική επάρκεια. Η διαχειριστική επάρκεια είναι μια βεβαίωση από την πλευρά των αρχών που διαχειρίζονται το ΕΣΠΑ, τις Διαχειριστικές Αρχές, ότι ο φορέας καλύπτει όλες τις προϋποθέσεις καλής διαχείρισης των χρημάτων που δίνονται με τη μορφή χρηματοδότησης (για παράδειγμα έχει ένα λογιστή, έχει κάποιες διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας,

κτλ). Ένα ενδιαφέρον στοιχείο της νέας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 είναι ότι εν αντιθέσει με το ότι ίσχυε παλαιότερα (2007-2013) δεν απαιτείται να έχει ήδη αποκτήσει ο δικαιούχος έγγραφο ή πιστοποιητικό διαχειριστικής επάρκειας πριν την υποβολή αίτησης χρηματοδότησης.

Κατά τα λοιπά, οι διαδικασίες των προσκλήσεων μέσα από το ΕΣΠΑ είναι παρόμοιες με τις ευρωπαϊκές. Οφείλει κάποιος να εξετάσει προσεκτικά την κάθε πρόσκληση καθώς και τις πιθανές οδηγίες κατάθεσης προτάσεων και κατόπιν να συμπληρώσει με τη δέουσα προσοχή τα ζητούμενα στοιχεία της φόρμας που συνήθως διατίθενται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν αποτελεί σπάνια ελληνική πρακτική οι προσκλήσεις και οι οδηγοί να επικαιροποιούνται μετά την αρχική δημοσίευσή τους, να αλλάζουν δηλαδή συχνά βασικά στοιχεία των προσκλήσεων, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να πρέπει να γίνουν αλλαγές στην πρόταση η οποία ετοιμάζεται. Γι' αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητο ο κατά περιόδους έλεγχος των σχετικών ιστοσελίδων για πιθανές επικαιροποιήσεις βασικών κειμένων της πρόσκλησης.

Ιδρύματα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί τα Κοινωφελή Ιδρύματα, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και εθνικό, αποτελούν έναν από τους πλέον δραστήριους και δυναμικούς χρηματοδότες έργων τα οποία υλοποιούν οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Μάλιστα, καθώς τα περισσότερα ιδρύματα δεν καθορίζουν συγκεκριμένες προθεσμίες κατάθεσης προτάσεων, αποτελούν πιθανά και την αμεσότερη πηγή χρηματοδότησης των ΜΚΟ στην Ελλάδα.

Ενδιαφέρον για τον ελληνικό χώρο αποτελεί και το στοιχείο ότι τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί πολλά κοι-

νωφελή ιδρύματα, ως αποτύπωση μιας τάσης που θέλει πολλές εύρωστες οικονομικά οικογένειες ή/και άτομα είτε να εκδηλώνουν την αλληλεγγύη τους προς τα δεινά της ελληνικής κοινωνίας είτε να οργανώνουν καλύτερα και να ενισχύουν την ήδη υλοποιούμενη οικονομική υποστήριξη προς διάφορους φορείς και ευάλωτες ομάδες πληθυσμού μέσω της ίδρυσης ενός φορέα. Έτσι, το 2011 ιδρύθηκε το ΤΙΜΑ Κοινωφελές Ίδρυμα, το 2013 ο οργανισμός Αλληλεγγύη Τώρα που στηρίχτηκε από το Open Society Foundation ενώ το 2012 άλλα δύο τουλάχιστον ιδρύματα, το Hellenic Hope και το Hellenic Initiative δημιουργήθηκαν για να προσφέρουν προς την ελληνική κοινωνία.

Αν και το κάθε ίδρυμα διαθέτει τα δικά του χαρακτηριστικά υπάρχουν κάποιες κοινές συνισταμένες οι οποίες μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες προς έναν υποψήφιο δωρεοδόχο:

α. Το κάθε ίδρυμα έχει έναν καταστατικό σκοπό ο οποίος μπορεί να υπαγορεύει τους τομείς τους οποίους μπορεί να υποστηρίξει. Έτσι, δίπλα στο Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος το οποίο δεν έχει συγκεκριμένους περιορισμούς ως προς τους τομείς στους οποίους μπορεί να χρηματοδοτήσει δράσεις υπάρχει για παράδειγμα το ΤΙΜΑ Κοινωφελές Ίδρυμα το οποίο εστιάζει σε δράσεις που αφορούν στην τρίτη ηλικία. Σημαντικό είναι, επίσης, το γεγονός ότι καθώς συχνά ένα ίδρυμα δημιουργείται ως επιθυμία ενός θανόντα είναι αρκετά δύσκολο να τροποποιηθούν οι ανωτέρω περιορισμοί εφόσον αυτοί υφίστανται.

β. Αν και σπάνια υπάρχουν συγκεκριμένες προθεσμίες κατάθεσης προτάσεων προς χρηματοδότηση, οι δράσεις οι οποίες θα χρηματοδοτηθούν αποφασίζονται στις συνεδριάσεις των Διοικητικών τους Συμβουλίων οι οποίες έχουν συνήθως μια περιοδικότητα 3-4 μηνών.

γ. Καθώς κατ' ουσίαν τα ιδρύματα συνεχίζουν το όνομα του δημιουργού τους είναι ιδιαίτερα προσεκτικά ως προς τη μη εμπλοκή τους σε καταστάσεις δυσφήμισης και έτσι προσπαθούν να διενεργούν λεπτομερέστατο έλεγχο στους προς χρηματοδότηση οργανισμούς.

δ. Σχεδόν όλα τα ιδρύματα διαθέτουν ιστοσελίδα με πλήθος πληροφοριών, ανάμεσα στις οποίες και οι προηγούμενες χρηματοδοτήσεις τους (όχι όμως και τα ποσά). Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για να καταλάβει κανείς σε μεγαλύτερο βάθος τις στοχεύσεις του κάθε ιδρύματος αλλά και να αναζητήσει τυχόν εταίρους ή έστω να εμπνευστεί από ενδιαφέροντα έργα/προγράμματα.

ε. Εν αντιθέσει με το απρόσωπο στοιχείο των προκηρύξεων του ΕΣΠΑ ή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής οι υπεύθυνοι δωρεών των ιδρυμάτων είναι αρκετά προσβάσιμοι και σχεδόν πάντα αναπτύσσουν μια σχέση τόσο με τους δωρεοδόχους τους όσο και με τους αιτούντες οργανισμούς. Έτσι, σε αντίθεση με τις ευρωπαϊκές προκηρύξεις όπου ένας άγνωστος αξιολογητής θα κρίνει μια πρόταση από μια συμπληρωμένη φόρμα, μια αίτηση σε ένα ίδρυμα θα εξεταστεί συνηθέστερα από ένα συγκεκριμένο άτομα εντός αυτού ενώ τυχόν ελλείψεις και απορίες μπορεί και να καλυφθούν σε δεύτερο στάδιο κατά την εξέτασή της (υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει ένα ελάχιστο ποιότητας).

Τα ανωτέρω στοιχεία είναι κρίσιμα για τη σωστή προετοιμασία μιας πρότασης για χρηματοδότηση. Η δυνατότητα διευκρινίσεων, η σωστή μελέτη του προφίλ του κάθε ιδρύματος και η ενίσχυση της ακεραιότητας του οργανισμού και της ομάδας υλοποίησης του έργου για το οποίο ζητείται χρηματοδότηση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που οφείλει να λάβει υπό-

ψη του ο υποψήφιος αιτών. Παράλληλα, η προσπάθεια γνωριμίας με εκπροσώπους ιδρυμάτων, όχι φυσικά υπό μιας προσπάθειας εντυπωσιασμού ή επηρεασμού αλλά προβολής του οργανισμού και διερεύνησης του ενδιαφέροντος για το προς κατάθεση αίτημα κρίνεται θετική.

Όπως και με τις αιτήσεις σε οποιονδήποτε άλλο υποψήφιο χρηματοδότη, η ΜΚΟ οφείλει να περιγράψει με σαφήνεια την ανάγκη, τη μεθοδολογία κάλυψης της ανάγκης, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα καθώς και τον αντίκτυπο του έργου. Παράλληλα, η χρήση στατιστικών και η θέσπιση δεικτών αποτελούν στοιχεία τα οποία θα προσδώσουν θετικούς πόντους σε μια αίτηση προς ένα ίδρυμα.

Καλές Πρακτικές

Στις προηγούμενες υποενότητες έγινε μια συνοπτική παρουσίαση ενός μόνο μέρους των χρηματοδοτικών ευκαιριών που προκύπτουν μέσα από τη δραστηριότητα διεθνών και εθνικών δωρητών. Αν και η αναζήτηση χρηματοδοτήσεων από τέτοιους φορείς ενέχει σημαντικές δυσκολίες, ειδικά κατά την πρώτη σχετική προσπάθεια, η ένταξη μιας ΜΚΟ στην ομάδα εκείνων που έχουν λάβει χρηματοδότηση από τέτοιους δωρητές συνηθέστερα οδηγεί και σε επόμενες συνεργασίες, υπό την προϋπόθεση βέβαια της επιτυχούς ολοκλήρωσης του προγράμματος / έργου το οποίο αναλήφθηκε κατά την πρώτη χρηματοδότηση.

Αναντίρρητα, δε, υπάρχει μια καταγεγραμμένη τάση να ακολουθούνται παρόμοιες διαδικασίες έγκρισης χρηματοδοτήσεων τόσο από τους περισσότερους κρατικούς φορείς ανά τον κόσμο, όσο και από ιδιωτικούς φορείς, όπως το πλήθος των ιδρυμάτων τα οποία χρηματοδοτούν αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά έργα κυριολεκτικά σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Στο πλαίσιο αυτό, μια ΜΚΟ πρέπει να δει μια προσπάθεια για υποβολή πρότασης χρηματοδότησης προς ένα διεθνή ή εθνικό δωρητή ως μια άσκηση ενδυνάμωσης της ικανότητάς λήψης χρηματοδοτήσεων από άλλες πηγές.

Έτσι, κρίνεται ως ιδιαιτέρως ενδιαφέρον να παρουσιαστούν κάποιες βασικές καλές πρακτικές για την αναζήτηση χρηματοδοτικών ευκαιριών από σχετικούς φορείς.

Το βασικότερο στοιχείο μιας επιτυχούς προσπάθειας λήψης χρηματοδότησης από διεθνείς και εθνικούς δωρητές αποτελεί ο έγκαιρος εντοπισμός των ευκαιριών χρηματοδότησης. Μια καλή τακτική είναι ο ορισμός ενός ατόμου για την εβδομαδιαία παρακολούθηση των προσκλήσεων. Καλό είναι να οριστεί μια συγκεκριμένη μέρα την εβδομάδα ενώ επικουρικά μπορεί να δημιουργηθεί ένας πίνακας προετοιμασίας / ενημέρωσης (pipeline) – συνηθέστερα με τη μορφή αρχείου excel όπου καταγράφονται όλες οι ενδιαφέρουσες προσκλήσεις. Στο αρχείο αυτό μπορούν – εκτός των βασικών χαρακτηριστικών της κάθε πρόσκλησης – να καταγράφονται τυχόν κινήσεις με σκοπό τη δημιουργία κάποιας σύμπραξης.

Αναντίρρητα, η σωστή προετοιμασία και πληροφόρηση αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο μιας επιτυχημένης ενασχόλησης με χρηματοδοτήσεις από διεθνείς και εθνικούς δωρητές. Πολλοί φορείς οι οποίοι συμμετέχουν με επιτυχία σε σχετικές ανταγωνιστικές διαδικασίες τονίζουν ότι μέρος της επιτυχίας τους οφείλεται στην έμφαση που δίνουν στην «προπληροφόρηση», δηλαδή στη λήψη πληροφοριών για επικείμενες προσκλήσεις πριν αυτές δημοσιευτούν. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τη επικοινωνία / συναντήσεις με αξιωματούχους των οργανισμών των οποίων οι προσκλήσεις ενδιαφέρουν τον φορέα. Οι τελευταίοι είναι συνήθως αρκετά ανοικτοί σε τέτοιου είδους επαφές, καθώς έτσι λαμβάνουν και αυτοί επι-

πρόσθετη πληροφόρηση για το ενδιαφέρον που υπάρχει στην αγορά για τις επικείμενες προσκλήσεις και δραστηριότητες του οργανισμού τους. Μάλιστα, τέτοιες επικοινωνίες και συναντήσεις, αν λάβουν χώρα στο πλαίσιο μιας οργανωμένης στρατηγικής, μπορεί να έχουν ακόμα θετικότερα αποτελέσματα πέρα από τη λήψη γνώσης για μια πρόσκληση η οποία δεν έχει ακόμα δημοσιευτεί: λ.χ. παρουσιάζοντας τις δράσεις και την τεχνογνωσία του φορέα στους αξιωματούχους καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για δράσεις ο φορέας μπορεί να καθορίσει ως ένα βαθμό μελλοντικές προσκλήσεις των οργανισμών αυτών. Έτσι κι αλλιώς, οι οργανισμοί αυτοί ενδιαφέρονται να υλοποιήσουν πετυχημένα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά προγράμματα, γεγονός το οποίο καθιστά τις εμπεριστατωμένες προτάσεις για συγκεκριμένες δράσεις – οι οποίες βέβαια εντάσσονται στους γενικότερους στόχους και σκοπούς του οργανισμού – ευπρόσδεκτες.

Αν και οι επαφές και οι συναντήσεις με αξιωματούχους είναι πολύ χρήσιμες, συχνά δεν είναι εφικτές για τους φορείς οι οποίοι έχουν περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες. Θα πρέπει, όμως, να λαμβάνεται υπόψη από τον ιθύνοντα νου του κάθε φορέα ώστε για παράδειγμα η υλοποίηση ενός προγράμματος να γίνει προσπάθεια να συνδυαστεί με μια επαφή ή συνάντηση με αξιωματούχους στις Βρυξέλλες ή στην Αθήνα. Σημειώνεται, βέβαια, ότι μια συνάντηση χρειάζεται χρόνο για να οργανωθεί σωστά και να βρεθεί χρόνος στο ημερολόγιο ενός αξιωματούχου.

Αυτό που έχει ίσως μεγαλύτερη σημασία από όλα τα προαναφερθέντα – και είναι ευκολότερο να επιτευχθεί – είναι η σωστή ανάγνωση του Forecast οποιασδήποτε πρόσκλησης και ο εντοπισμός των αδυναμιών του εκάστοτε φορέα επί των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της πρόσκλησης. Ειδικά στο πλαίσιο προγραμμάτων διεθνών και εθνικών δωρητών, η ζητούμενη τε-

χνογνωσία και ικανότητες μπορεί να μην καλύπτονται από ΜΚΟ τοπικού ή ακόμα και εθνικού προσανατολισμού. Έτσι, η κάλυψη των αδυναμιών του φορέα μας πρέπει να γίνει μέσω συνεργασιών ή συμπράξεων. Μάλιστα, η κατάθεση μιας πρώτης πρότασης σε συνεργασία με ένα φορέα ο οποίος έχει σχετική εμπειρία αποτελεί μια ενδεδειγμένη πρακτική καθώς και η πρόταση ενδυναμώνεται αλλά και ο φορέας μας αποκτά πρόσβαση σε know-how από το φορέα με τον οποίο θα συνεργαστεί.

Συνεπώς, προκύπτει το ζήτημα του εντοπισμού πιθανών συνεργατών. Σε αυτόν τον τομέα είναι ιδιαιτέρως χρήσιμη η δυνατότητα από τις ιστοσελίδες των περισσοτέρων διεθνών και εθνικών δωρητών πρόσβασης σε παλαιότερες προσκλήσεις. Έτσι, ένας φορέας μπορεί να εντοπίσει παλαιότερες σχετικές προσκλήσεις και να δει ποιοι φορείς έχουν κερδίσει σχετικές χρηματοδοτήσεις. Με τον τρόπο αυτό, ο ενδιαφερόμενος φορέας μπορεί να κινηθεί στοχευμένα προς τη δημιουργία κάποιας σύμπραξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο διαδίκτυο μπορεί κάποιος να εντοπίσει πλατφόρμες όπου η δικτύωση (networking) μεταξύ συναφών φορέων διευκολύνεται, όπως για παράδειγμα στο Linkedin.

Περισσότερες λεπτομέρειες συμπλήρωσης μια πρότασης για κάποιον ξεφεύγει από το στόχο του παρόντος κεφαλαίου. Σημειώνεται, όμως, ότι οι καλές πρακτικές που παρουσιάζονται σε επόμενες ενότητες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τη σύνταξη προτάσεων προς την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ αξίζει να τονιστεί ότι η τελευταία αποτελεί τον ενθερμότερο υποστηρικτή του Λογικού Πλαισίου (Logical Framework) το οποίο αναλύεται σε άλλο τετράγωνο του παρόντος οδηγού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το DFID δίνει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη έμφαση στις καλές επιδόσεις των ΜΚΟ σε μια σειρά από θέματα όπως:

Διακυβέρνηση – εξετάζονται οι διαδικασίες και πολιτικές λειτουργίας και διαχείρισης της ΜΚΟ, η ύπαρξη διαδικασιών διαχείρισης ρίσκου, καθώς και πολιτικών ελέγχου φαινομένων δωροδοκίας. Επιπρόσθετα, το DFID δίνει έμφαση στην υιοθέτηση πολιτικών λειτουργίας με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον καθώς και στην αποφυγή καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων.

Οικονομικές Δυνατότητες – εξετάζεται η δυνατότητα της ΜΚΟ να διαχειριστεί με ευκολία την αιτούμενη χρηματοδότηση καθώς και η οικονομική κατάστασή της. Πιο συγκεκριμένα, το DFID σπανίως εγκρίνει τη χρηματοδότηση έργων τα οποία έχουν προϋπολογισμό μεγαλύτερο από το συνήθη «κύκλο εργασιών» μιας ΜΚΟ.

Διαχειριστικές Δυνατότητες – εξετάζεται το κατά πόσο η ΜΚΟ έχει τις απαραίτητες υποδομές (προσωπικό, συστήματα, χώρους, κτλ) οι οποίοι διασφαλίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση του προτεινόμενου έργου.

Value for Money (VfM) – εξετάζεται το κατά πόσο η αιτούμενη χρηματοδότηση είναι υπερβολική σε σχέση με το αναμενόμενο παραγόμενο αποτέλεσμα.

Τα τελευταία χρόνια το DFID έχει κινηθεί προς την κατεύθυνση της διεύρυνσης του ποσοστού των χρηματοδοτήσεων που δίνονται σε ΜΚΟ για την εκτέλεση αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών προγραμμάτων. Στο πλαίσιο αυτό έχει πραγματοποιήσει έρευνες πάνω σε βέλτιστες πρακτικές που θα έπρεπε να υιοθετήσουν οι ΜΚΟ ώστε να γίνεται καλύτερη χρήση των πόρων. Αποτέλεσμα αυτών είναι για παράδειγμα ένας οδηγός για την καλύτερη οργάνωση των προμηθειών των ΜΚΟ όπου έχει παρατηρηθεί ότι δαπανώνται περισσότερα χρήματα από το αναγκαίο. Το παρακάτω σχήμα προσφέρει μια συνοπτική εικόνα των προτάσεων του DFID.

Αντιμετωπίζοντας τις Προμήθειες στο Πλαίσιο της VfM

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελούν η ανάπτυξη του σκεπτικού ότι οι φορείς οι οποίοι εκτελούν προγράμματα χρηματοδοτούμενα από το DFID θα πρέπει να ακολουθούν διαδικασίες και πολιτικές οι οποίες μεγιστοποιούν τα τέσσερα «Es», δηλαδή να μεγιστοποιούν την απόδοση του έργου σε θέματα Economy, Efficiency, Effectiveness και Equity.

Ορισμός των 4 Ε	Εφαρμογή στην παροχή κουνουπιέρων οι οποίες προστατεύουν από τη μαλάρια
Οικονομία (Economy): Επιτυγχάνοντας εισροές με την καλύτερη αξία	Αγοράστηκαν κουνουπιέρες των ζητούμενων προτύπων στη χαμηλότερη δυνατή τιμή;
Αποδοτικότητα (Efficiency): Μεγιστοποιώντας τις εκροές από κάθε δοσμένο επίπεδο εισροών	Δοσμένου του αριθμού κουνουπιέρων που αγοράστηκαν, πόσοι άνθρωποι χρησιμοποίησαν τις κουνουπιέρες για το σκοπό που αυτές προορίζονταν;
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness): Διασφαλίζοντας ότι οι εκροές αποδίδουν το επιθυμητό αποτέλεσμα	Για αυτούς τους ανθρώπους που προμηθεύτηκαν κουνουπιέρες, μειώθηκαν τα κρούσματα μαλάριας;

Δικαιοσύνη (Equity): Διασφαλίζοντας ότι τα οφέλη κατανέμονται δίκαια	Οι κουνουπιέρες έφτασαν τόσο σε φτωχούς πληθυσμούς και μειονοτικές ομάδες σε απομακρυσμένες περιοχές όσο και σε ανθρώπους κοντά σε πόλεις;

Η λογική του DFID είναι ότι μέσα από τη συνεργασία με ΜΚΟ μπορεί να προσφέρει σημαντικό έργο σε ολόκληρο τον κόσμο, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας των ΜΚΟ. Αυτό θεωρητικά έχει ως τελικό αποτέλεσμα η χρηματοδότηση αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών προγραμμάτων από οποιαδήποτε πηγή (διεθνείς δωρητές, εθνικοί δωρητές, δωρεές, εισφορές μελών) να χρησιμοποιείται καλύτερα και αποδοτικότερα προς όφελος όλου του κόσμου.

ΕΥΓΕΝΙΑ ΒΑΘΑΚΟΥ

ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΕΡΓΟ

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην Εκτίμηση Αναγκών και το Σχεδιασμό έργων, που είναι τα δύο πρώτα στάδια του Κύκλου Ζωής Ενός Έργου. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει τρεις βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, περιγράφεται ο Κύκλος Ζωής ενός Έργου, ένα εργαλείο το οποίο μας βοηθά να κατανοήσουμε τα διαφορετικά στάδια ανάπτυξης και ολοκλήρωσης ενός έργου και συμβάλει στον καλύτερο έλεγχο της διαχείρισης αυτού και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Στη δεύτερη ενότητα, εξηγείται η σημασία που έχει η συστηματική Εκτίμηση των Αναγκών της ομάδας στόχου πριν το σχεδιασμό ενός προγράμματος. Στην ενότητα αυτή θα βρείτε εργαλεία τα οποία μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να εμβαθύνετε στην ανάλυση και κατανόηση των αιτίων και των αποτελεσμάτων του προβλήματος το οποίο θέλετε να αντιμετωπίσετε με το έργο σας, όπως το Δέντρο Προβλημάτων/Λύσεων. Επίσης θα βρείτε και άλλα χρήσιμα εργαλεία τα οποία θα σας βοηθήσουν να διερευνήστε συστηματικά το περιβάλλον στο οποίο θα αναπτυχθεί η δράση που σχεδιάζετε όπως το SWOT και το PESTEL και ένα εργαλείο για την Ανάλυση Εμπλεκομένων Φορέων. Στο τρίτο μέρος, παρουσιάζονται τα βασικά βήματα στο σχεδιασμό ενός

έργου και τρία απαραίτητα για το σκοπό αυτό εργαλεία: το Λογικό Πλαίσιο, ο Προϋπολογισμός και το Χρονοδιάγραμμα.

1. Στάδια στον Κύκλο Ζωής ενός Έργου (Project Life Cycle)

1.1 Γενικά

«Σχεδίασε τη δουλειά σου, δούλεψε το σχέδιό σου»

Κάθε έργο, ανεξάρτητα από το αντικείμενο ή την πολυπλοκότητά του, διέρχεται από ορισμένα στάδια μέχρις ότου ολοκληρωθεί. Ξεκινά με τη σύλληψη της βασικής ιδέας του προβλήματος το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση και την κεφαλαιοποίηση των καλών πρακτικών και των αποτελεσμάτων, έχοντας διατρέξει συνολικά 5 σημαντικά στάδια.

Διαφορετικά μοντέλα σχηματοποιούν με διαφορετικό τρόπο τον Κύκλο Ζωής. Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου εγχειριδίου αναλυτικά τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

1. **Εκτίμηση Αναγκών / Προσδιορισμός Προβλήματος:** σε αυτό το στάδιο εντοπίζονται και ιεραρχούνται τα προβλήματα και οι ανάγκες της κοινότητας ή της ομάδας στόχου προκειμένου να αναπτυχθεί και η κατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπισή τους.
2. **Σχεδιασμός Έργου:** Κατά το σχεδιασμό ενός έργου καθορίζονται οι βασικοί παράμετροι της παρέμβασης που επιλέγεται, δηλαδή ο σκοπός, ο στόχος, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, οι δράσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, οι δείκτες για να παρακολουθείται η πρόοδος της υλοποίησης, βασικές υποθέσεις εργασίας που

μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων και τα απαραίτητα μέσα για την υλοποίηση.

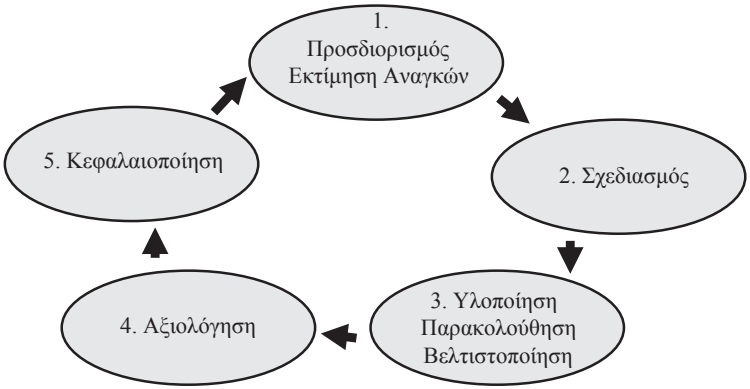
3. **Υλοποίηση:** Στο στάδιο της υλοποίησης πραγματοποιούνται οι δράσεις οι οποίες έχουν επιλεγεί και προσδιοριστεί στο αναλυτικό σχέδιο του προγράμματος για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί.
4. **Παρακολούθηση / Αξιολόγηση / Βελτιστοποίηση:** Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της υλοποίησης των δράσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του έργου καθώς αφορά τη συστηματική συλλογή και ανάλυση πληροφοριών σε σχέση με την πρόοδο υλοποίησης, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης της παρέμβασης. Επιπλέον ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο παρακολούθησης και αξιολόγησης συμβάλει στην καλύτερη υλοποίηση του προγράμματος και επιτρέπει όταν κρίνεται αναγκαίο, διορθωτικές παρεμβάσεις. Τέλος, οι χορηγοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό.
5. **Κεφαλαιοποίηση:** Όταν πλέον έχει ολοκληρωθεί το έργο γίνεται και η αποτίμηση καλών πρακτικών, μεθοδολογιών και «μαθημάτων» τα οποία έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Όλα αυτά θα πρέπει να πάρουν γραπτή μορφή και να γίνουν κτήμα του οργανισμού που ενεπλάκη αλλά και της κοινότητας των επωφελουμένων. Πιο συγκεκριμένα, όποιο «κεφάλαιο» έχει αποκτηθεί μέσω του έργου, θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σχέδιο δράσης της οργάνωσης προκειμένου ν' αξιοποιηθεί περαιτέρω.

Κοινό σημείο σε κάθε στάδιο είναι ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις, απαιτούνται δεδομένα/πληροφορίες, προσδιορίζονται ευθύνες/αρμοδιότητες. Επίσης υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών σταδίων του κύκλου ζωής ενός

έργου – κάθε στάδιο θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί προκειμένου να περάσουμε στο επόμενο με επιτυχία.

Το πιο κάτω σχήμα περιγράφει τα κύρια στάδια στον κύκλο ζωής ενός έργου (project life cycle).

Στάδια στον Κύκλο Ζωής ενός Έργου
(Project Life Cycle)



1.2 Γιατί να χρησιμοποιήσω τον Κύκλο Ζωής ενός Έργου

Όταν ξεκινάμε να σχεδιάσουμε ένα έργο έχουμε πάντα ως οδηγό τον Κύκλο Ζωής ενός Έργου (ΚΖΕ) και δεν παρακάμπτουμε κανένα από τα πιο πάνω στάδια του Κύκλου. Δεν μπορούμε για παράδειγμα να ξεκινήσουμε να σχεδιάζουμε την παρέμβασή μας χωρίς να έχουμε κάνει εκτίμηση αναγκών με τη συμμετοχή των επωφελουμένων. Όπως επίσης είναι απαραίτητο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης να παρακολουθούμε και να αξιολογούμε συστηματικά την πρόοδο της υλοποίησης.

Ωστόσο για να γίνει αυτό απαιτούνται συχνά συγκεκριμένες δράσεις και πόροι οι οποίοι θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί ήδη από το στάδιο του σχεδιασμού των δράσεων και του προϋπολογισμού. Ακόμα, αν δεν καταγραφούν στο τέλος του προγράμματος οι καλές πρακτικές οι οποίες αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, είναι πιθανό να σχεδιάζονται προγράμματα με τους ίδιους στόχους (πχ. ερευνητικά έργα με το ίδιο αντικείμενο έρευνας) με αποτέλεσμα τη σπατάλη σημαντικών πόρων.

Επίσης είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι ο Κύκλος Ζωής ενός Έργου αναπτύχθηκε για να αντιμετωπίσει προβλήματα τα οποία διαπιστώνονταν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης αλλά και στην αξιολόγηση έργων. Η ΕΕ εισήγαγε το συγκεκριμένο εργαλείο στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του σχεδιασμού και της διαχείρισης προγραμμάτων, κατόπιν αξιολόγησης η οποία ανέδειξε τα πιο κάτω προβλήματα σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της Αναπτυξιακής Βοήθειας.

Προβλήματα	**Αντιμετώπιση μέσω του ΚΖΕ**
Ελλιπές στρατηγικό πλαίσιο	Ολιστική προσέγγιση
Έργα με βάση την προσφορά	Λύσεις με βάση τη ζήτηση/ανάγκες
Ελλιπής ανάλυση της κατάστασης	Βελτιωμένη ανάλυση
Βραχυπρόθεσμη στόχευση – Σχεδιασμός με βάση δραστηριότητες	Σχεδιασμός με βάση μακροπρόθεσμους στόχους (όραμα)
Αποτελέσματα χωρίς επαλήθευση	Αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να επαληθευτεί
Ανακριβή έγγραφα του προγράμματος	Έμφαση στην ποιότητα / βιωσιμότητα
Αλληλοεπικάλυψη προγραμμάτων	Τυποποιημένα έγγραφα-φόρμες
	Αξιοποίηση καλών πρακτικών

Κατά συνέπεια η χρήση του εργαλείου αυτού μας εξασφαλίζει ότι το έργο μας ανταποκρίνεται σε **πραγματικές ανάγκες** (τις οποίες έχουμε εκτιμήσει σωστά) είναι **πραγματοποιήσιμο** (έχουμε κάνει ρεαλιστικό σχεδιασμό και οικονομικό προγραμματισμό) και είναι **βιώσιμο**. Επιπλέον, η ολιστική προσέγγιση του ΚΖΕ καλεί για την ένταξη της παρέμβασης σε μια συνολικότερη **στρατηγική** τόσο στο πλαίσιο του οργανισμού ο οποίος υλοποιεί το πρόγραμμα, όσο και στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας όπου και λαμβάνει χώρα. Επομένως αντιμετωπίζει το πρόβλημα των αποσπασματικών προσεγγίσεων.

1.3 Πρακτικές συμβουλές[3]

Εργαζόμενοι σε ΜΚΟ επισημαίνουν ότι παρότι αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της εφαρμογής του ΚΖΕ στη δουλειά τους, στην πράξη, δεν είναι εύκολο να αξιοποιήσουν συστηματικά το εργαλείο αυτό. Η πίεση του χρόνου (πχ. λόγω έλλειψης επαρκούς προσωπικού σε μικρές ΜΚΟ), η εξειδίκευση σε ένα στάδιο του Κύκλου και η ελλιπής γνώση και εμπειρία όσον αφορά κάποια άλλα στάδια, αλλά και ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε συναδέλφους, είναι μερικές από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν συχνά.

Ωστόσο οι πιο πάνω δυσκολίες δεν είναι ανυπέρβλητες. Ο δρόμος για να τις ξεπεράσετε περνά μέσα από την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και μέσα από τη συνεχή πρακτική και την εμπειρία. Γι' αυτό προσπαθήστε να:

- Κατανοήστε εσείς πρώτα καλά τη σημασία του εργαλείου αυτού

3. Αυτό το τμήμα βασίζεται στις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων στο Φθινοπωρινό Σχολείο των ΜΚΟ (20.09.2012). Πολλές ευχαριστίες προς όλους τους συμμετέχοντες που μοιράστηκαν τις σκέψεις τους και την εμπειρία τους.

- Φροντίστε να βελτιώστε τη γνώση σας όσον αφορά τα στάδια που γνωρίζετε λιγότερο καλά – τουλάχιστον κατανοήστε τη λογική και τα εργαλεία που υπάρχουν σε σχέση με αυτά. Μελετήστε το παρόν εγχειρίδιο.
- Μοιραστείτε τη γνώση αυτή με τους συναδέλφους σας – δώστε τους να διαβάσουν το εγχειρίδιο αυτό και στη συνέχεια συζητήστε το μαζί τους.
- Δημιουργήστε μια ρουτίνα συνεργασίας με συναδέλφους κατά τα διαφορετικά στάδια ενός προγράμματος με τρόπο συστηματικό (χρησιμοποιείστε εργαλεία τα οποία συστηματοποιούν τη δουλειά σας και κερδίστε χρόνο, πχ. διαγράμματα, πίνακες ελέγχου, check lists).
- Κάνετε εσείς την αρχή!

2. Εκτίμηση Αναγκών στο Σχεδιασμό Έργου (Needs Assessment in Project Planning)

Το να σχεδιάσεις ένα πρόγραμμα χωρίς προηγουμένως να έχει κάνει εκτίμηση αναγκών είναι σαν να χτίζεις ένα σπίτι χωρίς να έχεις φτιάξει προηγουμένως ένα σχέδιο.

2.1 Τι είναι και πότε γίνεται η Εκτίμηση Αναγκών

Η εκτίμηση αναγκών συχνά αποτελεί τη βάση για τη σύλληψη και υλοποίηση ενός προγράμματος. Επιτρέπει τον εντοπισμό των αναγκών της κοινότητας ή της ομάδας στόχου και βοηθά στο σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής για να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες αυτές.

Γενικά η εκτίμηση αναγκών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο φάσεις:

(1) Προ του σχεδιασμού του προγράμματος. Σε αυτή την περίπτωση, η εκτίμηση αναγκών θα βοηθήσει τον οργανισμό να καταλάβει σε βάθος ένα πρόβλημα και να διερευνήσει τρόπους για να το αντιμετωπίσει. Η δουλειά που θα γίνει μεταξύ άλλων θα φωτίσει πτυχές ή θα εντοπίσει παράγοντες μέσα σε μια κοινότητα, οργανισμό ή πάροχο υπηρεσιών που θα μπορούσαν να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν την προτεινόμενη παρέμβαση. Ιδανικά οι στρατηγικές παρέμβασης θα πρέπει να σχεδιαστούν με βάση την ανάλυση των στοιχείων που θα έχουν προκύψει από τη δουλειά που θα έχει γίνει σε αυτήν τη φάση.

(2) Αρχική αποτίμηση. Γίνεται στην αρχή της υλοποίησης του έργου, εντάσσεται στις δραστηριότητες αυτού και έχει στόχο τη συλλογή στοιχείων σημαντικών τόσο για το λεπτομερή σχεδιασμό των δραστηριοτήτων, όσο και για την επαλήθευση της επίτευξης των δεικτών του έργου κατά τη διάρκεια και στο τέλος αυτού και άρα για τη μέτρηση οποιασδήποτε αλλαγής θα επιφέρει το πρόγραμμα.

2.2 Ποιός πρέπει να συμμετάσχει στην εκτίμηση αναγκών

Ο σχεδιασμός και η συγγραφή ενός επιτυχημένου προγράμματος είναι «ομαδικό άθλημα», είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας πολλών ανθρώπων. Μεταξύ άλλων αυτοί οι οποίοι θα συνεργαστούν μπορεί να είναι (1) εκπρόσωποι των επωφελουμένων/της κοινότητας στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα, (2) προσωπικό του οργανισμού σας από διαφορετικά τμήματα, (3) προσωπικό των εταίρων οργανισμών και (4) εμπειρογνώμονες σε θέματα στα οποία απαιτείται εξειδικευμένη γνώση και σχετίζονται με το πρόγραμμά σας.

Η συμμετοχή της επωφελούμενης κοινότητας στην εκτίμηση αναγκών έχει πολλαπλά οφέλη. Εξασφαλίζει ότι οι ανά-

γκες οι οποίες θα καταγραφούν θα είναι ρεαλιστικές και ότι οι σχεδιαστές του έργου θα τις έχουν κατανοήσει επαρκώς. Επιπλέον, η ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής στην εκτίμηση και ανάλυση αναγκών και προτεραιοτήτων, ενδυναμώνει και τα ίδια τα μέλη της κοινότητας τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή και εξασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή τους στην υλοποίηση του προγράμματος στο μέλλον. Αξίζει, δε, να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια όλοι οι δωρητές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη μεταφορά μέρους, τουλάχιστον, της κυριότητας (ownership) του έργου στις τοπικές κοινότητες, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι με τον τρόπο αυτό αυξάνονται γεωμετρικά οι πιθανότητες επιτυχούς ολοκλήρωσής του.

Επομένως, στο στάδιο αυτό είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι άνθρωποι-κλειδιά οι οποίοι θα εξασφαλίσουν την πρόσβαση στην κοινότητα / ομάδα στόχο του έργου.

Όσον αφορά στο προσωπικό του οργανισμού, στελέχη με διαφορετικές αρμοδιότητες μπορούν να συνεισφέρουν στην εκτίμηση αναγκών και στη συνέχεια στο σχεδιασμό. Για παράδειγμα, το τμήμα σχεδιασμού ενός οργανισμού είναι ξεχωριστό από το οικονομικό τμήμα και τα στελέχη που ασχολούνται με την αξιολόγηση. Ωστόσο είναι σημαντικό η δική τους εμπειρία να αξιοποιηθεί στο πρόγραμμα που θα σχεδιαστεί, καθώς μπορεί να έχουν χρήσιμες ιδέες και πολύτιμη γνώση να συνεισφέρουν. Για παράδειγμα, η προσεκτική ματιά του τμήματος οικονομικών στον προϋπολογισμό, θα εξασφαλίσει τη ρεαλιστική εκτίμηση του κόστους των διαφορετικών δράσεων του προγράμματος. Επιπλέον, είναι σημαντικό όταν θα έχουν καταγραφεί οι ανάγκες της κοινότητας, ο οργανισμός ο ίδιος να εκτιμήσει τις δικές του δυνατότητες και να αποφασίσει με ποια στρατηγική μπορεί να συμβάλει καλύτερα στην αντιμετώπιση αυτών των αναγκών.

Όσον αφορά στην πρακτική διαδικασία, ένα άτομο θα πρέπει να αναλάβει το συντονισμό της άσκησης αυτής και την ευθύνη της συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών από όλους τους εμπλεκόμενους. Η διαδικασία μπορεί να ξεκινήσει με έρευνα γραφείου (desk research) για μια προκαταρκτική συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το πρόβλημα στο οποίο θα εστιάσει η πρότασή σας (πχ. συγκέντρωση σχετικών στατιστικών στοιχείων, αποτελεσμάτων ποιοτικών ερευνών, μελέτη κρατικών πολιτικών και σχετικής νομοθεσίας, μελέτη καλών πρακτικών κτλ). Στη συνέχεια σχεδιάζεται η έρευνα στο πεδίο με τη συμμετοχή των επωφελουμένων. Όταν θα έχουν συγκεντρωθεί αρκετά στοιχεία θα πρέπει να γίνει μια παρουσίαση της πρότασης και μια συνάντηση σχεδιασμού εντός του οργανισμού με όλους τους αρμόδιους συνεργάτες. Παράλληλα, θα πρέπει να εντοπιστούν ο/οι οργανισμός/οί οι οποίοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην πιο αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος για να ενταχθούν και αυτοί στη διαδικασία του σχεδιασμού. Τέλος, αν απαιτείται εξειδικευμένη γνώση σε κάποια θέματα θα πρέπει να αναζητηθούν και εξωτερικοί εμπειρογνώμονες οι οποίοι θα συνεισφέρουν στη φάση της εκτίμησης αναγκών.

Στην άσκηση της εκτίμησης αναγκών μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν μέθοδοι και εργαλεία τα οποία επιτρέπουν τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών τα οποία θα δούμε στη συνέχεια.

2.3 Μέθοδοι για την εκτίμηση αναγκών

Προκειμένου να επιλέξτε τις κατάλληλες μεθόδους και εργαλεία για την εκτίμηση αναγκών, υπολογίστε προσεκτικά ποιος είναι ο χρόνος που έχετε, οι πληροφορίες που ήδη δια-

θέτετε και οι πόροι που μπορείτε να επενδύσετε (οικονομικοί, ανθρώπινοι κτλ).

Ιδανικά αυτός/ή που έχει την ευθύνη του σχεδιασμού της αίτησης θα πρέπει να έχει προσωπική άποψη για το πεδίο, το πρόβλημα στο οποίο θα εστιάσει το έργο και την ομάδα-στόχο. Είναι σημαντικό να έχει επισκεφθεί την περιοχή όπου πρόκειται να υλοποιηθεί η δράση για να αποκτήσει μια πιο σφαιρική αντίληψη του ζητήματος, το οποίο θα προσπαθήσει να αντιμετωπίσει με την αίτηση χρηματοδότησης που αυτός/ή και η ομάδα του/ης θα ετοιμάσει.

Για την Εκτίμηση Αναγκών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι έρευνας.

Οι πιο κάτω πίνακες δείχνουν διαφορετικές μεθόδους έρευνας:

Πηγές Ποσοτικών Στοιχείων

- στατιστικά στοιχεία σχετικών υπηρεσιών
- ποσοτικές δειγματοληπτικές έρευνες
- απογραφές προμηθειών και υλικών
- αναφορές και αξιολογήσεις προγραμμάτων

Πηγές Ποιοτικών Στοιχείων

- ομαδικά εστιασμένες συζητήσεις (focus group discussions)
- ημι-δομημένες συνεντεύξεις με βασικούς πληροφοριοδότες
- συμμετοχική παρατήρηση
- εξέταση σχετικού υλικού/εγγράφων
- χρονικές γραμμές (Timeline): Καταγραφή των κυριότερων ιστορικών γεγονότων

- ανάλυση τάσης (Trend Analysis):
  καταγραφή των σημαντικότερων αλλαγών
- κοινωνική χαρτογράφηση

2.4 Χρήσιμα εργαλεία για την εκτίμηση αναγκών

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία τα οποία μπορούμε ν' αξιοποιήσουμε στο στάδιο της διερεύνησης του προβλήματος και των δυνητικών λύσεων. Τα εργαλεία αυτά απαιτούν τη συνεργασία των εμπλεκομένων φορέων και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ένα διάλογο δομημένο και εποικοδομητικό.

Στη συνέχεια έχουμε επιλέξει και παρουσιάζουμε τα εξής εργαλεία:

- Δέντρο προβλημάτων / λύσεων
- SWOT ανάλυση
- PESTEL ανάλυση
- Ανάλυση εμπλεκομένων φορέων

Επισημαίνεται ότι τα πιο πάνω εργαλεία δεν είναι πανάκεια. Η απόδοσή τους εξαρτάται τόσο από τη προετοιμασία που έχει γίνει για τη σωστή επιλογή των συμμετεχόντων της ομάδας που θα τα αξιοποιήσει, όσο και από τις δεξιότητες του συντονιστή της διαδικασίας του διαλόγου.

2.4.1 Το «Δέντρο Προβλημάτων»: ένα χρήσιμο για την εκτίμηση αναγκών και το σχεδιασμό εργαλείο (Problem Tree Tool)

Το «Δέντρο Προβλημάτων» είναι ένα εργαλείο το οποίο μας βοηθά να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα των βαθύτερων αιτίων ενός βασικού προβλήματος που θα έχουμε εντοπίσει και να διερευνήσουμε τις επιπτώσεις του. Προσφέρει έναν

οδηγό στην πολυπλοκότητα ενός προβλήματος με την αναγνώριση πολλαπλών αιτίων. Ένα «πρόβλημα» ορίζεται εδώ ως μια κατάσταση η οποία δεν είναι ικανοποιητική και ίσως είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί.

Επιπλέον, όπως θα καταδειχθεί στη συνέχεια, τα στοιχεία τα οποία συγκεντρώνονται στο πρώτο στάδιο της συμπλήρωσης του «Δέντρου» (κύριο πρόβλημα, αίτια, συνέπειες) αποτελούν τη βάση για το σχεδιασμό του προγράμματος καθώς θα μπορούσαν να αντανακλούν αντίστοιχα το σκοπό, το στόχο, τα αποτελέσματα και τις δράσεις του προγράμματος το οποίο θέλουμε να σχεδιάσουμε.

Επισημαίνεται ότι η φιλοσοφία και η λειτουργία του Δέντρου Προβλημάτων / Λύσεων ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εμπλεκομένων φορέων στην άσκηση της εκτίμησης αναγκών και του σχεδιασμού ενός έργου. Όσον αφορά στη διάρκεια μπορεί να χρειαστούν από 3 ώρες μέχρι μισή μέρα και ακόμα παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από την πολυπλοκότητα του προβλήματος, αλλά και το πόσο διαφορετική είναι η σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων.

Υπάρχουν τρία κύρια στάδια στη χρήση του εργαλείου αυτού και κάθε στάδιο περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα που θα πρέπει να γίνουν:

- **1ο στάδιο: Ανάλυση προβλήματος με συστηματική καταγραφή αιτίων και συνεπειών**

1. Βήμα 1ο: Συζητήστε με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) ποια θεωρούν οι συμμετέχοντες τα σημαντικότερα προβλήματα

Αυτό το στάδιο μπορεί να είναι εντελώς ανοιχτό (χωρίς κάποια προηγούμενη αντίληψη για τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων και τα προβλήματά τους) ή να είναι πιο κατευ-

θυνόμενο (προσδιορίζοντας εκ των προτέρων ένα «γνωστό» πρόβλημα ή ένα στόχο υψηλής προτεραιότητας) με βάση κάποια προκαταρκτική ανάλυση δεδομένων και διαβούλευση με φορείς. Πάντως είναι σημαντικό να συμφωνήσουν οι συμμετέχοντες όσον αφορά στον ορισμό του «προβλήματος».

Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο της διαδικασίας και απαιτεί ισχυρή συναίνεση στην ομάδα. Το πρόβλημα θα πρέπει να έχει διατυπωθεί με τρόπο που να μην είναι πολύ ευρύ, να είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί μέσα από το έργο και τα αποτελέσματα αυτού. Η διατύπωσή του θα πρέπει να απαντά στις βασικές ερωτήσεις: **Ποιος, Τι, Που.**

Βήμα 2ο: Ξεκινήστε να ιεραρχείτε αίτια και συνέπειες

Αναγνωρίστε τα αίτια του κύριου προβλήματος ρωτώντας «Γιατί συμβαίνει αυτό;» μέχρι το σημείο που δεν θα μπορείτε να πάτε πιο πέρα. Κάποια προβλήματα έχουν περισσότερες από μια αιτίες. Τα προβλήματα τα οποία προκαλούν άμεσα το κύριο πρόβλημα τοποθετούνται αμέσως μετά το κύριο πρόβλημα. Αυτά είναι οι ρίζες του.

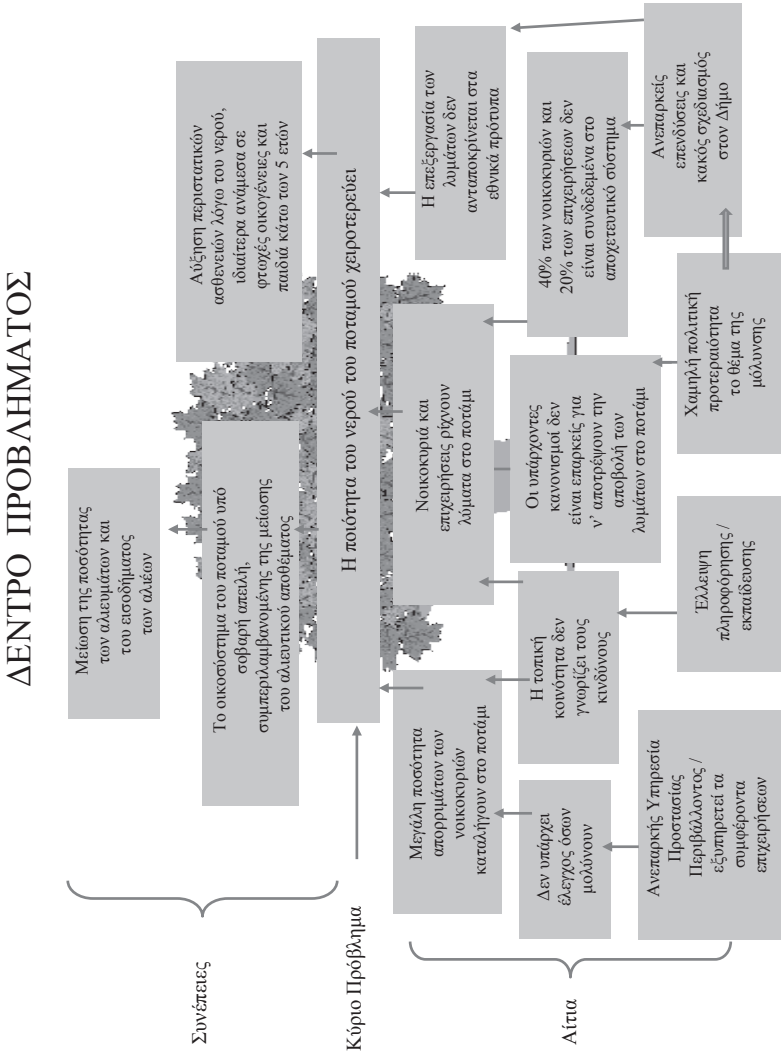
Αναγνωρίστε τις συνέπειες του κύριου προβλήματος ρωτώντας «και τι συμβαίνει τότε, όταν δηλαδή έχουμε αυτό το πρόβλημα;». Πάλι η ερώτηση επαναλαμβάνεται μέχρι το σημείο το οποίο δεν μπορείτε να πάτε πιο πέρα. Κάποια προβλήματα ίσως έχουν περισσότερες από μια συνέπειες. Οι άμεσες συνέπειες του κύριου προβλήματος τοποθετούνται στο πάνω μέρος του Δέντρου. Αυτά είναι τα κλαδιά του Δέντρου.

Αν υπάρχουν δύο ή περισσότερες αιτίες σε συνδυασμό, οι οποίες παράγουν ένα αποτέλεσμα, θα πρέπει να τοποθετηθούν στο διάγραμμα στο ίδιο επίπεδο.

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος ενεργά στη συζήτηση και ενώ συμπληρώνεται η συνολική εικόνα του

Δέντρου, να μπορούν να μετακινούν ελεύθερα πάνω στο διάγραμμα τα αίτια και τις συνέπειες, ανάλογα με το ποιο είναι το πιο πρωταρχικό. Γι' αυτό το λόγο είναι χρήσιμο η ανάπτυξη του Δέντρου να γίνεται σε κάποιο πίνακα όπου τα αίτια και οι συνέπειες θα γράφονται από τους συμμετέχοντες σε post-it για να είναι πιο εύκολη και η μετακίνησή τους.

Βήμα 3ο: Συνδέστε τα προβλήματα με τόξα αιτίων – αποτελεσμάτων δείχνοντας καθαρά τους συνδέσμους


ΔΕΝΤΡΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ
Μείωση της ποσότητας των αλιευμάτων και του εισοδήματος των αλιέων
Το οικοσύστημα του ποταμού υπό σοβαρή απειλή, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του αλιευτικού αποθέματος
Αύξηση περιστατικών ασθενειών λόγω του νερού, ιδιαίτερα ανάμεσα σε φτωχές οικογένειες και παιδιά κάτω των 5 ετών
Η ποιότητα του νερού του ποταμού χειροτερεύει
Η επεξεργασία των λυμάτων δεν ανταποκρίνεται στα εθνικά πρότυπα
Νοικοκυριά και επιχειρήσεις ρίχνουν λύματα στο ποτάμι
40% των νοικοκυριών και 20% των επιχειρήσεων δεν είναι συνδεδεμένα στο αποχετευτικό σύστημα
Ανεπάρκεις επενδύσεις και κακός σχεδιασμός στον Δήμο
Οι υπάρχοντες κανονισμοί δεν είναι επαρκείς για ν' αποτρέψουν την απορροή των λυμάτων στο ποτάμι
Χαμηλή πολιτική προτεραιότητα το θέμα της μόλυνσης
Η τοπική κοινότητα δεν γνωρίζει τους κινδύνους
Έλλειψη πληροφόρησης / εκπαίδευσης
Μεγάλη ποσότητα απορριμάτων των νοικοκυριών καταλήγουν στο ποτάμι
Δεν υπάρχει έλεγχος όσων μολύνουν
Ανεπαρκής Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος / εξυπηρετεί τα συμφέροντα επιχειρήσεων
Συνέπειες
Κύριο Πρόβλημα
Αίτια

Βήμα 4ο: Αναθεωρήστε το διάγραμμα

Εξετάστε το δέντρο του προβλήματος που δημιουργήθηκε για να βεβαιωθείτε ότι το κάθε πρόβλημα λογικά οδηγεί στο επόμενο. Ρωτήστε τον εαυτό σας και την ομάδα: Υπάρχουν σημαντικά προβλήματα τα οποία δεν έχουν αναφερθεί ακόμα; Αν διαπιστώσετε ότι αυτό ισχύει συγκεκριμενοποιήστε τα προβλήματα και συμπεριλάβετέ τα στο κατάλληλο τμήμα του διαγράμματος.

Βήμα 5ο: Ομαδοποιήστε τα προβλήματα

Σε αυτό το στάδιο ίσως να είναι χρήσιμο να ομαδοποιήστε τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται πολλές φορές στο δέντρο και να αφαιρέσετε κάποια επίπεδα ούτως ώστε να επικεντρωθείτε στα πιο άμεσα αίτια και αποτελέσματα του προβλήματος.

Βήμα 6ο: Κάντε ένα αντίγραφο του διαγράμματος

Κρατήστε ένα αντίγραφο του δέντρου που προέκυψε. Το αποτέλεσμα της άσκησης θα πρέπει να προσφέρει μια καλή και απλοποιημένη απεικόνιση της πραγματικότητας. Ένα δέντρο προβλημάτων δεν μπορεί (και δεν πρέπει) να περιλαμβάνει ή να εξηγεί τις πολυπλοκότητες κάθε αναγνωρισμένης αιτίας-αποτελέσματος. Όταν ολοκληρώνεται το δέντρο απεικονίζει μια συνοπτική εικόνα της αρνητικής κατάστασης.

Να έχετε κατά νου ότι η διαδικασία είναι εξίσου σημαντική με το αποτέλεσμα. Η όλη άσκηση θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια μαθησιακή εμπειρία και μια ευκαιρία για να εκφραστούν διαφορετικές απόψεις και συμφέροντα.

Αν κριθεί αναγκαίο, μπορεί να γίνει περαιτέρω επεξεργασία των διαφορετικών διαστάσεων του προβλήματος που έχουν προκύψει, μέσα από ομαδικά εστιασμένες συζητήσεις (focus group discussions) ή συνεντεύξεις.

- **2ο στάδιο: Διερεύνηση λύσεων με μετατροπή των αρνητικών δηλώσεων σε θετικών και επαναδιατύπωση αυτών**

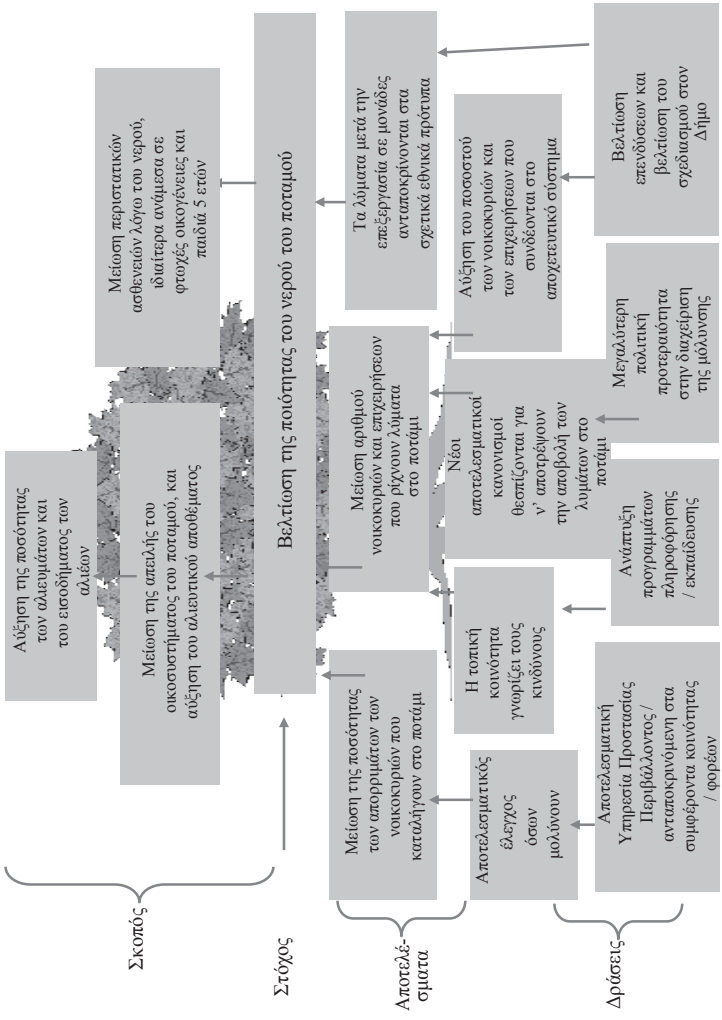
Βήμα 7ο: Μετατρέψτε κάθε αρνητικό σε θετικό

Το δέντρο προβλημάτων μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε δέντρο λύσεων ή αλλιώς στόχων. Μετατρέψτε κάθε αρνητική δήλωση την οποία περιλαμβάνει το δέντρο προβλημάτων το οποίο αναπτύξατε σε θετική δήλωση και αναπτύξτε κατ' αυτό τον τρόπο το Δέντρο των Λύσεων.

Σ' αυτό το στάδιο η σχέση αιτίου-αποτελέσματος (Δέντρο Προβλήματος) μετατρέπεται σε σχέση μέσου - σκοπού (Δέντρο Λύσεων). Επομένως, καθώς μετατρέπετε τις αρνητικές δηλώσεις σε θετικές, ενδέχεται να χρειαστεί να αναδιατυπώστε κάποιες από αυτές ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η απαραίτητη συνοχή.

Τα βασικά στοιχεία του Δέντρου Προβλημάτων (Πρόβλημα-Αίτια-Συνέπειες) στο Δέντρο Λύσεων μας δίνουν τα δομικά στοιχεία του έργου μας. Πιο συγκεκριμένα, το Πρόβλημα με τη μετατροπή της διατύπωσής του από θετικό σε αρνητικό μας δίνει το Στόχο, από τα Αίτια προκύπτουν τα Αποτελέσματα και οι Δράσεις, ενώ από τις συνέπειες προκύπτει ο Σκοπός του έργου μας.

Δείτε και το πιο κάτω σχήμα.


ΔΕΝΤΡΟ ΛΥΣΕΩΝ / ΣΤΟΧΩΝ
Σκοπός
Αύξηση της ποσότητας των αλιευμάτων και του εισοδήματος των αλιέων
Μείωση της απειλής του οικοσυστήματος του ποταμού, και αύξηση του αλιευτικού αποθέματος
Μείωση περιστατικών ασθενειών λόγω του νερού, ιδιαίτερα ανάμεσα σε φτωχές οικογένειες και παιδιά 5 ετών
Στόχος
Βελτίωση της ποιότητας του νερού του ποταμού
Αποτελέσματα
Μείωση της ποσότητας των απορριμάτων των νοικοκυριών που καταλήγουν στο ποτάμι
Μείωση αριθμού νοικοκυριών και επιχειρήσεων που ρίχνουν λύματα στο ποτάμι
Τα λύματα μετά την επεξεργασία σε μονάδες αντιποκρίνονται στα σχετικά εθνικά πρότυπα
Αύξηση του ποσοστού των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων που συνδέονται στο αποχετευτικό σύστημα
Δράσεις
Αποτελεσματικός έλεγχος όσων μολύνουν
Η τοπική κοινότητα γνωρίζει τους κινδύνους
Νέοι αποτελεσματικοί κανονισμοί θεσπίζονται για ν' αποτρέψουν την αποβολή των λυμάτων στο ποτάμι
Αποτελεσματική Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος / αντιποκρινόμενη στα συμφέροντα κοινότητας / φορέων
Ανάπτυξη προγραμμάτων πληροφόρησης / εκπαίδευσης
Μεγαλύτερη πολιτική προτεραιότητα στην διαχείριση της μόλυνσης
Βελτίωση επενδύσεων και βελτίωση του σχεδιασμού στον Δήμο

- **3ο στάδιο: Επιλογή στρατηγικής**

Χρησιμοποιώντας το Δέντρο των Λύσεων μπορείτε να δουλέψετε συστηματικά πάνω στο σχεδιασμό του έργου σας.

Αρχικά εξετάζετε αν μπορείτε να επιτύχετε όλα τα αποτελέσματα που προκύπτουν στο δέντρο λύσεων και αν έχετε τη δυνατότητα να υλοποιήστε όλες τις δράσεις (αν έχετε πόρους, εξειδίκευση, τους κατάλληλους εταίρους κτλ). Στη συνέχεια εστιάζετε σε αυτό/α που μπορείτε να υλοποιήστε και διαγράφετε τα υπόλοιπα.

2.4.2. Εργαλεία PESTEL & SWOT σε συνδυασμό

Τα εργαλεία PESTEL & SWOT μας βοηθούν να συστηματοποιήσουμε την έρευνά μας και να μην αγνοήσουμε καμία πτυχή του υπό εξέταση ζητήματος. Όταν θα έχει αποκρυσταλλωθεί το έργο που θα υλοποιηθεί και η σύμπραξη που θα το υλοποιήσει, το SWOT Analysis μας βοηθά να εξετάσουμε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της σύμπραξης και τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον της σύμπραξης σε σχέση με το έργο.

Η λέξη **SWOT** προέρχεται από τα αρχικά:

S trenghts = δυνατά σημεία

W eaknesses = αδυναμίες

O pportunities = ευκαιρίες

T hreats = απειλές

Το εργαλείο PESTEL χρησιμοποιείται για τη συστηματική διερεύνηση του περιβάλλοντος (πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, περιβαλλοντικού και θεσμικού / νομικού) του έργου καθώς τα αρχικά της λέξης **PESTEL** προέρχονται από τις λέξεις:

P olitical = πολιτικό
E conomical = οικονομικό
S ocial = κοινωνικό
T echnological = τεχνολογικό
E nvironmental = περιβαλλοντικό
L egal = νομικό / θεσμικό

Προτείνεται η συνδυαστική χρήση των δύο αυτών εργαλείων σ' ένα, όπως απεικονίζεται και στο πιο κάτω σχήμα

SWOT & PESTEL ANALYSIS

STRENGTHS π.χ. Έμπειρο & αφοσιωμένο προσωπικό	WEAKNESSES π.χ. Ανεπαρκής χρήση σύγχρονων τεχνολογιών από το προσωπικό
OPPORTUNITIES P π.χ. Η κυβερνητική πολιτική υποστηρίζει το είδος της δουλειάς που κάνετε E S T E L	THREATS P E π.χ. Οι χορηγοί άλλαξαν τις προτεραιότητές τους S T E L

Τα εργαλεία αυτά μπορείτε να τα δουλέψτε με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) με την ομάδα που θα έχετε συστήσει για το σκοπό αυτό.

Η χρήση του εργαλείου SWOT/PESTEL γίνεται σε 2 βήματα:

1ο Βήμα: Καταγράφετε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της σύμπραξής σας, τις ευκαιρίες και τις απειλές στο περιβάλλον σας.

2ο Βήμα: Σχεδιάζετε τρόπους ενίσχυσης των δυνατών σας σημείων, αντιμετώπισης των αδυναμιών, αξιοποίησης των ευκαιριών και εξουδετέρωσης των απειλών. Για το σκοπό αυτό ρωτάτε ερωτήσεις όπως οι παρακάτω:

- Τι μπορούμε να κάνουμε για να ενισχύσουμε τα δυνατά μας σημεία
- Τι χρειάζεται να αναπτύξουμε για να ξεπεράσουμε τις αδυναμίες μας ή προβλήματα που αντιμετωπίζουμε
- Τι χρειαζόμαστε για να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες
- Τι μπορούμε να κάνουμε για να εξουδετερώσουμε απειλές

Ιεραρχείστε ρωτώντας ερωτήσεις αυτού του τύπου:

- Τι είναι πραγματικά σημαντικό για την παρούσα και μελλοντική δουλειά μας
- Τι είναι πολύ σοβαρό για να το αγνοήσουμε

Η δουλειά που θα έχετε κάνει με τη χρήση των εργαλείων SWOT/PESTEL σας δίνει πολύ χρήσιμα στοιχεία που θα χρησιμοποιήστε στο σχεδιασμό του έργου και στη συμπλήρωση του Λογικού Πλαισίου του έργου (σχετικά με το Λογικό Πλαίσιο δείτε την επόμενη ενότητα).

2.4.3 Ανάλυση εμπλεκομένων φορέων

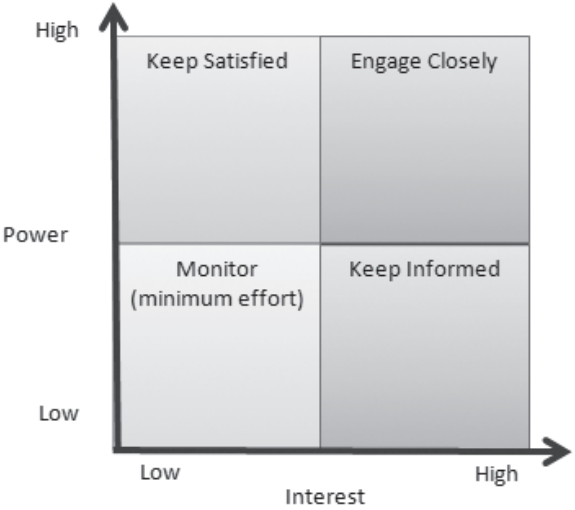
Οι εμπλεκόμενοι φορείς μπορεί να είναι άτομα, ομάδες ανθρώπων ή/και οργανισμοί, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στο έργο σας και γι' αυτό μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εξέλιξή του.

Υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες εμπλεκομένων φορέων σ' ένα έργο:

- Ομάδα στόχος
- Επωφελούμενοι

- Χορηγοί
- Ομάδες υλοποίησης
- Κυβερνητικοί φορείς / ΜΚΟ / Ιδιωτικός τομέας

Για την καλύτερη ανάλυση των εμπλεκομένων φορέων έχουμε στη διάθεσή μας διάφορα εργαλεία. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση ενός εργαλείου που σας βοηθά αφενός μεν να αξιολογήστε την επιρροή των εμπλεκομένων φορέων σ' ένα έργο και αφετέρου να προσδιορίστε τη δική σας στάση απέναντί τους. Πρόκειται για τον πίνακα ανάλυσης των εμπλεκομένων φορέων (Stakeholder Analysis Matrix).



Τα βήματα στη χρήση του εργαλείου είναι τα εξής: Αρχικά με την τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) καταγράφετε τους φορείς που έχουν κάποια επιρροή στο έργο που σχεδιάζετε. Στη συνέχεια ιεραρχείτε τους φορείς ανάλογα με τις εξής παραμέτρους: ***το ενδιαφέρον των εμπλεκομένων, την επιρροή / δύναμη*** που έχουν. Το πιο πάνω σχήμα σας βοηθά να

προσδιορίστε την τακτική διαχείρισης αυτών (π.χ. ικανοποιείτε τις ανάγκες τους, τους εμπλέκετε ενεργά, απλώς τους κρατάτε ενήμερους, παρακολουθείτε τις αντιδράσεις / ενέργειές τους).

3. Σχεδιασμός Προγραμμάτων (Project Planning)

Εφόσον έχει ολοκληρωθεί η εκτίμηση αναγκών και έχετε συγκεντρώσει αρκετά στοιχεία για το έργο που θέλετε να σχεδιάστε, για το σκοπό, στόχο, αποτελέσματα και δράσεις αυτού (μέσω του Δέντρου Λύσεων) και για το περιβάλλον του έργου και τους εμπλεκόμενους φορείς (με τα άλλα εργαλεία) μπορείτε να προχωρήσετε στην αναλυτικό σχεδιασμό της επέμβασης που προτείνετε για να αντιμετωπίσετε το πρόβλημα.

3.1 Βασικά βήματα στο σχεδιασμό προγραμμάτων

Ο σκοπός του σχεδιασμού ενός προγράμματος είναι να καθορίσει τις ακριβείς παραμέτρους του έργου: το σκοπό και το στόχο, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τις δράσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, τους δείκτες για να παρακολουθείται η πρόοδος της υλοποίησης και άλλους σημαντικούς παράγοντες που θα πρέπει να συντρέχουν για να υλοποιηθεί απρόσκοπτα το έργο. Επίσης, στο στάδιο του σχεδιασμού υπολογίζουμε τους πόρους που απαιτούνται (εργατοώρες, εξοπλισμός, υλικά που απαιτούνται σε κάθε εργασία, κόστος όλων αυτών), τις αρμοδιότητες και τις δεξιότητες του οργανισμού/των οργανισμών που θα υλοποιήσουν το πρόγραμμα αλλά και των εμπλεκομένων φορέων.

Για τη συστηματοποίηση των βασικών βημάτων στο σχεδιασμό ενός προγράμματος μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και τον πιο κάτω πίνακα.

Πώς να σχεδιάσω ένα πρόγραμμα;

Ερώτηση	**Δουλειά**	**Πώς θα το κάνω;**
Ποιες ήταν οι πιο σημαντικές ανάγκες (αίτια και αποτελέσματα) τα οποία προέκυψαν από την εκτίμηση αναγκών ;	Δες πάλι και ιεράρχησε τα αποτελέσματα της εκτίμησης αναγκών	Δουλεύω με την ομάδα στόχο πάνω στις προτεραιότητες – συνάντηση με εκπροσώπους της κοινότητας / ομάδα στόχο
Ποιες από αυτές τις ανάγκες μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός μου;	Αυτό-αξιολόγηση (ικανότητα, όραμα/αποστολή, πόροι)	Κάποιες ανάγκες μπορεί να μας ξεπερνούν. Πάντως θα πρέπει να διερευνήσουμε στρατηγικές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την αντιμετώπιση των αναγκών πριν αποφασίσουμε σχετικά. Πχ. Ίσως δεν μπορούμε να φτιάξουμε μια κλινική αλλά μπορούμε να ασκήσουμε πιέσεις στην κυβέρνηση γι' αυτό το σκοπό. Συνάντηση με συναδέλφους εντός του οργανισμού.
Ποιοι είναι οι πόροι που έχουμε στη διάθεσή μας (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοί);	Εκτίμηση πόρων	Συνάντηση με συναδέλφους εντός του οργανισμού για να χαρτογραφηθούν οι πόροι αναλυτικά (χρόνος προσωπικού, χρήματα, εξοπλισμός, χώροι κτλ)

Θα μπορούσαμε να βρούμε επιπλέον χρήματα και άλλους πόρους για να αντιμετωπίσουμε κάποια από τα προβλήματα;	Εκτίμηση πόρων	Διερευνώ αν η ομάδα στόχος θα μπορούσε να συμβάλει στην εξεύρεση κάποιων πόρων. Δωρητές, άλλες ΜΚΟ, τοπική αυτοδιοίκηση κτλ
Πως έχουν προσπαθήσει οι άλλοι να αντιμετωπίσουν τις ίδιες ανάγκες;	Εξέταση καλών πρακτικών	Ρωτώ την ομάδα στόχο αν έχουν γίνει άλλες προσπάθειες στο παρελθόν. Ρωτώ συναδέλφους σε άλλους οργανισμούς ΜΚΟ. Κάνω έρευνα σε σχετικές πηγές από το internet
Τι στρατηγικές θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε;	Εντόπισε και ιεράρχησε στρατηγικές και προσεγγίσεις	Υπολογίζω τα βασικά αίτια του προβλήματος και βρίσκω αντίστοιχες κατάλληλες στρατηγικές. Υπολογίζω ποιες στρατηγικές θα είναι πιο αποτελεσματικές (αν έχουμε τις ικανότητες, τους πόρους, το χρόνο). Υπολογίζω ποιες δράσεις η κοινότητα είναι έτοιμη και επιθυμεί να υλοποιήσει.
Ποιες δράσεις θα συμπεριληφθούν στο έργο;	Εντόπισε δράσεις σχετικές με τις στρατηγικές που έχεις ιεραρχήσει	Αποφάσισε ποιες δράσεις θα υποστηρίξουν τη στρατηγική που επέλεξες. Συζήτησε με συναδέλφους εντός και εκτός του οργανισμού σου.

Ποιος θα εμπλακεί στο έργο;	Εντόπισε τους υλοποιητές και τους σχετικούς φορείς (stakeholders)	Συζήτησε με την ομάδα στόχο και τους συναδέλφους ποιος θα υλοποιήσει διαφορετικές δράσεις του προγράμματος με βάση την διαθεσιμότητά τους, ικανότητες, εμπειρία και αξιοπιστία
Πόσος χρόνος θα χρειαστεί για την υλοποίηση	Ανάπτυξε το ημερολόγιο του έργου	Ετοίμασε ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης «σπάζοντας» τις δράσεις σε υποδράσεις, συμπεριλαμβάνοντας ποιος θα εμπλακεί. Βεβαιώσου ότι οι διαφορετικές δράσεις δεν συμπίπτουν χρονικά
Ποιος θα συντονίσει το έργο;	Κατανομή εργασίας	Ορίστε το συντονιστή του έργου ανάμεσα στους συναδέλφους και την υπόλοιπη ομάδα έργου – σημαντικό είναι να υπάρχει και σημείο επαφής στην ομάδα έργου
Ποιο το κόστος του έργου;	Ανάπτυξε τον προϋπολογισμό	Εφόσον το σχέδιο δράσης είναι έτοιμο μπορούμε να φτιάξουμε και τον αναλυτικό προϋπολογισμό συμπεριλαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα έξοδα
Πως θα ξέρω ότι το πρόγραμμά μου έφερε την προσδοκώμενη αλλαγή;	Ανάπτυξε ένα σχέδιο Παρακολούθησης και Αξιολόγησης	Όρισε στόχους, αποτελέσματα, δείκτες και εργαλεία παρακολούθησης και αξιολόγησης καθώς και το πότε (κατά την διάρκεια και μετά) θα γίνει η αξιολόγηση

3.2 Σημαντικά Εργαλεία στο Σχεδιασμό Προγραμμάτων

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τρία εργαλεία τα οποία είναι χρήσιμα στο σχεδιασμό ενός προγράμματος: Το Λογικό Πλαίσιο (Logical Framework), τον Προϋπολογισμό (Budget) και το Σχέδιο Δράσης (Action Plan) ή Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων (Timeline tool).

3.2.1 Αναπτύσσοντας το Λογικό Πλαίσιο του Προγράμματος (Logical Framework)

Ένα σημαντικό βήμα στο σχεδιασμό ενός προγράμματος είναι η προετοιμασία του Λογικού Πλαισίου (ΛΠ). Συνιστούμε να ολοκληρώσετε πρώτα το Λογικό Πλαίσιο και μετά να ξεκινήσετε τη συγγραφή της πρότασής σας.

Το Λογικό Πλαίσιο (ΛΠ) είναι ένα εργαλείο για να σχεδιάζονται και να οργανώνονται περίπλοκα προγράμματα. Το ΛΠ θα σας βοηθήσει επίσης να γράψετε βασικά μέρη της αίτησής σας, συμπεριλαμβανομένων των «Σκοπού» και «Στόχου» του προγράμματος, των «Αποτελεσμάτων» των «Δράσεων», του τμήματος για την «Παρακολούθηση και Αξιολόγηση».

Το ΛΠ δίνει τα βασικά στοιχεία για το τι θα κάνει το πρόγραμμά σας, πώς θα το κάνει, και πώς θα γνωρίζετε αν οι στόχοι έχουν πραγματοποιηθεί.

Εκτός από τη βοήθεια που σας παρέχει στην πραγματοποίηση του προγράμματός σας παρέχει και μια οπτική απεικόνιση αυτού καθώς και πληροφορίες για το πώς αυτό θα αξιολογηθεί. Θα πρέπει να αντιμετωπίζετε το ΛΠ ως ένα ζωντανό έγγραφο το οποίο θα πρέπει να συμβουλεύεστε αλλά και να προσαρμόζετε καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προγράμματος.

Αναλυτικά, τα βασικά στοιχεία του ΛΠ είναι:

- **Απώτερος Στόχος ή Σκοπός** – Στην επίλυση ποιου προβλήματος θα συμβάλει το πρόγραμμά σας;
- **Άμεσος Στόχος** – Τι θέλετε να πετύχετε;
- **Αποτελέσματα** – Τι θα παράγει το έργο σας;
- **Δράσεις** – Πώς προτείνετε να το κάνετε ;
- **Δείκτες** – Πώς θα δείξετε ότι οι στόχοι / αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί ;
- **Πηγές στοιχείων** – Μέσα εξακρίβωσης των δεικτών
- **Υποθέσεις, όροι** που πρέπει να ισχύουν για την ομαλή υλοποίηση του έργου

Το Λογικό Πλαίσιο έχει σχηματικά την πιο κάτω μορφή:

	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ	ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ
ΣΚΟΠΟΣ	1	9	10	8
ΣΤΟΧΟΙ	2	11	12	7
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	3	13	14	6
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	4	15	16	5

Οι αριθμοί από το 1-16 μέσα στον πίνακα δείχνουν τη σειρά που ακολουθούμε για τη συμπλήρωση του Λογικού Πλαισίου. Ξεκινάμε από το Σκοπό (1) και καταλήγουμε στα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση των δράσεων (15) και στο κόστος (16) του έργου.

3.2.1.1 Τα βασικά βήματα στην ανάπτυξη ενός Λογικού Πλαισίου

Πολλοί διεθνείς οργανισμοί όπως η EUROPEAID, η USAID και η UNFPA, απαιτούν να συμπληρώσετε και να υποβάλλετε μαζί με το έντυπο της αίτησης και του προϋπολογισμού, τη δική τους φόρμα για το Λογικό Πλαίσιο. Σε κάθε περίπτωση πριν ξεκινήσετε να συμπληρώνετε την αίτηση χρηματοδότησης, θα πρέπει να δείτε αν ο χορηγός έχει ειδικό έντυπο για το Λογικό Πλαίσιο, οπότε θα πρέπει να ακολουθήσετε τις οδηγίες που παρέχει εκεί.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τη φόρμα της Υπηρεσίας Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ) του Υπουργείου Εξωτερικών, η οποία βασίζεται στα πρότυπα της ΕΕ, καθώς και αναλυτικές οδηγίες για το πώς να συμπληρώσετε τα διαφορετικά τμήματα ενός Λογικού Πλαισίου.

ΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ Ε.Ε.[4]

Τίτλος του Προγράμματος:

Περιεχόμενο του Προγράμματος	**Δείκτες αποτελεσμάτων**	**Πηγές και μέσα επαλήθευσης**	**Υποθέσεις εργασίας**
Σκοπός του Προγράμματος: Ποιος είναι ο απώτερος στόχος του προγράμματος; [Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει να επιτύχει η επέμβαση που σχεδιάζουμε στα οποία μπορούν ενδεχομένως να συμβάλλουν και παράγοντες εκτός της επέμβασης]	Ποιοι δείκτες υποδεικνύουν τη σχέση με το στόχο του προγράμματος; [Πώς να μετρήσουμε την αλλαγή ;]	Πως θα συγκεντρωθούν τα δεδομένα όσον αφορά τους δείκτες (συμπεριλαμβάνεται και το ποιος θα τα συγκεντρώσει και πόσο συχνά)	[Τι άλλο θα πρέπει να γνωρίζετε]

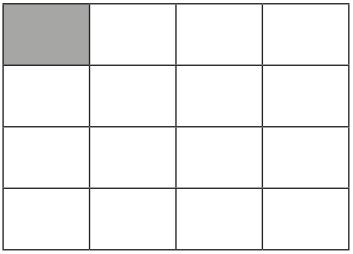
4. Ο συγκεκριμένος πίνακας βρίσκεται στη φόρμα του εντύπου υποβολής αίτησης της ΥΔΑΣ, www2.mfa.gr/NR/rdonlyres/.../ΕΝΤΥΠΟΥΠΟΒΟΛΗΣ2008.doc

Στόχοι του προγράμματος: Ποιοι είναι οι άμεσοι στόχοι του προγράμματος. [Τα βασικά αποτελέσματα τα οποία θέλει να επιτύχει μια επέμβαση, συχνά όσον αφορά τη γνώση, τη συμπεριφορά και τις πρακτικές της ομάδας στόχου]	Ποιοι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες θα αποδείξουν αν και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος; Ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια για να μετρήσουμε την αλλαγή έναντι των στόχων που έχουμε θέσει	Ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησης για τους δείκτες των στόχων; [Όπως παραπάνω]	Ποιοι είναι οι παράγοντες που δεν μπορούν να εκτιμηθούν από το πρόγραμμα και όμως είναι απαραίτητοι για την υλοποίησή του; ποιά ενδεχόμενα πρέπει να αντιμετωπιστούν;
Αναμενόμενα αποτελέσματα: Ποια είναι τα αποτελέσματα μέσα από τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος; [Ποιες θα είναι οι θετικές συνέπειες και τα οφέλη του προγράμματος για τους επωφελούμενους; Τι βελτιώσεις και τι αλλαγές θα προκύψουν από το πρόγραμμα; Δημιουργούνται νέες υπηρεσίες; Αναμένεται να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας ή εισοδήματα;]	Ποιοι δείκτες θα μετρήσουν αν και σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα πέτυχε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα; [Ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια για να μετρήσουμε την αλλαγή έναντι των αποτελεσμάτων που έχουμε θέσει]	Ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησης για τους δείκτες των αποτελεσμάτων; [Όπως παραπάνω]	Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες και ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα;

Δραστηριότητες: ποιες είναι οι βασικές δράσεις του προγράμματος και με ποια σειρά θα υλοποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα;	**Απαιτούμενα μέσα:** ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις, π.χ. προσωπικό, εξοπλισμός, εκπαίδευση, μελέτες;	**Κόστος:**	Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται πριν την έναρξη του προγράμματος; Ποιες συνθήκες πρέπει να ισχύουν για την υλοποίηση των δράσεων του προγράμματος;

- Στην πρώτη στήλη απαιτείται **συνοχή και συνέπεια** καθώς ακολουθείται η σχέση αιτίου-αποτελέσματος. **ΑΝ** υλοποιηθούν οι δραστηριότητες τότε θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, **ΑΝ** επιτευχθούν τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν οι στόχοι και **ΑΝ** επιτευχθούν οι στόχοι θα έχει επιτευχθεί ο απώτερος στόχος του προτεινόμενου προγράμματος.
- Στη δεύτερη στήλη απεικονίζεται η διάσταση της παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος.
- Στην τρίτη στήλη απεικονίζονται τα μέσα επαλήθευσης τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση και αξιολόγηση.
- Στην τέταρτη στήλη καταγράφονται οι κίνδυνοι και οι εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υλοποίηση του προγράμματος (context) και δεν μπορούν να ελεγχθούν απευθείας από τους διαχειριστές του προγράμματος. Γι' αυτό εδώ επίσης απαιτείται **ρεαλισμός και συστηματική εκτίμηση αναγκών.**

Βήμα 1ο: Πώς να γράψετε το σκοπό του προγράμματος (overall objective / goal)



Ο Σκοπός ή απώτερος στόχος του προγράμματος αναφέρεται σε ένα γενικό, συχνά υψηλό στόχο και μακροπρόθεσμη αλλαγή, όπως για παράδειγμα η αλλαγή συμπεριφοράς σε θέματα που αφορούν την υγεία ή στη δημόσια πολιτική. Ωστόσο συχνά λόγω περιορισμών όσον αφορά την έκταση της επέμβασης, τη γεωγραφική κάλυψη και τους υπάρχοντες πόρους, ένα μόνο πρόγραμμα δεν θα μπορεί να επιτύχει μόνο του το σκοπό αλλά θα **συμβάλει** στην επίτευξη αυτού. Έτσι δεν προσπαθούμε πάντα να μετρήσουμε την επίτευξη του σκοπού κατά την διάρκεια ζωής του προγράμματος αλλά μπορούμε να μετρήσουμε τον άμεσο στόχο που θα δούμε πιο κάτω.

Συμβουλές για τη συγγραφή του Σκοπού:

• Αναφερθείτε στο μεγάλο πρόβλημα, για παράδειγμα ένα πρόβλημα υγείας ή ένα κοινωνικό πρόβλημα

• Αναφερθείτε στον πληθυσμό, ομάδα-στόχο και την περιοχή που στοχεύετε

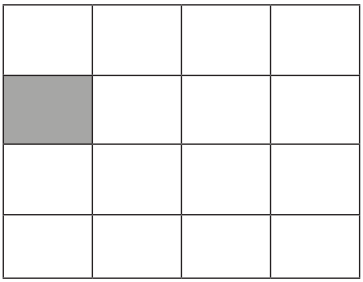
• Χρησιμοποιήστε ξεκάθαρη ορολογία, αν χρειαστεί επαναδιατυπώστε τα δεδομένα του Δέντρου Λύσεων

• Καθώς ο σκοπός αναφέρεται σε μακροπρόθεσμη αλλαγή η διατύπωση μπορεί να ξεκινά με τις λέξεις «να συμβάλει στο.....»

Παραδείγματα:

1. Να συμβάλει στη βελτίωση της υγείας των οικογενειών, ιδιαίτερα των παιδιών κάτω των 5 ετών, μειώνοντας τα περιστατικά ασθενειών λόγω του νερού.
2. Να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας των κοινωνικών έργων που υλοποιούν οι μικρομεσαίες ΜΚΟ στην Ελλάδα.

Βήμα 2ο: Πώς να γράψετε τον άμεσο στόχο του προγράμματος (specific objective / purpose)



Ο άμεσος στόχος είναι πιο συγκεκριμένος από το σκοπό, αναφέρεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία και χρόνο. Σε αντίθεση με το σκοπό, στην επίτευξη του οποίου το πρόγραμμά σας θα συμβάλλει μόνο μερικώς, ο στόχος του προγράμματος πρέπει να επιτευχθεί και να μετρηθεί κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου σας, θα πρέπει να παρέχετε στοιχεία στο χορηγό του έργου καταδεικνύοντας σε ποιο βαθμό ο στόχος του προγράμματος ο οποίος έχει προσδιοριστεί στην αίτηση χρηματοδότησης έχει επιτευχθεί.

Καλογραμμένοι άμεσοι στόχοι προσδιορίζουν:

- Σε ποιους απευθύνονται
- Τι αλλαγή θα επιτευχθεί
- Σε πόσο χρόνο η αλλαγή θα επιτευχθεί
- Που (σε ποια περιοχή)

Ο στόχος και τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι "SMARTER":

- *Specific* = συγκεκριμένος και να μην αφήνει χώρο για διαφορετικές ερμηνείες
- *Measurable* = μετρήσιμος για να παρακολουθείτε και αξιολογείτε τη πρόοδο (προτιμότερη η αριθμητική)
- *Appropriate* = κατάλληλος για τα προβλήματα, τον κύριο σκοπό του προγράμματος αλλά και για τον οργανισμό σας
- *Realistic* = ρεαλιστικός ώστε να μπορεί να επιτευχθεί αλλά ταυτόχρονα να αποτελεί μια πρόκληση και να έχει η νόημα η επίτευξή του
- *Time-bound* = χρονικά προσδιορισμένος ώστε να υπάρχει ένας συγκεκριμένο διάστημα μέσα στο οποίο θα πρέπει να επιτευχθεί
- *Ethical* = ηθικός
- *Reachable* = επιτεύξιμος

Όταν γράφετε στόχους, διαλέξτε ρήματα τα οποία δείχνουν μια αλλαγή και την κατεύθυνση στην οποία η αλλαγή θα γίνει. Αποφύγετε ρήματα τα οποία αναφέρονται σε δράσεις.

Ακολουθεί πίνακας με κατάλληλα και ακατάλληλα ρήματα.

Κατάλληλα Ρήματα για Άμεσους Στόχους

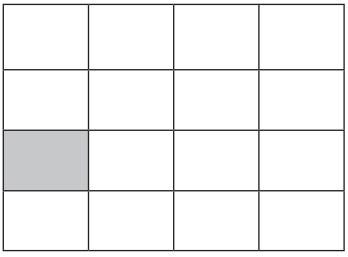
- Μειώνω
- Αυξάνω
- Δυναμώνω
- Βελτιώνω
- Ενισχύω

Ακατάλληλα Ρήματα για Άμεσους Στόχους
- Εκπαιδεύω
- Παρέχω
- Παράγω
- Εγκαθιστώ / δημιουργώ
- Διεξάγω

Παραδείγματα άμεσων στόχων
Παραδείγματα:

1. Να αυξήσει την ικανότητα των οργανώσεων που υπηρετούν τους νέους να υλοποιούν πιο αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους για την πρόληψη σεξουαλικώς μεταδιδόμενων νοσημάτων μεταξύ των σεξουαλικά ενεργών νέων (15 με 24 χρονών).
2. Να βελτιώσει την ικανότητα των μικρομεσαίων ΜΚΟ στην Ελλάδα να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται κοινωνικά έργα.

Βήμα 3ο: Πώς να ορίσετε τα αποτελέσματα/προϊόντα του προγράμματος (results/outputs)



Τα αποτελέσματα είναι ΤΙ θέλετε να παραγάγει το πρόγραμμά σας. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στις συνέπειες για τους αποδέκτες ή τους δικαιούχους της κοινότητας και περιλαμβάνουν αλλαγές/βελτιώσεις που θα επιτύχει το έργο (π.χ. βελτίωση δεξιοτήτων, γνώσεων, υπηρεσιών.

Συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ αποτελεσμάτων (results) και προϊόντων (outputs) ενός προγράμματος. Το προϊόν είναι το άμεσο αποτέλεσμα ενός προγράμματος ή ενός έργου.

Για παράδειγμα σε ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης για θέματα υγείας, τα ενημερωτικά φυλλάδια και η ιστοσελίδα είναι τα προϊόντα, ενώ η βελτιωμένη γνώση της κοινότητας πάνω στα συγκεκριμένα θέματα είναι το αποτέλεσμα του προγράμματος.

ΚΑΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ	ΚΑΛΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ
Ο στόχος = άθροισμα των αποτελεσμάτων X	Ο στόχος συνέπεια του αποτελέσματος √
Να βελτιωθεί η επεξεργασία του νερού και μειώνονται τα επίπεδα της απευθείας απόθεσης λυμάτων στο ποτάμι	Στόχος: Να βελτιωθεί η ποιότητα του νερού του ποταμού Αποτέλεσμα: 1. Η επεξεργασία του νερού βελτιώνεται με την ανάπτυξη προτύπων επεξεργασίας 2. Η ποσότητα των λυμάτων που αποβάλλονται στο ποτάμι μειώνεται

Βήμα 4ο: Πώς να επιλέξετε τις δράσεις του προγράμματός σας (activities)

Οι δράσεις περιγράφουν το ΠΩΣ θα υλοποιήσετε το έργο. Οι δράσεις είναι αυτό τα οποίο προτείνετε να κάνετε εσείς και οι συνεργάτες σας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και τα αποτελέσματα που έχετε θέσει.

Όταν θα σχεδιάζετε τις δράσεις, λάβετε υπόψη σας τις δεξιότητες και την εμπειρία του οργανισμού σας και των συνεργατών σας. Είναι καλό επίσης να εξοικειωθείτε με άλλα αντίστοιχα προγράμματα τα οποία έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να μάθετε από τις σχετικές επιτυχίες ή και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν στην υλοποίηση των δράσεων.

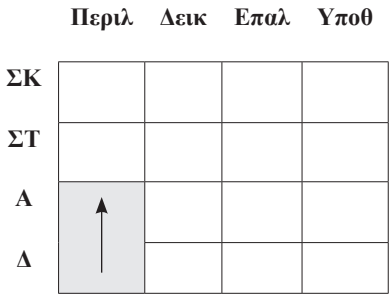
Όσον αφορά στην καταγραφή των δράσεων προτείνουμε να τις καταγράψετε με αύξοντα αριθμό (ούτως ώστε να αναφέρεστε σε αυτές με τον αριθμό τους σε άλλα μέρη της αίτησης, αλλά και σχετικές εκθέσεις προόδου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης) και σε χρονολογική σειρά.

Επίσης θα χρειαστεί να αναλύστε τις δράσεις σε επιμέρους διαχειρίσιμες εργασίες.

Παράδειγμα:

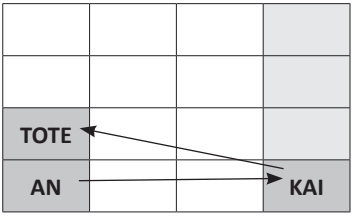
Πρόγραμμα έρευνας και ενημέρωσης μεταξύ νέων συνομηλίκων σχετικά με το κάπνισμα	
1.	Πραγματοποίηση έρευνας με τη συμμετοχή των νέων σχετικά με το κάπνισμα στους νέους ηλικίας 15-18 ετών
1.1	Ανάπτυξη εργαλείων για τη συλλογή δεδομένων, και καθορισμός κριτηρίων για την επιλογή των περιοχών και των συμμετεχόντων στην έρευνα
1.2	Εκπαίδευση νέων στη συλλογή δεδομένων
1.3	Συλλογή στοιχείων στις περιοχές στόχους
1.4	Ανάλυση των στοιχείων και προετοιμασία της έκθεσης της έρευνας και των δημοσιεύσεων
2.	Δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος
2.1	Διοργάνωση ημερίδας με τη συμμετοχή φορέων που προσφέρουν υπηρεσίες σε νέους
2.2	Δημιουργία σελίδας facebook & blog του προγράμματος

Βήμα 5ο: Επαληθεύστε τη κάθετη λογική με το τεστ Αν/Τότε



Η δομή της πρώτης στήλης του Λογικού Πλαισίου βασίζεται σε μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος. ΑΝ κάτι συμβεί ή επιτευχθεί ΤΟΤΕ θα έχει κάποιο άλλο αποτέλεσμα. Σε ένα καλά σχεδιασμένο Λογικό Πλαίσιο, ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο μπορείς να πεις ότι αν κάποιες δράσεις πραγματοποιηθούν, τότε μπορείς να περιμένεις κάποια αποτελέσματα και τότε θα πρέπει να υπάρχει λογική σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των στόχων και μεταξύ των στόχων και του σκοπού του προγράμματος.

Βήμα 6: Πώς να προσδιορίσετε τις υποθέσεις εργασίας σε κάθε επίπεδο



Οι υποθέσεις εργασίας αφορούν παράγοντες αβεβαιότητας οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τους αιτιώδεις συνδέσμους μεταξύ των στοιχείων στην αριστερή στήλη του Λογικού σας Πλαισίου. Οι υποθέσεις εργασίας μπορούν να αφορούν εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορείτε να ελέγξετε σε ένα πρόγραμμα ή αυτούς τους παράγοντες που εσείς επιλέγετε να μην ελέγξετε.

Για παράδειγμα, οι υποθέσεις εργασίας μπορούν να περιγράφουν περιβαλλοντικές συνθήκες που δεν είναι σύνηθες

φαινόμενο για την περιοχή-στόχο και την εποχή του χρόνου που μας ενδιαφέρει, όπως καταρρακτώδεις βροχές μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου. Μπορούν να αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως απεργίες όταν ξεκινά το πρόγραμμα, ή έγκαιρες πληρωμές, ή αγρότες οι οποίοι να θέλουν να δοκιμάσουν τις νέες μεθόδους καλλιέργειας τις οποίες προτείνει το πρόγραμμα. Επίσης, οι υποθέσεις εργασίας μπορούν ν' αφορούν εξωτερικούς οικονομικούς παράγοντες όπως το ότι οι τιμές των προϊόντων θα πρέπει να παραμείνουν σταθερές.

Αν λοιπόν η αριστερή στήλη στο Λογικό Πλαίσιο περιγράφει την ΑΝ/ΤΟΤΕ λογική, μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος, δηλαδή τους απαραίτητους όρους οι οποίοι συνδέουν κάθε επίπεδο σε αυτή τη στήλη (αν κάνετε τη Δράση θα έχετε το Αποτέλεσμα, αν έχετε το Αποτέλεσμα θα επιτύχετε το Στόχο κτλ), οι υποθέσεις εργασίας συμπληρώνουν την εικόνα προσθέτοντας την αν/ΚΑΙ/τότε λογική. Οι υποθέσεις εργασίας περιγράφουν τους όρους οι οποίοι χρειάζονται να υποστηρίξουν το σύνδεσμο αιτίου – αποτελέσματος σε κάθε επίπεδο. Συχνά αναφέρονται και ως επαρκείς όροι.

Επομένως, στην αριστερή στήλη του Πλαισίου περιγράφεται η εσωτερική λογική του προγράμματος, ενώ στη δεξιά στήλη, βρίσκονται οι υποθέσεις εργασίας οι οποίες αποτελούν την εξωτερική λογική του προγράμματος.

Η ομάδα έργου εξ ορισμού δεν μπορεί να ελέγξει την πραγματοποίηση ή μη των υποθέσεων εργασίας. Ωστόσο, παρακολουθεί τις αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν, ούτως ώστε να είναι σε ετοιμότητα να κάνει τις υποθέσεις όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένες με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών και να προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές για την καλύτερη υλοποίηση του προγράμματος.

Σημαντικές υποθέσεις για τη συμπλήρωση του Λογικού Πλαισίου εντοπίζονται κατά το στάδιο της εκτίμησης αναγκών με τη χρήση των εργαλείων SWOT-PESTEL και Ανάλυσης Εμπλεκομένων Φορέων, καθώς τα εργαλεία αυτά εστιάζουν και στους κινδύνους/απειλές που μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης ενός έργου.

Σημαντική επισήμανση: Η διατύπωση των υποθέσεων πρέπει να είναι θετική.

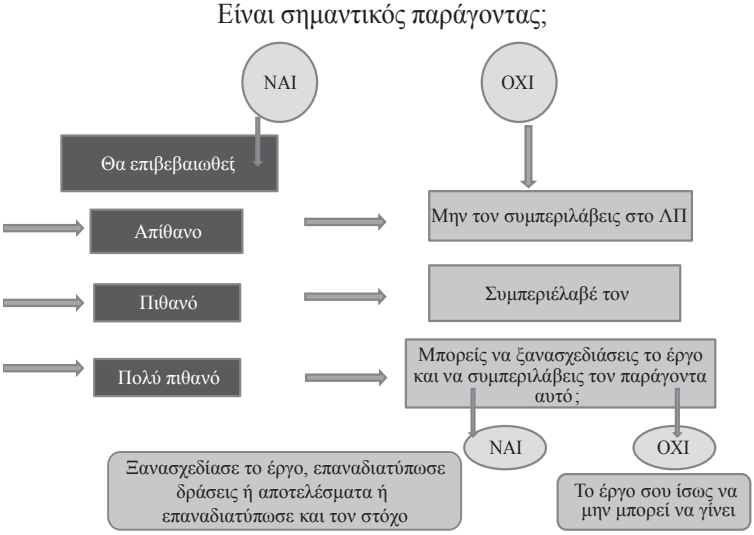
Παραδείγματα:

Αν σχεδιάζετε ένα έργο που αφορά την βελτίωση του εισοδήματος μιας ομάδας γεωργών μέσω νέων καλλιεργειών, ίσως μια σημαντική υπόθεση να είναι και το ότι «Οι τιμές των προϊόντων Χ να παραμένουν σταθερές».

Αν το πρόγραμμά σας αφορά μετανάστες μια υπόθεση θα μπορούσε να είναι ότι «η κυβερνητική πολιτική για το μεταναστευτικό παραμένει η ίδια».

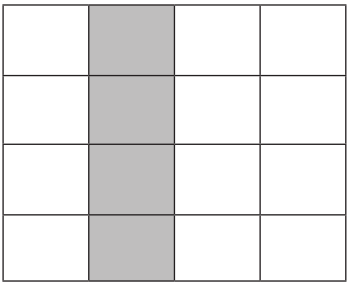
Βέβαια υπάρχουν χιλιάδες παράγοντες που δεν χρειάζεται να συμπεριληφθούν στο Λογικό Πλαίσιο. Θεωρούμε για παράδειγμα ότι η χώρα στην οποία υλοποιείται το πρόγραμμα, δεν θα πληγεί από μετεωρίτη και γι' αυτό δεν θα συμπεριλάβουμε αυτό και άλλα ανάλογα απομακρυσμένα ενδεχόμενα.

Χρήσιμος οδηγός σας στην επιλογή των πιο σημαντικών παραγόντων είναι και το πιο κάτω σχήμα.



Όσο πιο μικρός είναι ο βαθμός αβεβαιότητας τόσο πιο καλός είναι ο σχεδιασμός του προγράμματος. Κάθε έμπειρος διαχειριστής προγραμμάτων συμφωνεί ότι οι υποθέσεις εργασίας μπορούν ν' αποδειχτούν μοιραίες για την υλοποίηση ενός προγράμματος όσο συχνά μπορεί και η ελλιπής υλοποίηση και επίτευξη αποτελεσμάτων.

Βήμα 7ο: Πώς να προσδιορίσετε δείκτες απόδοσης (performance indicators)



Η βασική αρχή για τους αντικειμενικά επαληθεύσιμους δείκτες (Objectively Verifiable Indicators) είναι ότι «αν μπορείς να το μετρήσεις, μπορείς και να το διαχειριστείς».

Ως μέτρα απόδοσης μας λένε πώς να αναγνωρίσουμε την επιτυχή επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων του προγράμματος.

Οι αντικειμενικά επαληθεύσιμοι δείκτες μας λένε όχι μόνο τι είναι απαραίτητο να επιτευχθεί αλλά ποια απόδοση είναι επαρκής για να επιτύχουμε το επόμενο επίπεδο στόχων. Γι' αυτό το λόγο είναι καλύτερα να ξεκινήστε από το τέλος, δηλαδή ξεκινήστε με τον απώτερο σκοπό του προγράμματός σας και κινηθείτε προς τα πίσω στην αιτιώδη αλυσίδα, σκοπός, μετά στόχος, μετά αποτελέσματα, μετά δράσεις.

Ποσότητα, Ποιότητα και Χρόνος (Quantity, Quality, Time - QQT)

Κανονικά θα ορίσετε δείκτες με όρους Ποσότητας, Ποιότητας και Χρόνου (και μερικές φορές τόπου και κόστους). Ο καθορισμός αριθμών και ημερομηνιών στους δείκτες ονομάζεται Στοχοθέτηση.

Πόσους δείκτες;

Όσο λιγότεροι τόσο καλύτερα! Χρησιμοποιήστε μόνο τους δείκτες που απαιτούνται για να διευκρινίσουν τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν οι στόχοι της αριστερής στήλης του Πλαισίου σας που περιλαμβάνει την περίληψη του προγράμματός σας.

Πώς να κατασκευάσετε έναν Αντικειμενικά Επαληθεύσιμο Δείκτη;

Ξεκινήστε με το βασικό δείκτη. Βεβαιωθείτε ότι μπορεί να επαληθευτεί αριθμητικά και στη συνέχεια προσθέστε τις διαστάσεις της ποιότητας και του Χρόνου.

(Ποσότητα + Ποιότητα + Χρόνος)

Ένα παράδειγμα:
Βήμα 1ο: Βασικός δείκτης:
Αυξημένη παραγωγή ζέας των μικρών παραγωγών (που κατέχουν λιγότερα από 4 στρέμματα)
Βήμα 2ο: Προσθέστε Ποσότητα:
Αυξημένη παραγωγή ζέας των μικρών παραγωγών κατά 30 κιλά το στρέμμα
Βήμα 3ο: Προσθέστε Ποιότητα:
Παραγωγή ζέας (ποιότητας αντίστοιχης της σοδειάς του 2014) των μικρών παραγωγών (που κατέχουν λιγότερο από 4 στρέμματα) αυξημένη κατά 30 κιλά το στρέμμα
Βήμα 4ο: Προσθέστε το Χρόνο:
Παραγωγή ζέας (ποιότητας αντίστοιχης της σοδειάς του 2014) των μικρών παραγωγών (που κατέχουν λιγότερο από 4 στρέμματα) αυξημένη κατά 30 κιλά το στρέμμα μέχρι και τη σοδειά του 2017.

Δείκτες Σκοπού (Goal Level Indicators)

Οι δείκτες σκοπού συχνά περιγράφουν τους στόχους του ευρύτερου τομέα μέσα στον οποίο εντάσσεται το δικό σας και άλλα αντίστοιχα προγράμματα. Γι' αυτό το λόγο οι δείκτες σκοπού μπορούν να περιλαμβάνουν επιδιώξεις οι οποίες ξεπερνούν το πεδίο του προγράμματός σας όπως για παράδειγμα «αύξηση του εισοδήματος των μικρών καλλιεργητών», όπου το εισόδημα των μικροκαλλιεργητών μπορεί να αυξηθεί ως το συνδυαστικό αποτέλεσμα διαφόρων προγραμμάτων. Η βελτιωμένη παραγωγή ζέας που αποτελεί αντικείμενο του έργου σας μπορεί να είναι μόνο ένας απαραίτητος όρος. Άλλοι απαραίτητοι όροι για την επίτευξη του σκοπού της αύξησης του εισοδήματος των μικροκαλλιεργητών μπορεί να είναι και η κυβερνητική πολιτική των τιμών, οι επιχορηγήσεις κτλ. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, για τους λόγους αυτούς δεν είναι αναγκαίο να μετρηθεί ο σκοπός και γι' αυτό δεν υπάρχουν πάντα δείκτες που ν' αντιστοιχούν στο σκοπό του έργου. Ωστόσο, εφόσον είναι εφικτό από τη φύση του έργου σας προσδιορίστε και δείκτη σκοπού.

Δείκτες Άμεσων Στόχων (Objectives Level Indicators)

Οι άμεσοι στόχοι του προγράμματος είναι οι κυρίως λόγοι για τους οποίους υλοποιείτε ένα πρόγραμμα. Είναι οι λόγοι για τους οποίους θέλετε να έχετε τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Συχνά, οι στόχοι αφορούν την αλλαγή της συμπεριφοράς των επωφελουμένων ή την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο κάποιοι θεσμοί λειτουργούν ως απόροια των δράσεων και των αποτελεσμάτων του έργου. Αυτό καθιστά τον προσδιορισμό των δεικτών σε αυτό το επίπεδο δύσκολο και περίπλοκο. Παρ'

όλα αυτά οι δείκτες για το στόχο απαιτούν στοχοθεσία όσον αφορά την Ποσότητα, την Ποιότητα και το Χρόνο. Αν αυτοί οι δείκτες είναι ξεκάθαροι τότε θα είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν και οι δείκτες αποτελεσμάτων.

Παράδειγμα ενός κακογραμμένου δείκτη – ο παρανομαστής δεν προσδιορίζεται 80% των νέων οι οποίοι γνωρίζουν τρεις τρόπους μετάδοσης του ιού HIV/AIDS. *Σε αυτό το παράδειγμα ο αριθμητής είναι ο αριθμός των νέων οι οποίοι γνωρίζουν 3 τρόπους μετάδοσης. Ποιος όμως είναι ο παρανομαστής; Ο συνολικός αριθμός των νέων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα; Στην κοινότητα όπου υλοποιείται το πρόγραμμα; Στη χώρα;*
Παράδειγμα ενός καλογραμμένου δείκτη – ο παρανομαστής έχει προσδιοριστεί 80% των νέων οι οποίοι συμμετέχουν στην εκπαίδευση του προγράμματος και γνωρίζουν τρεις τρόπους μετάδοσης του HIV/AIDS. *Επομένως εδώ ο παρανομαστής είναι ο συνολικός αριθμός των νέων που συμμετέχουν στην εκπαίδευση του προγράμματος.*

Δείκτες Αποτελεσμάτων (Results Level Indicators)

Εξ ορισμού αυτοί οι δείκτες αποτελούν τους όρους αναφοράς του προγράμματος (terms of reference). Καθώς μια ομάδα έργου είναι υπεύθυνη για όλα τα αποτελέσματα του έργου, οι δείκτες αυτοί ορίζουν επίσης τα παραδοτέα για τα οποία είναι υπεύθυνη.

Παράδειγμα:

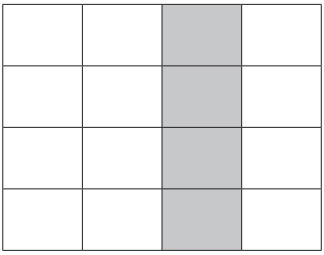
Αν ένα από τα αποτελέσματα του έργου σας είναι η βελτιωμένη γνώση των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών όσον αφορά

την υλοποίηση προγραμμάτων στο σχολείο με τη μέθοδο του project, ο αντίστοιχος δείκτης θα μπορούσε να είναι ο εξής: 70% αύξηση στην υλοποίηση προγραμμάτων με τη μέθοδο του project στα συγκεκριμένα σχολεία που συμμετέχουν στο έργο, την επόμενη σχολική χρονιά.

Δείκτες Δράσεων (Activity Level Indicators)

Συνήθως οι δείκτες για τις δράσεις είναι ο προϋπολογισμός και τα απαιτούμενα μέσα δηλαδή ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις π.χ. προσωπικό, εξοπλισμός, εκπαίδευση, μελέτες. Όσον αφορά τον προϋπολογισμό συνήθως πρόκειται για την απεικόνιση με οικονομικούς όρους των όσων περιγράφονται με λεπτομέρειες στην αίτηση. Το κόστος του έργου χρησιμοποιείται για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος μέσα από τη σύγκριση του προϋπολογισμού με τους Στόχους.

Βήμα 7ο: Πώς να προσδιορίστε τα μέσα επαλήθευσης και τις πηγές πληροφόρησης



Στη στήλη των μέσων επαλήθευσης περιγράφονται οι πηγές της πληροφόρησης οι οποίες θα δείξουν τι έχει επιτευχθεί. Αν ο στόχος σας είναι «η αύξηση του εισοδήματος των αγροτών κατά χ % το 2013» που θα βρείτε τις πληροφορίες τις οποίες χρειάζεστε για να δείξετε τι έχει συμβεί; Αν αποφασίσετε ότι απαιτείται μια έρευνα τότε θα πρέπει να προσθέσετε κάποια δράση επιπλέον στη λίστα των δράσεων

του προγράμματος για την οποία θα πρέπει να υπάρξει πρόβλεψη και στον προϋπολογισμό. Ο κανόνας, πάντως, είναι ότι οι δείκτες τους οποίους επιλέγετε για την μέτρηση των στόχων σας θα πρέπει να είναι επαληθεύσιμοι με κάποιο τρόπο. Αν δεν είναι, θα πρέπει να βρείτε άλλους δείκτες.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα Λογικού Πλαισίου (σε μερική ανάπτυξη)

Περιγραφή έργου	Δείκτες	Μέσα επαλήθευσης	Υποθέσεις
Σκοπός: Να συμβάλει στην βελτίωση της υγείας, ιδιαίτερα των παιδιών κάτων των 5 ετών και στην βελτίωση της γενικής κατάστασης του οικοσυστήματος του ποταμού	Περιστατικά ασθενειών που προέρχονται από το νερό μειωμένα κατά 30% μέχρι το 2016, ιδιαίτερα μεταξύ οικογενειών χαμηλού εισοδήματος που ζουν κοντά στο ποτάμι	Τα αρχεία των τοπικών νοσοκομείων τα οποία θα ερευνηθούν από ομάδα που θα συσταθεί.	
Στόχος: Να βελτιώσει την ποιότητα του νερού του ποταμού	Μείωση της συγκέντρωσης βλαβερών μικροβίων και βαρέων μετάλλων κατά 20% (συγκριτικά με το 2013) και σύμφωνα με τα εθνικά όρια υγείας μέχρι το 2016.	Μηνιαία εξέταση της ποιότητας του νερού που θα γίνεται από την αρμόδια υπηρεσία.	Νέα νομοθεσία για το ποτάμι εισάγεται και εφαρμόζεται Η ποιότητα του νερού του ποταμού σε άλλες περιοχές (πιο ψηλά) παραμένει σταθερή
Αποτελέσματα: **1.1** Μειωμένη ποσότητα λυμάτων των νοικοκυριών και εργοστασίων αποβάλλονται στο ποτάμι **1.2** Πρότυπα επεξεργασίας λυμάτων αναπτύσσονται και εφαρμόζονται... **1.3** ... **1.4** ...	**1.1** 70% των λυμάτων των εργοστασίων και 80% των νοικοκυριών καταλήγουν στο αποχετευτικό σύστημα **1.2** ...	**1.1** Ετήσια έρευνα με λήψη δειγμάτων που θα πραγματοποιείται από το Δήμο από το 2014-2016. **1.2** ...	Η επεξεργασία των λυμάτων ακολουθεί τα εθνικά πρότυπα Οι συνεταιρισμοί των αλιέων ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους όσον αφορά την συλλογή των απορριμάτων/λυμάτων

Δράσεις: **1.1.1** Έρευνα βάσης στα νοικοκυριά και εργοστάσια **1.1.2** Προετοιμασία και υλοποίηση εκστρατείας ενημέρωσης **1.1.3** Προετοιμασία των όρων διαγωνισμού για την επέκταση του δικτύου αποχέτευσης **1.1.4** ... **1.2.1** ... κτλ	**1.1.1** Ανθρώπινο δυναμικό:... **1.1.2** Εξοπλισμός:... κτλ	**Κόστος:** .....€	– Ο προϋπολογισμός του δήμου για την βελτίωση του αποχετευτικού συστήματος δεν αλλάζει

3.2.2 Σχεδιασμός Προϋπολογισμού

Εφόσον έχετε περιγράψει λεπτομερώς τις δράσεις του προγράμματός σας μπορείτε να αναπτύξετε και το σχετικό προϋπολογισμό ο οποίος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα έξοδα για μισθούς προσωπικού, υλικά, εξοπλισμό, δράσεις, παρακολούθηση και αξιολόγηση, άλλα έξοδα (τραπεζικά κτλ). Ο προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται σε διαφορετικές φάσεις του Κύκλου Ζωής ενός Έργου.

3.2.2.1 Ποια είναι η λειτουργία του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός επιτρέπει στο διαχειριστή του προγράμματος και στην ομάδα του έργου να έχουν μια ακριβή εικόνα για τις δαπάνες του έργου. Εξασφαλίζει την ομαλή υλοποίηση του προγράμματος όπως έχει σχεδιαστεί με τα προβλεπόμενα κονδύλια για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ένας ρεαλιστικός προϋπολογισμός είναι σημαντικός και για την εξεύρεση πόρων και τις διαπραγματεύσεις με (δυνητικούς) χορηγούς. Επίσης ένας ακριβής και λεπτομερής προϋπολογισμός επιτρέπει την παρακολούθηση των δαπανών, σύμφωνα με το πλάνο των δράσεων και εξασφαλίζει ότι ακολουθείται το πλάνο της όλης επέμβασης. Επιπλέον η σωστή παρακολούθηση επιτρέπει προσαρμογές / αλλαγές όπου απαιτείται για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές μεταξύ του κόστους που έχει προϋπολογισθεί και του πραγματικού κόστους, απαιτείται αναδιάρθρωση του προϋπολογισμού ή/και επιπλέον αιτιολόγηση και ανάλυση των λόγων που επιβάλλουν τις αλλαγές.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί τη βάση για τις οικονομικές αναφορές προς τους χορηγούς. Αν ο προϋπολογισμός που έχετε

συντάξει είναι ρεαλιστικός και ακριβής τότε και οι αναφορές σας θα ακολουθούν τον προϋπολογισμό τον οποίο έχετε προβλέψει και αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των χορηγών σας. Επίσης, οι οικονομικές αναφορές θα πρέπει ν' ακολουθούν τις αναφορές οι οποίες περιγράφουν την πρόοδο της υλοποίησης.

Και για την σύνταξη του προϋπολογισμού απαιτείται συλλογική εργασία με την συμμετοχή διαφορετικών προσώπων που είναι υπεύθυνα για διαφορετικά τμήματα του έργου αλλά και με τους διαχειριστές του οργανισμού οι οποίοι έχουν συνολική εικόνα των χρηματοροών του οργανισμού.

3.2.2.2 Πώς να συντάξετε έναν προϋπολογισμό

Συνήθως οι χορηγοί όπως ΕΕ, UNDP έχουν τα δικά τους αναλυτικά έντυπα για τη σύνταξη του προϋπολογισμού. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να δείτε προσεκτικά τις φόρμες και τις οδηγίες οι οποίες τις συνοδεύουν. Κανονικά η αρχική σελίδα μιας φόρμας προϋπολογισμού να δίνει όλες τις σημαντικές κατηγορίες δαπανών (διοικητικό προσωπικό, εμπειρογνώμονες, μεταφορικά, αναλώσιμα, δαπάνες οργάνωσης εκδηλώσεων, κτλ). Στις επόμενες σελίδες θα υπάρχει ανάλυση και επεξήγηση για κάθε μία δαπάνη.

Για να είστε σε θέση να συντάξετε έναν ακριβή προϋπολογισμό θα πρέπει να έχετε ετοιμάσει μια λεπτομερή και ακριβή περιγραφή και των δράσεών σας. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να λέτε ότι θα κάνετε ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο, αλλά θα πρέπει να προσδιορίστε τον αριθμό των ημερών, των συμμετεχόντων, των διδασκόντων, τα αναλώσιμα που θα χρειαστούν, το χώρο κτλ.

Επίσης, προκειμένου να είστε σίγουροι ότι έχετε ρεαλιστικές τιμές όσον αφορά τις διάφορες δαπάνες κάνετε μια σχετική

έρευνα αγοράς (τιμές εισιτηρίων, αγοράς εξοπλισμού, διοργάνωση σεμιναρίων κτλ.)

Προσοχή να υπάρχει συνοχή μεταξύ της αίτησης και του προϋπολογισμού (π.χ. ίδιοι τίτλοι και αρίθμηση δράσεων).

Σε ξεχωριστή σελίδα θα υπάρχει το χρηματοδοτικό πρόγραμμα όπου θα αναφέρεται η ίδια συμμετοχή του αιτούντος φορέα, των εταίρων, άλλων φορέων χρηματοδότησης και άλλων ιδιωτικών φορέων.

Στη συνέχεια μπορείτε να δείτε μια φόρμα προϋπολογισμού η οποία χρησιμοποιείται σε ευρωπαϊκά προγράμματα (Europeaid). Η φόρμα αυτή χωρίζεται σε δύο μέρη, στον αναλυτικό προϋπολογισμό και στο χρηματοδοτικό πρόγραμμα.

Προϋπολογισμός Δράσης	**Όλα τα έτη**			
Δαπάνες	**Μονάδα**	**# μονάδων**	**Τιμή μονάδας (σε Ευρώ)**	**Κόστος (σε Ευρώ**
1. Ανθρώπινο Δυναμικό				
1.1 Μισθοί				
1.1.1 Συντονισμός	Ανά Μήνα			0
1.1.2 Διοικητικό προσωπικό	Ανά Μήνα			0
1.2 Per diems για αποστολές				0
1.2.1 Εξωτερικό	Ανά Μέρα			0
1.2.2 Τοπικά	Ανά Μέρα			0
1.2.3 Συμμετέχοντες σε σεμινάρια	Ανά Μέρα			0
Υποσύνολο Ανθρώπινο Δυναμικό				**0**
2. Ταξίδια[5]				
2.1. Διεθνή	Ανά πτήση			0
2.2 Τοπικά	Ανά μήνα			0

2.3 Συμμετοχή σε σεμινάρια κτλ.	Ανά ταξίδια			0
Υποσύνολο Ταξίδια				**0**
3. Εξοπλισμός, υλικά και προμήθειες				
3.1 Ενοικίαση οχήματος	Ανά όχημα			0
3.2 Υπολογιστές, software (να προσδιοριστεί)				0
3.3 Αγορά ή ενοικίαση οπτικοακουστικού εξοπλισμού (να προσδιοριστεί)				0
3.4 Άλλο (να προσδιοριστεί)				0
Υποσύνολο εξοπλισμός, υλικά και προμήθειες				**0**
4. Δαπάνες γραφείου				
4.1 Αναλώσιμα – προμήθειες γραφείου, φωτοτυπίες κτλ.	Ανά μήνα			0
4.2 Επικοινωνία (τηλέφωνο, fax, e-mail)	Ανά μήνα			0
4.3 Άλλα έξοδα (να προσδιοριστούν)	Ανά μήνα			0
Υποσύνολο Δαπάνες Γραφείου				**0**
5. Άλλες δαπάνες, υπηρεσίες				
5.1 Δημοσιεύσεις (σχεδιασμός, εκτύπωση κτλ.)[8]	Ανά …			0
5.2 Μελέτες, έρευνες				0
5.3 Έξοδα Auditing				0
5.4 Έξοδα αξιολόγησης				0
5.5 Μετάφραση				0
5.6 Οικονομικές υπηρεσίες				0
5.7 Δαπάνες για διαλέξεις, συγγραφή κτλ				

5.8 Δαπάνες για συνέδρια και σεμινάρια (ενοικίαση αίθουσας κτλ)				0
5.9 Δράσεις δημοσιότητας				0
Υποσύνολο άλλες δαπάνες, υπηρεσίες				**0**
6. Άλλο (να προσδιοριστεί)				
6.1				0
6.2				0
				0
Υποσύνολο Άλλο				**0**
7. Υποσύνολο άμεσες επιλέξιμες δαπάνες της δράσης (1-6)				**0**
8. Μη προβλέψιμες δαπάνες (κατ' ανώτατον μέχρι 5% του 7, του συνολικού προϋπολογισμού)				
9. Σύνολο άμεσων επιλέξιμων δαπανών της δράσης (7+ 8)				**0**
10. Διοικητικές δαπάνες (maximum 7% του 9, σύνολο άμεσων επιλέξιμων δαπανών της δράσης)				
11. Σύνολο επιλέξιμων δαπανών (9+10)				**0**

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Αναμενόμενες πηγές χρηματοδότησης		**Ποσό EUR**	**Ποσοστό επί του συνόλου %**
Ίδια συμμετοχή του αιτούντος φορέα			
Επιδιωκόμενη συμμετοχή της ΕΕ σε αυτό το πρόγραμμα			
Ενδεχόμενη οικονομική συνεισφορά άλλων ευρωπαϊκών φορέων χρηματοδότησης			
Όνομα	*Κατάσταση (έχει γίνει αίτηση, υπάρχει συμφωνία κτλ.)*		
Ενδεχόμενη οικονομική συνεισφορά άλλων ιδιωτικών φορέων			
Όνομα	*Κατάσταση (έχει γίνει αίτηση, υπάρχει συμφωνία κτλ.)*		
ΣΥΝΟΛΟ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΩΝ			
ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			**100,00%**

3.0.3. Σχέδιο δράσης ή Χρονοδιάγραμμα Δραστηριοτήτων (Action Plan or Timeline Tool)

3.0.4. ...

Ένα σχέδιο δράσης είναι ένα έγγραφο το οποίο απεικονίζει γραφικά τα εξής στοιχεία:

- τι θα γίνει (δράσεις)
- πότε θα ξεκινήσει η προετοιμασία και η υλοποίηση κάθε δράσης και για πόσο χρόνο θα υλοποιείται (χρονική διάρκεια και διασύνδεση/αλληλεξάρτηση της μιας δράσης με την άλλη)
- ποιος θα συμμετέχει στην υλοποίηση της κάθε δράσης (κατανομή αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εταίρους)

Έτος 1ο	Εξάμηνο 1ο						Εξάμηνο 2ο						
	Μήνες												
Δράση	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Υπεύθυνος Οργανισμός
Προετοιμασία Δράση 1 (τίτλος)													Εταίρος 1 & 2
Υλοποίηση Δράσης 1 (τίτλος)													Εταίρος 1
Προετοιμασία Δράσης 2 (τίτλος)													Εταίρος 2
Κτλ.													

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Αν δουλεύετε με την ΕΕ και πιο συγκεκριμένα με την EuropeAid είναι απαραίτητο να έχετε περιηγηθεί και το δικό της οδηγό για την Διαχείριση του Κύκλου Ζωής ενός Έργου, Project Cycle Management, Europeaid http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

Ο πιο κάτω οδηγός για την εκτίμηση αναγκών είναι πλήρης και ενημερωμένος, καθώς εκδόθηκε το 2012:

Ryan Watkins, Maurya West Meiers,Yusra Laila Visser A Guide to Assessing Needs-Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions and Achieving Development Results, The World Bank, 2012.
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2231/663920PUB0EPI00essing09780821388686.txt?sequence=2.

Ένας απλός και κατανοητός οδηγός για το σχεδιασμό προγραμμάτων είναι ο πιο κάτω:

Project / Programme planning – Guidance manual, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Geneva, 2010.
http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-English.pdf.

Ένας χρήσιμο οδηγός για το Λογικό Πλαίσιο:

A guide for developing a Logical Framework, Centre for International Development and Training, http://www.nsa.gm/uploads/1/2/0/3/12030125/developing_a_logical_framework_guide_cidt.pdf.

Άλλες πηγές τις οποίες μπορείτε να συμβουλευτείτε είναι οι εξής:

Κασσιμάτη Κ., Κοινωνικός Σχεδιασμός και Αξιολόγηση, Gutenberg Γιώργος & Κώστας Δαρδανός, 2002.

JENNIFER CLARKE

ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ

1. Εισαγωγή

Στις μέρες μας, οι περισσότεροι δωρητές των ΜΚΟ – συμπεριλαμβανομένων ιδρυμάτων, εταιριών, κυβερνήσεων και διεθνών οργανισμών – χρειάζονται μια γραπτή πρόταση χρηματοδότησης προκειμένου να εξετάσουν εάν θα υποστηρίξουν ένα συγκεκριμένο έργο ή έργα ενός ΜΚΟ. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν μαγικά τρικ που θα εξασφαλίσουν ότι μια πρόταση χρηματοδότησης έχει εξασφαλισμένη επιτυχία. Η πραγματικότητα είναι ότι οι δωρητές συνήθως παραλαμβάνουν πολύ περισσότερες προτάσεις από αυτές που μπορούν να χρηματοδοτήσουν. Ακόμη και οι μεγαλύτεροι και πλέον επιτυχημένοι ΜΚΟ συχνά έχουν δει τις αιτήσεις τους να απορρίπτονται. Κατά συνέπεια το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός fundraiser είναι η επιμονή.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια πρακτικά πράγματα που ένας ΜΚΟ μπορεί να κάνει προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες επιτυχίας μιας πρότασης και αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να παράσχει πρακτικές συμβουλές πάνω στο ζήτημα αυτό. Το κεφάλαιο στηρίζεται στην εμπειρία που απέκτησε η ίδια η

γράφουσα, εργαζόμενη τόσο σε δωρητή ΜΚΟ αλλά όσο και ως fundraiser για ΜΚΟ. Χρήσιμος οδηγός της ήταν και η σχετική βιβλιογραφία που εμφανίζεται στο τέλος του κεφαλαίου.

Μπορούμε να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα σε τρία χωριστά θέματα που αφορούν την συγγραφή μιας αποτελεσματικής πρότασης που είναι τα παρακάτω:

- Σχεδιάζοντας ένα πρόγραμμα που να έχει συνοχή.
- Καταλαβαίνοντας τι θέλουν οι δωρητές.
- Γράφοντας μια σαφή και πειστική πρόταση.

Με δεδομένο ότι το πρώτο ζήτημα του σχεδιασμού ενός προγράμματος θα αναπτυχθεί σε χωριστό κεφάλαιο αυτού του οδηγού, θα επικεντρωθούμε εδώ κυρίως στην κατανόηση των επιθυμιών του χρηματοδότη και της συγγραφής μια σαφούς και πειστικής αίτησης.

2. Καταλαβαίνοντας τι θέλουν οι δωρητές

Από τη στιγμή που οι ΜΚΟ αντιμετωπίζουν τόσες πολλές προκλήσεις, είναι εύκολο να παραβλέψουμε ότι οι δυνάμει χρηματοδότες έχουν και αυτοί τις δικές τους τους επιθυμίες. Αν τις κατανοήσουμε είναι πολύ πιο πιθανό να συντάξουμε προτάσεις που θα κριθούν θετικά.

2.1 Μαθαίνοντας για ένα συγκεκριμένο δωρητή

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι δεν υπάρχει αυτό που θα λέγαμε ‘τυπικός’ δωρητής. Ο κάθε δωρητής έχει διαφορετικές προτεραιότητες και τρόπους δουλειάς. Πριν αρχίσουμε λοιπόν τη σύνταξη μιας πρότασης για ένα πρόγραμμα, είναι σημαντικό να ανακαλύψουμε όσο το δυνατόν περισσότερα συγκεκριμένα στοιχεία για το δωρητή.

Πιθανές πηγές πληροφόρησης θα μπορούσαν να είναι:

- Η ιστοσελίδα του δωρητή: ενδέχεται να περιλαμβάνει πληροφορίες για τους σκοπούς του και τη διαδικασία που απαιτείται για την υποβολή της αίτησης.
- Ηλεκτρονικές ή έντυπες πηγές για χρηματοδότηση ΜΚΟ (βλ. βιβλιογραφία και χρήσιμες πηγές στο τέλος αυτού του κεφαλαίου).
- Φόρμα αίτησης και οδηγίες: όπου αυτές υπάρχουν, είναι πιθανόν να περιλαμβάνουν σημαντικές πληροφορίες για τις προτεραιότητες του δωρητή. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να διαβαστούν και να ακολουθηθούν προσεκτικά οι οδηγίες.
- Πληροφορίες για προηγούμενους αποδέκτες δωρεών: Συνιστούν ενδείξεις για το είδος του οργανισμού και του έργου που ο δωρητής έχει υποστηρίξει στο παρελθόν.

2.2 Κοινά χαρακτηριστικά προτάσεων που επελέγησαν

Παρά τις διαφορές ανάμεσα στους δωρητές, πολλοί έχουν έναν αριθμό κοινών χαρακτηριστικών. Πρόκειται για φορείς με συγκεκριμένους στόχους. Όσοι έχουν να επιλέξουν ποιες προτάσεις θα υποστηρίξουν, συνήθως έχουν να διαβάσουν πολλές προτάσεις μέσα σε περιορισμένο χρόνο. Έχουν επίσης την ευθύνη να επιλέξουν τα προγράμματα που φαίνεται να είναι τα πλέον υποσχόμενα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι υπεύθυνοι αυτοί βρίσκονται και οι ίδιοι υπό πίεση από τους διευθυντές και το διοικητικό συμβούλιο προκειμένου να πάρουν τις ‘σωστές’ αποφάσεις και είναι υπόλογοι εάν το πρόγραμμα δεν επιτύχει. Αυτό σημαίνει ότι οι δωρητές δεν επιθυμούν να αναλάβουν μεγάλα ρίσκα με τις προτάσεις που επιλέγουν.

Υπάρχει κατά συνέπεια ένας αριθμός κοινών χαρακτηριστικών στις πλέον αποτελεσματικές προτάσεις: Τα χαρακτηριστικά αυτά αναφέρονται παρακάτω

2.2.1. Η πρόταση πρέπει να ανταποκρίνεται καθαρά τους στόχους του δωρητή και στις προτεραιότητές του

Είναι σημαντικό να μην αφήσουμε στο δωρητή την προσπάθεια να καταλάβει εάν και πώς η πρόταση σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του. Αυτό πρέπει οπωσδήποτε να αποκλεισθεί. Η πρόταση πρέπει να εμφανισθεί στο δωρητή ως ευκαιρία για να επιτύχει τους στόχους του και τις προτεραιότητές του.

Η ΜΚΟ πρέπει να χρησιμοποιήσει την ορολογία του δωρητή. Για παράδειγμα, εάν ο δωρητής ενδιαφέρεται για τα ζητήματα της φτώχειας, η πρόταση πρέπει να είναι σαφής για το πώς το πρόγραμμα αντιμετωπίζει τα ζητήματα της φτώχειας.

2.2.2 Η πρόταση πρέπει να αναδεικνύει καθαρά την αναγκαιότητα του προτεινόμενου προγράμματος

Ίσως για το φορέα η αναγκαιότητα του προγράμματος να είναι αυτονόητη. Πρέπει όμως να 'επικοινωνήσει' την άποψη αυτή στους δωρητές που ενδεχομένως γνωρίζουν πολύ λίγα για το χώρο της δικής του δουλειάς. Ο δωρητής πρέπει να καταλάβει ότι το προτεινόμενο πρόγραμμα θα προσφέρει κάτι ουσιαστικό. Ο φορέας πρέπει έτσι να είναι σε θέση να αναπτύξει τα επιχειρήματά του για την αναγκαιότητα του προγράμματος. Δεν πρέπει να περιμένει από το δωρητή να στηριχθεί μόνο στο φορέα. Είναι σημαντικό να προσφέρει και άλλες μαρτυρίες, να αποδείξει δηλαδή ότι έχει κάνει έρευνα για την αναγκαιότητα του προγράμματος και να δείξει ότι το πρόγραμμα είναι ο

καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες. Γι΄ αυτό, είναι ουσιώδες να έχει γίνει η εκτίμηση αναγκών (*Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*).

Χρήσιμες πληροφορίες μπορεί να είναι:

- Στατιστικές για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του φορέα.
- Πληροφορίες που προέρχονται από συζητήσεις με την ομάδα-στόχο (με τη χρήση ερωτηματολογίων, εκθέσεων από συναντήσεις και συνεντεύξεις).
- Στατιστικές που παρέχουν οι τοπικές αρχές.
- Επιστημονική έρευνα ή έρευνα των αρχών ή άλλων ειδικών (αναφορές, εκθέσεις).
- Πληροφορίες για άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες ή έλλειψη υπηρεσιών.
- Επιστολές στήριξης από τους χρήστες των υπηρεσιών ή άλλων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες αυτές.
- Αναφορές που έγιναν στα ΜΜΕ και που στηρίζουν και προβάλουν την αναγκαιότητα του έργου που επιτελεί ο φορέας.
- Φωτογραφίες από τις οποίες προκύπτει αυτή η αναγκαιότητα

Εάν υπάρχουν άλλοι οργανισμοί που διεξάγουν έργο στον ίδιο τομέα με το φορέα, θα είναι καλό να καταδειχθείη ενημέρωση για το τι κάνουν οι άλλες ομάδες ή φορείς και πώς η πρόταση είναι διαφορετική από αυτό που ήδη γίνεται.

2.2.3 Η πρόταση πρέπει να διέπεται από συνοχή

Είναι ευκολότερο για το δωρητή να κατανοήσει την αξία μιας πρότασης εφόσον αυτή είναι σαφής και εφόσον διέπεται

από συνοχή. Χωρίς αυτό ο δωρητής δεν μπορεί να αποκτήσει την εντύπωση της αποτελεσματικότητας της ΜΚΟ.

Είναι ευκολότερο να ετοιμαστεί μια πρόταση με συνοχή εάν έχει προηγηθεί προσεκτικός σχεδιασμός του προγράμματος με τη χρήση του Λογικού Πλαισίου (Logical Framework) και /ή τις διαφορετικές προσεγγίσεις του Δένδρου των Προβλημάτων που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο *«Σχεδιάζοντας ένα έργο»*.

Για παράδειγμα, οι προτεινόμενες δράσεις πρέπει καθαρά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχουν ήδη προσδιοριστεί. Όλα τα μέρη πρέπει να αντιστοιχούν στις δράσεις που αναφέρονται.

Είναι πάντοτε καλό να ελέγξει την πρόταση κάποιος που δεν εμπλέκεται προσωπικά με τη συγγραφή της. Ίσως είναι ο καταλληλότερος για να εντοπίσει ασυνέπειες.

2.2.4 Η πρόταση πρέπει να ανταποκρίνεται στην αξία των χρημάτων

Ο κάθε δωρητής έχει μεγάλη εμπειρία από πολλά άλλα προγράμματα. Κανείς δεν είναι διατεθειμένος να ξοδέψει τα χρήματά του εάν το κόστος στην πρόταση δεν φαίνεται λογικό.

Αυτό δεν σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα πρέπει να θεωρηθεί 'φτηνό'. Ένας μεγάλος μάλιστα προϋπολογισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι αξίζει εάν, για παράδειγμα, ανταποκρίνεται στην ωφέλεια που θα αποκομίσει ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων, ή στη διαρκή ωφέλεια που θα προκύψει από το πρόγραμμα. Είναι σημαντικό αυτό να γίνει σαφές στην πρόταση.

Είναι επίσης σημαντικό ο προϋπολογισμός στην πρόταση να είναι ρεαλιστικός. Αν δεν δίνει αυτή την εντύπωση, δεν θα είναι σίγουρος ο δωρητής ότι το πρόγραμμα μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Είναι σπάνιο να μπορεί κανείς να ζητήσει

περισσότερα χρήματα από έναν δωρητή για ένα πρόγραμμα που ο προϋπολογισμός του αποδείχθηκε ανεπαρκής για την ολοκλήρωσή του. Πρέπει έτσι στον προϋπολογισμό, εκτός από τη λογική, να υπάρχει και ο ρεαλισμός.

2.2.5 Η πρόταση πρέπει να είναι ρεαλιστική για το μέγεθος και την εμπειρία του ΜΚΟ

Ένας δωρητής πρέπει να είναι πεπεισμένος ότι ο ΜΚΟ έχει την ικανότητα να ολοκληρώσει αποτελεσματικά το προτεινόμενο έργο. Οι περισσότεροι δωρητές θα θέλουν να δουν έμπρακτα ότι ο ΜΚΟ έχει το κατάλληλο επίπεδο εμπειρίας για το προτεινόμενο πρόγραμμα. Για το λόγο αυτό, οι ΜΚΟ καλό θα είναι να ξεκινούν με μικρότερης κλίμακας προγράμματα και να ζητούν χρηματοδότηση για μεγαλύτερα προγράμματα όταν θα έχουν πια να επιδείξουν μια επιτυχημένη πορεία.

Στοιχεία που μπορούν να δείξουν την ικανότητα του οργανισμού θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Πληροφορίες για το προηγούμενο έργο του.
- Πληροφορίες για οποιαδήποτε προηγούμενη χρηματοδότηση που πήρε – αυτό βοηθά να κερδίσει την εμπιστοσύνη ενός νέου χορηγού.
- Πληροφορίες από τους χρήστες των υπηρεσιών του.
- Αναφορές από ανθρώπους που συνεργάστηκαν με τον οργανισμό και εκφράστηκαν θετικά για το έργο του.
- Πληροφορίες για την εμπειρία και τις ικανότητες του προσωπικού.
- Πληροφορίες για τη διαχείριση, όπως η οικονομική διαχείριση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός.

2.3 Πρόσθετα στοιχεία που θα κάνουν την πρόταση να ξεχωρίσει

Είναι σημαντικό να δοθεί η δέουσα προσοχή στα παραπάνω πέντε σημεία ώστε μια πρόταση να έχει πιθανότητες να χρηματοδοτηθεί. Παρόλα αυτά, με δεδομένο ότι συχνά ο ανταγωνισμός για χρηματοδότηση είναι υψηλός, αξίζει να σκεφτεί κανείς μερικούς ακόμη παράγοντες που ενδέχεται να συμβάλουν ώστε μια πρόταση να διακριθεί ανάμεσα στις άλλες:

– Οι δωρητές συχνά επιθυμούν να χρηματοδοτήσουν κάτι καινούργιο. Αυτό θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη ή η επέκταση του ήδη ετελούμενου έργου ή ενός νέου τρόπου χειρισμού ενός υπάρχοντος προβλήματος.
– Πολλά προτεινόμενα προγράμματα φαίνονται πολύ όμοια μεταξύ τους. Εάν μπορείς να προσφερθεί μια καινούργια οπτική ή μεθοδολογία είναι πολύ πιο πιθανό η πρόταση να ξεχωρίσει και να τύχει ιδιαίτερης προσοχής
– Εάν μπορεί να προηγηθεί ένα μικρό πιλοτικό πρόγραμμα, ή μια πιλοτική δράση, αυτό θα βοηθήσει να τονιστεί η αναγκαιότητα για το πρόγραμμα και η ικανότητα του οργανισμού.
– Όσο περισσότερο εμπλέκεται η κοινωνική ομάδα-στόχος στην έρευνα και στον σχεδιασμό του προγράμματος, τόσο το καλύτερο.
– Εάν μπορεί να καταδειχθεί οποιαδήποτε ‘προστιθέμενη αξία’ ή επιπλέον ωφέλειες από το πρόγραμμα, η πρόταση θα είναι πιο πειστική. Ως ‘προστιθέμενη αξία’ θα μπορούσε να θεωρηθεί:
    - Επένδυση σε εκπαίδευση προσωπικού ή εθελοντών για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας.

- Εμπλοκή εθελοντών: με την υποστήριξη του προγράμματος από εθελοντές, μπορούν να προσφερθούν υπηρεσίες σε περισσότερους ανθρώπους, να μειωθεί το κόστος του έργου και να αναπτυχθεί η ικανότητα του οργανισμού.
- Το πρόγραμμα μπορεί να έχει τη δυναμική της επαναληψιμότητας από άλλους -στην περίπτωση που προσφέρεται μια καινούργια προσέγγιση, κ.τλ..

2.4 Καταλαβαίνοντας τη διαδικασία της επιλογής των προτάσεων

Οι περισσότεροι δωρητές ακολουθούν μια διαδικασία επιλογής σε δυο στάδια:

Στο πρώτο στάδιο η πρόταση θα εξετασθεί αναλυτικά σε όλες της τις λεπτομέρειες για το εάν ανταποκρίνεται σε όλα τα κριτήρια επιλογής. Τα κριτήρια αυτά ποικίλουν, πράγμα που εξαρτάται από το δωρητή και κατά συνέπεια είναι σημαντικό να διαβάσει κανείς προσεκτικά όλες τις οδηγίες για την σύνταξη της αίτησης. Για παράδειγμα, ο δωρητής μπορεί να υποστηρίζει μόνο εγγεγραμμένους στα μητρώα ΜΚΟ ή έργο σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική ή θεματική περιοχή. Επίσης, μια πρόταση μπορεί να γίνει δεκτή για αξιολόγηση μόνον εφόσον επισυνάπτονται και τα σχετικά έγγραφα που απαιτούνται (π.χ. ετήσιες εκθέσεις κ.τ.λ.). Εάν η πρόταση δεν ανταποκρίνεται σε όλα τα κριτήρια επιλογής, είναι ενδεχόμενο να καταλήξει στον κάλαθο των αχρήστων χωρίς καν να διαβαστεί.

Στο δεύτερο στάδιο θα αξιολογηθεί η ποιότητα της πρότασης. Συχνά θα δοθεί κάποιος βαθμός στην πρόταση και οι προτάσεις εκείνες που έχουν την πιο υψηλή βαθμολογία έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να χρηματοδοτηθούν.

Μερικοί δωρητές, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το ΕΣΠΑ, δημοσιοποιούν τα κριτήρια της επιλογής και αξιολόγησης. Αυτές οι πληροφορίες είναι πολύτιμες, γιατί μας εξηγούν πώς ακριβώς οι αξιολογητές θα κρίνουν την πρόταση. Ένα παράδειγμα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζεται εδώ. Ακόμη κι αν δεν δημοσιοποιήσουν αυτού του είδους τις πληροφορίες, τα κριτήρια αξιολόγησης των περισσότερων δωρητών θα στηρίζονται τουλάχιστον κατά ένα μέρος στις αρχές στις οποίες αναφερθήκαμε πιο πάνω.

Παράδειγμα: Κριτήρια Αξιολόγησης για το πρόγραμμα «Ευρώπη για τους πολίτες» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

% της συνολικής βαθμολογίας	**Ποιοτικά κριτήρια: 80%**
25%	**Συνάφεια με τους στόχους και τις προτεραιότητες του προγράμματος:** - Γενικοί και ειδικοί στόχοι του προγράμματος. - Μόνιμες και ετήσιες προτεραιότητες του προγράμματος.
25%	**Ποιότητα του σχεδίου και των προτεινόμενων μεθόδων** - Ποιότητα του πλαισίου του σχεδίου (ενεργός συμμετοχή όλων των αναδόχων στο σχέδιο, ορισμός του προγράμματος, ποιότητα της φάσης αξιολόγησης). - Ποιότητα του περιεχομένου και της μεθόδου του σχεδίου (θέμα που ενδιαφέρει την ομάδα των συμμετεχόντων, εφαρμογή κατάλληλης μεθόδου, ενεργός συμμετοχή των συμμετεχόντων και της τοπικής κοινότητας στο σχέδιο, ευρωπαϊκή διάσταση). - Γόνιμη αλληλεπίδραση: το γεγονός ότι στο σχέδιο συμμετέχουν οργανώσεις διάφορων τύπων.

15%	**Αντίκτυπος:** - Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, και ειδικότερα τυχόν συγκεκριμένος σύνδεσμος με τη διαδικασία χάραξης πολιτικής. - Αντίκτυπος του σχεδίου στους συμμετέχοντες. - Πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα του σχεδίου. - Προβλεπόμενα μέσα αξιολόγησης.
15%	**Προβολή και παρακολούθηση:** - Η ποιότητα της εμβέλειας του σχεδίου (προβολή του σχεδίου και του προγράμματος «Ευρώπη για τους πολίτες», παρακολούθηση, διάδοση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων, μεταξύ άλλων σε πολιτικό επίπεδο, σε εθνικό και σε διασυνοριακό επίπεδο, συγκεκριμένα μελλοντικά σχέδια δράσης με την ανάμειξη των συμμετεχουσών τοπικών και περιφερειακών αρχών αυτοδιοίκησης και των πολιτών).
% της συνολικής βαθμολογίας	**Ποσοτικά κριτήρια: 20%**
10%	**Γεωγραφικός αντίκτυπος:** - Αριθμός συμμετεχουσών χωρών και συμμετεχόντων εταίρων.
10%	**Ομάδα στόχος:** - Αριθμός εμπλεκομένων άμεσων συμμετεχόντων (συμπεριλαμβανομένων μειονεκτούντων ατόμων), ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων. - Κοινό στο οποίο εκτείνεται έμμεσα η εμβέλεια του σχεδίου.

Πηγή: *Πρόγραμμα «Ευρώπη για τους πολίτες» 2007-2013, Οδηγός Προγράμματος, σ. 24.*

3. Γράφοντας μια σαφή και αποτελεσματική πρόταση

3.1 Γενικές οδηγίες

Αξίζει κατ' αρχήν να λάβουμε υπόψη μας ορισμένες γενικές οδηγίες για τη συγγραφή μιας πρότασης με σαφή και πειστικό τρόπο, που καλύπτουν όλους τους τύπους των προτάσεων.

3.1.1 Στυλ παρουσίασης

Αν και μπορεί το θέμα αυτό να μην φαίνεται σημαντικό, η ίδια η εμφάνιση της αίτησης κάνει τη διαφορά. Η πρόταση διευκολύνει το δωρητή αν χρησιμοποιεί:

- ονισμένα γράμματα, υπογραμμίσεις, κουκίδες, υποκεφαλίδες.
- μικρές παραγράφους.
- μεγαλύτερο μέγεθος γραμμάτων (κάποιοι δωρητές ζητούν συγκριμένου μεγέθους γραμματοσειρές).
- φράσεις που εύκολα πέφτουν στο μάτι, στατιστικά ή φωτογραφίες.

3.1.2 Σαφής διατύπωση

Η γλώσσα της πρότασης να είναι σαφής. Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μακροσκελείς προτάσεις, περίπλοκος ή τεχνικός λόγος, ιδιωματικές εκφράσεις ή ακρωνύμια που ένας δωρητής μπορεί να μην καταλαβαίνει. Αν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ένα ακρωνύμιο, την πρώτη φορά πρέπει να γραφούν οι τις λέξεις ολόκληρες και να προστεθεί σε παρένθεση το ακρωνύμιο. Επίσης δεν πρέπει να συμπεριλαμβάνονται πολλά στοιχεία ή σκέψεις μέσα σε μια παράγραφο.

Η πρόταση πρέπει να είναι γραμμένη για τον αναγνώστη – δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται ότι το πρόσωπο

που αξιολογεί την αίτηση γνωρίζει οτιδήποτε για το φορέα και το έργο του. Παράλληλα όμως πρέπει να αποφεύγεται το επιδεικτικό ύφος.

Εάν ο/η/οι συγγραφέας/είς της πρότασης δεν γράφουν στη μητρική του/τους γλώσσα, το σημαντικό δεν είναι να αποφεύγεται κάθε μικρό λάθος, αλλά το νόημα του κειμένου να είναι εντελώς ξεκάθαρο.

3.1.3 Ύφος της διατύπωσης

Ακόμη κι αν ο φορέας αντιμετωπίζει πολύ δύσκολες καταστάσεις, είναι σημαντικό το ύφος της διατύπωσης να είναι θετικό και να δείχνει σιγουριά.

Σπάνια η προτεραιότητα ενός δωρητή είναι να σώσει έναν ΜΚΟ που αγωνίζεται να επιβιώσει. Έτσι, καλύτερα η πρόταση να μη δίνει την εντύπωση του απελπισμένου (ακόμη κι αν είναι!) ή να προσπαθεί να προκαλέσει τον οίκτο για τον ΜΚΟ. Θα είναι πολύ πιο αποτελεσματικό η πρόταση να παρουσιαστεί ως η μοναδική ευκαιρία για κάποιον να γίνει δωρητής σε ένα εξαιρετικό πρόγραμμα. Η πρόταση πρέπει να δίνει την εντύπωση ότι ‘πουλά’ μια ευκαιρία στο δωρητή.

Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται::

- θετικές εκφράσεις «Το πρόγραμμα θα …» αντί «Το πρόγραμμα στοχεύει να …» ή αντί «Το πρόγραμμα ελπίζει να …»
- ενεργητικά ρήματα: «Βοηθήσαμε νέες γυναίκες να …» αντί «Νέες γυναίκες βοηθήθηκαν από τον οργανισμό μας να…»

3.1.4 Βοήθεια

Οι συγγραφείς της πρότασης θα πρέπει να ζητήσουν βοήθεια.. Η πρόταση θα πρέπει τουλάχιστον να ελεγχθεί από κάποιον άλλον. Το ιδανικό είναι η ίδια η προετοιμασία μιας γραπτής πρότασης να γίνει με τρόπο ώστε η πρόταση να είναι το τελικό προϊόν ενός διαλόγου μεταξύ του συντάκτη της έκθεσης και του βοηθού. Έτσι το κάθε σχέδιο θα είναι ένα ακόμη στάδιο στη διαδικασία της προετοιμασίας.

3.2 Τι πρέπει να συμπεριλάβει μια πρόταση

Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι προτάσεων:

1) σύντομες προτάσεις με τα βασικά σημεία (concept notes) και
2) πλήρως αναπτυγμένες προτάσεις.

Ο δωρητής μπορεί να εξειδικεύει τι τύπο πρότασης θέλει. Συχνά ο δωρητής μπορεί να ζητήσει σε πρώτη φάση μια σύντομη πρόταση με τα βασικά σημεία και, εφόσον ενδιαφέρεται για το πρόγραμμα, τότε θα ζητήσει μια πλήρη πρόταση. Και οι δυο τύποι περιλαμβάνουν ίδιους τύπους πληροφοριών· η πλήρης όμως πρόταση είναι περισσότερο αναλυτική.

Εάν ο δωρητής παρέχει τη φόρμα της αίτησης, τότε είναι αυτονόητο ότι η φόρμα αυτή πρέπει να ακολουθηθεί. Εάν δεν υπάρχει φόρμα αίτησης ή οδηγίες, είναι καλό να σταλούν σε πρώτη φάση μόνο σύντομες προτάσεις με τα βασικά σημεία (περίπου 2 σελίδες).

Δεν υπάρχουν σταθεροί κανόνες για το πώς θα συνταχθούν σύντομες προτάσεις με τα βασικά σημεία ούτε όμως και πλήρως αναπτυγμένες προτάσεις. Παρακάτω δίνονται μερικές βασικές οδηγίες.

3.2.1 Οδηγίες για το τι θα συμπεριλάβει μια σύντομη πρόταση (Concept Note) (2-3 σελίδες)

Μέρος	Περιγραφή	Σχόλια
Ο τίτλος του έργου/Ονομα (Project Title/ Name)	Στον τίτλο πρέπει να περιλαμβάνεται η ουσία του προγράμματος σύντομα και περιεκτικά	Χρησιμοποιήστε ένα διμερή τίτλο. Το πρώτο μέρος πρέπει να είναι σύντομο, μεστό, ευκολομνημόνευτο· το δεύτερο μέρος μπορεί να είναι πιο 'σοβαρό' και πληροφοριακό. Προσπαθήστεε να χρησιμοποιήσετε την ορολογία του δωρητή. *Π.χ. European Citizens For Local Action: Promoting active citizen-ship and European Identity through volunteering on local level (ΕΛΙΞ)*
Πώς ανταποκρίνεται το έργο στις προτεραιότητές του δωρητή (Relevance of project to donor's priorities)	Μια σύντομη περίληψη για το πώς ανταποκρίνεται το έργο στις προτεραιότητές του δωρητή	1 παράγραφος. Προσπαθήστε να χρησιμοποιήσετε την ορολογία του δωρητή.
Υπόβαθρο / Καταγραφή του προβλήματος / Αναφορά για την αναγκαιότητα του προγράμματος (Background/ Context/ Problem Statement/ Needs Statement)	Μια σύντομη περίληψη για την αναγκαιότητα του προγράμματος με τις σχετικές μαρτυρίες και αναφορά για το πώς ο οργανισμός σου έχει τα προσόντα να αντιμετωπίσει την αναγκαιότητα αυτή	1-2 παράγραφοι. Να αναφερθείτε στην εκτίμηση αναγκών. Να χρησιμοποιήσετε εντυπωσιακές αναφορές ή στατιστικά στοιχεία. Θα πρέπει να αναφερθείτε στις ανάγκες εκείνου/ων που στοχεύετε να βοηθήσετε· όχι στις ανάγκες του οργανισμού

Απώτεροι και άμεσοι στόχοι του προγράμματος (Project Aims/ Goals and Objectives)	Καταγράψτε το σύνολο των άμεσων και των απώτερων στόχων	1 παράγραφος Πρέπει να συνδέεται με την αναφορά για την αναγκαιότητα και τις δράσεις. *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο» για οδηγίες για την συγγραφή των στόχων.*
Δράσεις του προγράμματος (Project Activities)	Περιγράψτε περιεκτικά κάθε κύρια δράση	Μέχρι μισή σελίδα. Πρέπει να σχετίζεται με την αναγκαιότητα και τους στόχους. Να καταγράψετε τις δράσεις με αύξοντα αριθμό (ούτως ώστε να αναφέρεστε σε αυτές με τον αριθμό τους σε άλλα μέρη της αίτησης αλλά και σχετικές εκθέσεις προόδου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης). *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*
Αποτελέσματα (Outcomes/Results)	Κατάλογος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος	1 παράγραφος. Πρέπει να σχετίζεται με τις δράσεις. Να χρησιμοποιηθεί θετική γλώσσα *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*
Παρακολούθηση και αξιολόγηση (Monitoring and evaluation)	Γράψτε σύντομα πώς θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται οι δράσεις και τα αποτελέσματά τους	1 παράγραφος Πρέπει να σχετίζεται με τις δράσεις και τα αποτελέσματα *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*

Υπολογισμός του κόστους (Budget estimate)	Αναφέρετε το χρηματικό ποσό που απαιτείται και όποια άλλη ενδεχόμενη πηγή χρηματοδότησης για το πρόγραμμα	Σε σύντομη πρόταση μην συμπεριλάβετε αναλυτικό προϋπολογισμό
Το προφίλ του οργανισμού (Organisation profile)	Περιγράψτε σύντομα τους στόχους του οργανισμού και τις δράσεις του καθώς και τα κυριότερα αποτελέσματά τους Να αναφερθείτε περιληπτικά στη δομή του οργανισμού: στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και στις υποδομές	1-2 παραγράφους

3.2.2 Οδηγίες για το τι πρέπει να συμπεριληφθεί σε μια πλήρως αναπτυγμένη πρόταση (περίπου 6-10 σελ.[5] + τα παραρτήματα)

Όπως και στη σύντομη πρόταση, δεν υπάρχει μόνο μια μορφή για την πλήρως αναπτυγμένη πρόταση. Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός των κυριότερων θεμάτων που συχνά περιλαμβάνονται.

5. Στην περίπτωση βεβαίως ενός μικρού / μεσαίου προγράμματος. Η έκταση προφανώς θα είναι διαφορετική στην περίπτωση ενός μεγαλύτερου προγράμματος.

Μέρος	Περιγραφή	Σχόλια
Εμπροσθόφυλλο (Title page)	Τίτλος της πρότασης Όνομα του πιθανού δωρητή Όνομα και διεύθυνση του οργανισμού σου με το λογότυπο εφόσον υπάρχει Όνομα του υπεύθυνου για την κατάθεση των αιτήσεων Χρονολογία	Βλ. τον παραπάνω πίνακα σχετικά με τον τίτλο
Περίληψη / εισαγωγικό σημείωμα (Summary/ Executive Summary)	Περίληψη της πρότασης θα πρέπει να περιλαμβάνει: την αναγκαιότητα του προγράμματος, τους απώτερους και τους άμεσους στόχους, τα αποτελέσματα, τις δράσεις, τη χρονική περίοδο, το συνολικό κόστος	Μέχρι μισή σελίδα Γράψτε αυτό το μέρος *τελευταίο* (αν και εμφανίζεται στην αρχή)
Περιεχόμενα (Contents)	Καταγράψτε τις κυριότερες κεφαλίδες και τους αριθμούς των σελίδων	Η σελίδα αυτή θα βοηθήσει τον αναγνώστη να βρει το δρόμο του μέσα στην πρόταση
Πώς ανταποκρίνεται το έργο στις προτεραιότητές του δωρητή (Relevance of project to donor's priorities)	Μια σύντομη περίληψη για το πώς ανταποκρίνεται το έργο στις προτεραιότητές του δωρητή	Προσπαθήστεε να χρησιμοποιήσετε την ορολογία του δωρητή

Υπόβαθρο /Καταγραφή του προβλήματος / Αναφορά στην αναγκαιότητα του προγράμματος (Background/ Context/ Problem Statement/ Needs Statement)	Εξηγήστε γιατί το πρόγραμμα είναι αναγκαίο. Περιγράψτε περιληπτικά πώς διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα του προγράμματος, προσφέροντας και μαρτυρίες Προσδιορίστε την ομάδα-στόχο (ωφέλειες) Αναφέρετε περιληπτικά γιατί ο οργανισμός σου ενδιαφέρεται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα Παρουσιάστε πώς σχετίζεται το δικό σας πρόγραμμα με άλλες ενδεχομένως πρωτοβουλίες	Περίπου 1 σελίδα Να αναφέρεται στην εκτίμηση αναγκών Να χρησιμοποιήσετε εντυπωσιακές αναφορές, στατιστικά στοιχεία ή φωτογραφίες Θα πρέπει να αναφέ-ρεται στις ανάγκες εκείνου που στοχεύετε να βοηθήσετε· όχι στις ανάγκες του οργανισμού
Απώτεροι και άμεσοι στόχοι (Aims/ Objectives / Goals)	Ανάφερετε τους γενικούς και ειδικούς στόχους του προγράμματος	Περίπου μισή σελίδα Πρέπει να συνδέεται με την αναφορά για την αναγκαιότητα και τις δράσεις *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο» για οδηγίες για την συγγραφή των στόχων.*

Δράσεις / Διαδικασία (Activities/ Process)	Περιγράψτε όλες τις δράσεις που θα λάβουν χώρα Αναφέρετε ποιος θα είναι ο υπεύθυνος για την κάθε δράση, τι θα γίνει και πού	Περίπου 1-2 σελίδες Να τις καταγράψετε με αύξοντα αριθμό (ούτως ώστε να αναφέρεστε σε αυτές με τον αριθμό τους σε άλλα μέρη της αίτησης αλλά και σχετικές εκθέσεις προόδου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης) Πρέπει να σχετίζεται με την αναγκαιότητα και τους στόχους *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*
Χρονοδιάγραμμα (Timeline/ Schedule)	Παρουσιάστε το χρονοδιάγραμμα των δράσεων	Περίπου μισή σελίδα *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*
Αποτελέσματα / Επιπτώσεις (Outcomes/ Impact)	Τα αποτελέσματα πρέπει να μπορούν να επαληθευθούν (δηλ. μπορείτε να δείξετε καθαρά ότι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί)	Περίπου μισή σελίδα Τα αποτελέσματα πρέπει να σχετίζονται με τις δράσεις Να χρησιμοποιείτε θετική γλώσσα (βλ. παραπάνω) *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*
Παρακολούθηση και Αξιολόγηση **(Monitoring and Evaluation)**	Εξηγήστε πώς οι δράσεις και τα αποτελέσματά τους θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται	Περίπου μισή σελίδα Θα πρέπει να αναφέρετε τις δράσεις και τα αποτελέσματα *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*

Προϋπολογισμός (Budget)	Πρέπει να συμπεριληφθεί ένας αναλυτικός προϋπολογισμός. Παρουσιάστε όποια άλλη πηγή χρηματοδότησης του προγράμματος	Πρέπει να αναφέρετε καθαρά στις δράσεις *Βλ. στο κεφ. «Σχεδιάζοντας ένα Έργο»*
Το προφίλ του οργανισμού (Organisation profile)	Περιγράψτε σύντομα τους στόχους του οργανισμού και τις δράσεις του, την εμπειρία και τα επιτεύγματά του Κάντε ένα διάγραμμα της δομής του ΜΚΟ σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και των υποδομών του	
Παραρτήματα (Appendices)	Εδώ μπορετε να βάλετε έγγραφα ή επιστολές υποστήριξης που μπορεί να ενισχύουν την πρόταση χωρίς η ίδια να γίνεται μακροσκελής	Π.χ. Λογικό Πλαίσιο, ετήσια έκθεση, βιογραφικό σημείωμα όσων εμπλέκονται στο πρόγραμμα, επιστολές υποστήριξης

3.3 Τελικές παρατηρήσεις

Εάν η πρόταση εγκριθεί, να θεωρήσετε ότι πρόκειται μόνο για την αρχή μιας μακράς σχέσης με το δωρητή. Στείλτε μια ευχαριστήρια επιστολή και καλέστε το δωρητή να δει τις δραστηριότητές σας· κρατήστε τον ενήμερο με εκθέσεις και αναφορές. Μπορείτε επίσης να ενημερώσετε το δωρητή εάν υπάρχει ανάγκη να γίνουν κάποιες αλλαγές στο σχεδιαζόμενο πρόγραμμα. Εάν διατηρήσετε μια καλή σχέση μαζί του, είναι πολύ πιο πιθανό να πάρεις κι άλλη χρηματοδότηση στο μέλλον.

Εάν η πρότασή σας δεν εγκριθεί, μην απογοητεύεστε. Οι περισσότεροι ΜΚΟ έχουν περισσότερες απορρίψεις παρά εγκρίσεις των προτάσεών τους. Αν μπορείτε, πληροφορηθείτε για το γιατί η πρόταση δεν εγκρίθηκε και προσπαθήστε να μάθετε από αυτή τη διαδικασία. Μερικές καλές αιτήσεις απορρίπτονται μόνο και μόνο διότι υπήρχαν πάρα πολλές αιτήσεις. Εάν λοιπόν υποβάλλετε την πρόταση ξανά σε μεταγενέστερη ημερομηνία, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό. Μην εγκαταλείπετε την προσπάθεια και επιδείξτε επιμονή.

4. Βιβλιογραφία και χρήσιμες πηγές

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Το βιβλίο του Mike Eastwood και του Michael Norton, Writing Better Fundraising Applications: A Practical Guide (Λονδίνο: Directory of Social Change, 2010) αναλύει τις αλλαγές στο τι αναζητούν οι πιθανοί δωρητές και χρησιμοποιεί πρακτικά παραδείγματα για να αναδείξει τις αποτελεσματικές αιτήσεις χρηματοδότησης και συνηθισμένα λάθη. Η ιστοσελίδα «Community Empowerment Collective» μετέφρασε πολλούς οδηγούς για ΜΚΟ στα Ελληνικά συμπεριλαμβάνοντας και το έργο του Phil Bartle ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΟΡΟΙ: Σχεδιασμός ενός Εργου και η Εύρεση Πόρων γι'αυτό (http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/org-pdg.htm). Το βρεταννικό Εθνικό Συμβούλιο για τους Εθελοντικούς Οργανισμούς προετοίμασε αρκετούς οδηγούς πάνω στην ανεύρεση πόρων και την συγγραφή αιτήσεων, οι οποίοι βρίσκονται ως 'Introductory Pack on Funding and Finance for Voluntary and Community Organisations' (http://www.ncvo-vol.org.uk/products-services/publications/introductory-pack-

funding-finance-voluntary-community-organisations). Κάποιες ιστοσελίδες παρέχουν πληροφορίες για έναν μεγάλο αριθμό δωρητών προς ΜΚΟ όπως είναι η BOND (http://www.bond.org.uk), το European Foundation Centre (http://www.efc.be); Και η Fundsnet Services (http://www.fundsnetservices.com).

Αναφορές

Bartle, P (2007) *Proposals for Funding – How to get money out of donor organizations,* Community Empowerment Collective: http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/res-prp.htm.

Bartle, P. (2007) *Σχεδιασμός του Έργου, Προτάσεις, Εξωγενείς Πόροι. Ο Σχεδιασμός ενός Έργου και η Εύρεση Πόρων γι' αυτό*, Community Empowerment Collective: http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/org-pdg.htm.

Eastwood, M. and Norton, M. (2010) *Writing Better Fundraising Applications: A Practical Guide,* Directory of Social Change.

FundsforNGOs (2008) *How to Write a Proposal,* FundsforNGOs.org: http://www.fundsforngos.org/how-to-write-proposal/

Minor, J. (2011) *Collaborative Grantseeking: A Guide to Designing Projects, Leading Partners, and Persuading Sponsors*, Greenwood.

Turton, D. (2006) *Introductory Pack on Funding and Finance for Voluntary and Community Organisations,* National Council for Voluntary Organisations: http://www.ncvo-vol.org.uk/products-services/publications/introductory-pack-funding-finance-voluntary-community-organisations.

Women's Resource Centre (2010) *Writing Successful Funding Proposals,* Women's Resource Centre: http://www.wrc.org.

uk/includes/documents/cm_docs/2010/w/writing_successful_funding_proposals_guide_whole.pdf.

Χρήσιμες Πηγές

BOND: http://www.bond.org.uk
Charities Aid Foundation: www.cafonline.org
Community Empowerment Collective: http://cec.vcn.bc.ca/cmp/collect.htm
European Foundation Centre: http://www.efc.be
Funders Online Directory: http://www.fundersonline.org/grantseekers
Fundsnetservices.com: http://www.fundsnetservices.com
Funds for NGOs: http://www.fundsforngos.org
Women's Funding Network: http://www.wfnet.org/
World Association of Non-Governmental Organizations: www.wango.org

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΕΜΙΡΖΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

Α. Περιγραφή της πρακτικής προσέγγισης της διαχείρισης έργων

Διαχείριση χρηματοδοτούμενων έργων

Τι εννοούμε με τον όρο διαχείριση έργου μέσω χρηματοδότησης ή μέσω επιχορήγησης; Είναι ένας συνδυασμός που προσδιορίζει το χρονοδιάγραμμα και τις δράσεις που θα λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια αυτού. Η διαχείριση έργου ξεκινάει στη φάση που η χρηματοδότηση/χορηγία/δωρεά/επιχορήγηση (στη συνέχεια του κειμένου θα αναφέρεται χρηματοδότηση) όταν ο αιτηθείς φορέας υπογράφει την συμφωνία/συμβόλαιο/επιχορήγηση (στη συνέχεια του κειμένου θα αναφέρεται συμβόλαιο) με τον χρηματοδότη/δωρητή/χορηγό (στη συνέχεια του κειμένου θα αναφέρεται χρηματοδότης) και αποδέχεται την χρηματοδότηση και γίνεται ο επιχορηγούμενος φορέας.

Συνήθως η ενημέρωση του φορέα σχετικά με την αποδοχή ή μη του αιτήματος μπορεί να γίνει είτε μέσω αλληλογραφίας ή και με πιο ανεπίσημο τρόπο. Σε κάποιες περιπτώσεις οι

χρηματοδότες μπορούν να ενημερώσουν τους αιτούντες μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή ηλεκτρονικού μηνύματος. Αυτός ο ανεπίσημος τύπος επικοινωνίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως από ιδιωτικούς χρηματοδότες, όπως π.χ. τα ιδρύματα. Όταν η χρηματοδότηση γίνει αποδεκτή από τον αιτούντα φορέα, ξεκινά η υλοποίηση του έργου σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία και στη συνέχεια ο φορέας οφείλει να διαχειριστεί τη χρηματοδότηση τόσο για το φυσικό όσο και για το οικονομικό αντικείμενο μέχρι την τελική ημερομηνία του συμβολαίου.

Η διαδικασία της διαχείρισης της χρηματοδότησης ολοκληρώνεται όταν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι έχουν ξοδευτεί, απολογιστεί και τεκμηριωθεί και η καταληκτική ημερομηνία έχει επέλθει. Τα έργα μπορούν, ωστόσο να συνεχιστούν και μετά από την καταληκτική ημερομηνία και συχνά μπορούν να χρηματοδοτηθούν και από άλλους χρηματοδότες. Συνήθως οι περισσότερες χρηματοδοτήσεις καλύπτουν ένα χρονικό διάστημα περίπου δώδεκα μηνών, εκτός από τις περιπτώσεις που υπάρχει συνεχής ή πολυετής χρηματοδότηση. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία της διαχείρισης της χρηματοδότησης θα διαρκέσει δώδεκα μήνες επίσης. Πολλοί χρηματοδότες μπορούν να δώσουν ένα χρονικό διάστημα περίπου τριών μηνών μετά την ολοκλήρωση του έργου προκειμένου να υποβάλουν την τελική έκθεση αναφοράς τόσο του φυσικού όσο και του οικονομικού αντικειμένου. Οι φορείς που δεν υποβάλουν τελική έκθεση αναφοράς μπορούν να χάσουν την τελική πληρωμή και στην ουσία να θέσουν σε κίνδυνο όχι μόνο την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου, αλλά και την πιθανότητα μελλοντικής χρηματοδότησης από τον χρηματοδότη.

Η διαχείριση μιας χρηματοδότησης περιλαμβάνει μια σειρά από εργασίες. Κάθε χρηματοδότης απαιτεί διαφορετικές εργασίες κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου. Ωστόσο, σε

γενικές γραμμές, οι ακόλουθες εργασίες είναι αυτές που απαιτούνται να διεξαχθούν από τον φορέα υλοποίησης του έργου:

- τήρηση και εφαρμογή των όρων και των υποχρεώσεων που απορρέουν από το συμβόλαιο
- εκπλήρωση/τήρηση των απαιτήσεων για αναφορές κατά τη διάρκεια όλης της υλοποίησης του συμβολαίου
- υποβολή αιτημάτων για αλλαγές και τροποποιήσεις, αλλά σε εύλογο χρονικό διάστημα (πριν την ολοκλήρωση του έργου), σε περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο.
- απολογισμός των δαπανών του έργου
- τήρηση των διαδικασιών ολοκλήρωσης του έργου, όπως αυτές απαιτούνται από τον χρηματοδότη
- διεκπεραίωση της διαχείρισης του έργου με την τήρηση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας.

Αποτελεσματική διαχείριση έργου

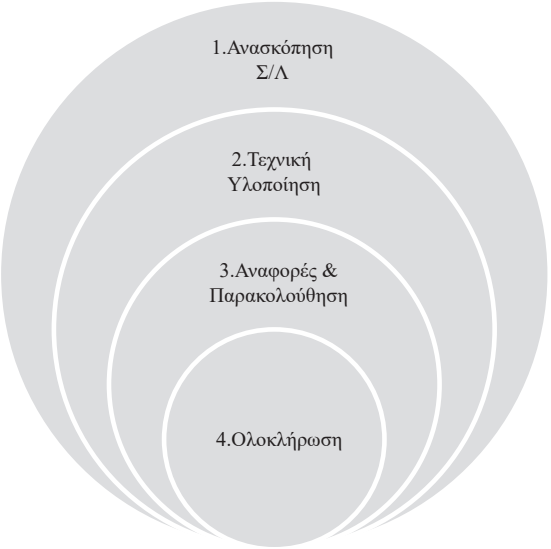
Είναι κρίσιμης σημασίας ο φορέας υλοποίησης να εφαρμόσει αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης για πολλούς λόγους. Ο πιο σημαντικός όμως, είναι ότι ο φορέας υλοποίησης μπορεί να χάσει τη χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου αν δεν καταφέρει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη χρηματοδότηση. Οι φορείς υλοποίησης πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση της ευθύνης που αναλαμβάνουν με την υπογραφή του συμβολαίου. Επιπρόσθετα, οι φορείς υλοποίησης που θα αποδεχτούν τη χρηματοδότηση θα εμπλακούν σε μια νομική σύμβαση με τον χρηματοδότη από την οποία απορρέουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Σε «αντάλλαγμα» για την οικονομική ενίσχυση (συμβόλαιο), οι φορείς υλοποίησης δεσμεύονται ότι θα εκπληρώσουν τον σκοπό του έργου και

μάλιστα με τον καλύτερο, αποτελεσματικότερο και πιο αποδοτικό τρόπο, έτσι όπως έχουν ήδη περιγράψει οι ίδιοι στην αίτηση χρηματοδότησης που υπέβαλαν. Οι φορείς υλοποίησης θα «εργαστούν» για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του έργου και θα διεξάγουν και αξιολόγηση προκειμένου να προσδιορίσουν αν το κατάφεραν ή όχι και σε ποιο βαθμό. Επιπρόσθετα, θα δαπανήσουν το χρηματοδοτούμενο ποσό όπως αυτό έχει καθοριστεί από τον προϋπολογισμό και σύμφωνα με τις συγκεκριμένες κατηγορίες κόστους.

Αν ένας φορέας υλοποίησης αποτύχει στην επίτευξη των στόχων, στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, καθώς και να χρησιμοποιήσει τη χρηματοδότηση αποδοτικά, μπορεί να θεωρηθεί ότι παραβιάζει τους όρους του συμβολαίου και ο δωρητής μπορεί να ζητήσει την επιστροφή μέρους ή όλης της χρηματοδότησης ή και να παύσει τη χρηματοδότηση. Η μη ορθή διαχείριση της χρηματοδότησης μπορεί να έχει άμεσες και μακροπρόθεσμες συνέπειες που μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την απώλεια της χρηματοδότησης τόσο από τον τρέχοντα χρηματοδότη, όσο και από τους εν δυνάμει, βλάβη στη φήμη και σε πιο σοβαρές περιπτώσεις, ποινικές διώξεις.

Φάσεις διαχείρισης του έργου στην πράξη

Η διαχείριση του έργου πρακτικά περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις, όπως απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Φάσεις Διαχείρισης Έργου

1. Ανασκόπηση συμβολαίου:

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης πραγματοποιείται επισκόπηση και κατανόηση των όρων του συμβολαίου. Εξετάζεται αν είναι λογικοί οι όροι, αν μπορεί ο φορέας υλοποίησης να τους τηρήσει, καθώς και αν υπάρχει περιθώριο διαπραγμάτευσης.

Οι περισσότεροι χρηματοδότες ζητούν να υπογραφεί ένα συμφωνητικό, το συμβόλαιο πριν να δοθεί η χρηματοδότηση. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μιας ευκαιρία να εδραιωθεί μια

καλή σχέση με τον χρηματοδότη, δίνοντας ξεκάθαρη εικόνα για τους στόχους του έργου και τον τρόπο συνεργασίας που θα αναπτυχθεί.

Κάποιοι χρηματοδότες περιλαμβάνουν στα συμβόλαια πολύ αυστηρούς όρους, π.χ. για το ακριβές ποσό που θα δαπανηθεί για την Έκθεση Οικονομικού Ελέγχου από εξωτερικούς ελεγκτές (η Ευρωπαϊκή Ένωση και η USAID). Άλλοι χρηματοδότες μπορεί να είναι πιο ευέλικτοι, αλλά σίγουρα εφαρμόζουν άλλους κανόνες και όρους, π.χ. για τις αλλαγές στον προϋπολογισμό και στις απαιτήσεις για αναφορές.

Είναι πολύ σημαντικό να ελέγξει και να κατανοήσει ο φορέας υλοποίησης του όρους και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτούς πριν υπογράψει το συμβόλαιο. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί ο φορέας υλοποίησης να μην μπορεί να λάβει ή να πρέπει να επιστρέψει χρήματα για δαπάνες που ο χρηματοδότης δεν αναγνωρίζει ως επιλέξιμες.

Κάποιες φορές είναι πιθανόν να μπορεί ο φορέας υλοποίησης να διαπραγματευτεί για τους όρους του συμβολαίου. Δεν είναι σίγουρο ότι θα πετύχει η διαπραγμάτευση, αλλά είναι προτιμότερο να διαπραγματευθεί κανείς στην αρχή, παρά να αποτύχει να εφαρμόσει κάποιους όρους.

Όσον αφορά θέματα προϋπολογισμού, ο φορέας υλοποίησης πρέπει να βεβαιωθεί ότι ο προϋπολογισμός είναι όσο πιο πλήρης γίνεται.

2. Τεχνική υλοποίηση

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης καθορίζονται και τηρούνται:

- ο μηχανισμός διαχείρισης χρηματοδότησης του συμβολαίου,

- το λογιστικό σύστημα τήρησης και καταγραφής του μηχανισμού χρηματοδότησης,
- οι κανόνες ανάθεσης υπεργολαβιών,
- οι κανόνες δημοσιότητας και επικοινωνίας,
- η υποχρέωση αναφορών,
- οι συναντήσεις,
- το σύστημα παρακολούθησης.

Το ποσό της χρηματοδότησης βρίσκεται στη διάθεση του φορέα υλοποίησης για τους σκοπούς που συμφωνήθηκαν στο συμβόλαιο. Το ποσό αυτό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καλυφθούν άλλες δαπάνες. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να παρακολουθηθεί η χρηματοδότηση ξεχωριστά και προσεκτικά.

Αυτό σημαίνει να υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα πως οι χρηματοδότες επιτρέπουν να χρησιμοποιηθεί το ποσό και να καταγράφεται η δαπάνη για την κάθε δράση του έργου ξεχωριστά.

3. Αναφορές και παρακολούθηση

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης του έργου πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η αναφορά της προόδου του έργου, η τήρηση των οικονομικών στοιχείων, η προετοιμασία αναφορών φυσικού και οικονομικού αντικειμένου, τα αιτήματα για αναθεώρηση του προϋπολογισμού (σε περίπτωση που αυτό είναι απαραίτητο), η ενημέρωση του χρηματοδότη για την πρόοδο του έργου, καθώς και για πιθανές αλλαγές στο έργο.

Οι χρηματοδότες συνήθως διαθέτουν συγκεκριμένα υποδείγματα για τις αναφορές (φυσικού και οικονομικού αντικειμένου) και τα αναμένουν συμπληρωμένα σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Το σύνηθες είναι να υπάρχουν αναφορές φυσικού και οικονομικού αντικειμένου οι οποίες πρέπει να εί-

ναι ακόλουθες μεταξύ τους και να συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Είναι πολύ σημαντικό ο φορέας υλοποίησης να σέβεται και να τηρεί τους όρους για τις αναφορές, να τις αποστέλλει στο χρόνο που αναμένονται, να είναι σωστές και ξεκάθαρες. Αυτό αποτελεί κάτι που ενισχύει και την καλή σχέση ανάμεσα στον φορέα υλοποίησης και τον χρηματοδότη. Το «μυστικό» για την εύκολη σύνταξη των αναφορών είναι να διαθέτει ο φορέας υλοποίησης σύστημα παρακολούθησης από την αρχή και να μην περιμένει να ολοκληρωθεί το έργο για να τις συντάξει.

4. Ολοκλήρωση

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης του έργου πραγματοποιείται επισκόπηση / χρήση του προϋπολογισμού εντός του συμφωνηθέντος χρονοδιαγράμματος, ολοκλήρωση αρχείων και λογαριασμών και ετοιμότητα για πιθανό μελλοντικό έλεγχο. Επίσης, προετοιμασία αναφορών φυσικού και οικονομικού αντικειμένου, και τελευταίο αλλά σημαντικό ο εορτασμός της επιτυχίας του έργου!

Συχνά το τέλος μιας χρηματοδότησης σημαίνει και το τέλος του έργου. Η προετοιμασία για το κλείσιμο του έργου θα πρέπει να ξεκινά τρεις με έξι μήνες πριν από την καταληκτική ημερομηνία του έργου. Τα σημαντικά ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:

- ο ακριβής απολογισμός των δαπανών καθώς και όποιες τροποποιήσεις πιθανώς απαιτούνται
- η εξασφάλιση την μέγιστης χρήσης – απορρόφησης των διαθεσίμων χρημάτων (τεκμηριωμένα και για τις δράσεις του έργου)
- η διασφάλιση ότι όλα τα συνοδευτικά αρχεία είναι αρ-

χειοθετημένα με ασφάλεια και ακρίβεια, έτοιμα για έλεγχο
- το αίτημα για χρονική παράταση του έργου, αν κάτι τέτοιο απαιτείται
- ο καθορισμός της σωστής διάθεσης τους εξοπλισμού του έργου
- η τακτοποίηση των θεμάτων για το προσωπικό που θα σταματήσει να απασχολείται στον φορέα υλοποίησης μετά την ολοκλήρωση του έργου
- η προετοιμασία της τελικής αναφοράς φυσικού και οικονομικού αντικειμένου
- η οργάνωση της διεξαγωγής της τελικής αξιολόγησης
- η οργάνωση του τελικού οικονομικού ελέγχου (αν αυτό απαιτείται).

Η σχέση με τον χρηματοδότη

Για να χτιστεί και να εδραιωθεί μια καλή και δυνατή σχέση εμπιστοσύνης με τον χρηματοδότη, είναι χρήσιμο να σκεφτεί ο φορέας υλοποίησης της σχέση από την πλευρά του χρηματοδότη. Οι χρηματοδότες συνήθως χορηγούν έργα σε οργανισμούς στους οποίους έχουν εμπιστοσύνη. Κάθε διαπραγμάτευση ή συμφωνία με τον χρηματοδότη θα πρέπει να στοχεύει στο χτίσιμο της εμπιστοσύνης με τον φορέα, μέσω π.χ.:

- της ακριβούς και κατανοητής περιγραφής του σχεδίου για την αξιοποίηση της χρηματοδότησης – μέσω των ξεκάθαρων σχεδιασμών και προϋπολογισμών
- της ανάδειξης των συστημάτων παρακολούθησης και ελέγχου που εφαρμόζει ο φορέας υλοποίησης συμπεριλαμβανομένης της σωστής και καλής διαχείρισης του έργου

- της παροχής ειλικρινών και ακριβών αναφορών για το έργο.

Οι περισσότεροι χρηματοδότες έχουν βρεθεί να απολογούνται για χρηματοδοτήσεις που δεν χρησιμοποιήθηκαν «σωστά». Γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να βασιστούν μόνο στην εμπιστοσύνη. Οι χρηματοδότες επίσης πρέπει να είναι προσεκτικοί με τα χρήματα που διαχειρίζονται καθώς και να δικαιολογήσουν τον τρόπο που χρησιμοποιήθηκαν.

Πάνω από όλα οι χρηματοδότες πρέπει να είναι ενήμεροι για το τι ακριβώς συμβαίνει στο έργο – δεν τους αρέσουν οι δυσάρεστες εκπλήξεις.

Πώς να κρατήσετε τον χρηματοδότη ικανοποιημένο!

- Χτίστε σχέση εμπιστοσύνης:
  - Διατηρήστε συχνή επικοινωνία με τον υπεύθυνο για το έργο σας από την πλευρά του χρηματοδότη
  - Τηρήστε τις καταληκτικές ημερομηνίες για τις αναφορές
  - Ακολουθήστε του όρους και τους κανονισμούς του συμβολαίου
- Επιτύχετε του στόχους του έργου:
  - Υλοποιήστε τις δράσεις του έργου όπως αυτές περιγράφηκαν στην αίτηση χρηματοδότησης
  - Υλοποιήστε το έργο τηρώντας τον συμφωνηθέντα προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα
- Σεβαστείτε τις σημαντικές ημερομηνίες του συμβολαίου:
  - Μην προβαίνετε σε δαπάνες για το έργο τόσο πριν ή και μετά την επιλέξιμη περίοδο αυτών

  - Βεβαιωθείτε ότι οι αποδείξεις και τα τιμολόγια έχουν ημερομηνίες ακόλουθες με τις ημερομηνίες των συμβάσεων
- Συντάξτε καλές αναφορές:
  - Προετοιμάστε ακριβείς και πλήρεις οικονομικές αναφορές
  - Τεκμηριώστε αλλαγές στον προϋπολογισμό
  - Να είστε ειλικρινείς στις αναφορές του έργου – μη διστάσετε να μοιραστείτε τόσο τις προκλήσεις όσο και τις επιτυχίες
- Τηρείστε τα αρχεία του έργου
- Αποφύγετε τις εκπλήξεις:
  - Ενημερώνετε τον χρηματοδότη αν οι στόχοι επιτυγχάνονται
  - Ενημερώνετε τον χρηματοδότη αν οι καταληκτικές ημερομηνίες δεν μπορούν να τηρηθούν. Συχνά υπάρχουν περιπτώσεις διαπραγμάτευσης για περισσότερο χρόνο υλοποίησης

Β. Περιγραφή της θεωρητικής προσέγγισης της διαχείρισης έργων

Τι είναι ένα έργο

Κάθε είδος έργου από την εποχή σύλληψης της αναγκαιότητάς του μέχρι την ολοκλήρωση ή την αντικατάστασή του υπόκειται σε περιορισμούς χρόνου, κόστους και ποιότητας, έχει να αντιμετωπίσει απρόβλεπτους παράγοντες (κινδύνους αλλά και ευκαιρίες), χρειάζεται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, προμήθειες υλικών και υπηρεσιών και τέλος, απαιτεί οργάνωση, επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων καθώς και

τεκμηρίωση. Όταν τα έργα υλοποιούνται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο, οικονομικά διεθνοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η διοίκηση τους είναι σίγουρο ότι απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία και συστηματική προσπάθεια.

Οι Βασικές Γνώσεις (ή Κορμός Γνώσης) στη Διοίκηση Έργων (Project Management Body of Knowledge) είναι το σύνολο της γνώσης εντός του επαγγέλματος της διοίκησης έργων. Όπως και σε άλλα επαγγέλματα, π.χ., νομική, ιατρική και λογιστική, οι βασικές γνώσεις συνδέονται με τους πρακτικούς και τους ακαδημαϊκούς που τις εφαρμόζουν και τις προάγουν. Οι πλήρεις Βασικές Γνώσεις της Διοίκησης Έργων περιλαμβάνουν αποδεδειγμένες παραδοσιακές πρακτικές που εφαρμόζονται ευρέως, όπως και τη γνώση καινοτόμων πρακτικών που αναδύονται εντός του επαγγέλματος, περιλαμβανομένου δημοσιευμένου αδημοσίευτου υλικού.

Ένα έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που εκτελείται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν η υπηρεσία.

Χαρακτηριστικά έργου

1. Προσωρινότητα

Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει προσδιορισμένη αρχή και προσδιορισμένο τέλος. Το τέλος επέρχεται όταν επιτευχθούν οι στόχοι του έργου, ή όταν καταστεί σαφές ότι οι στόχοι του έργου δεν πρόκειται ή δεν μπορούν να επιτευχθούν, ή ότι η ανάγκη για το έργο δεν υφίσταται πλέον οπότε και το έργο τερματίζεται. Προσωρινότητα δεν σημαίνει κατ΄ ανάγκη συντομία σε διάρκεια. Πολλά έργα διαρκούν αρκετά χρόνια. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, η διάρκεια ενός έργου είναι πεπερασμένη. Τα έργα δεν είναι διηνεκείς προσπάθειες.

2. Μοναδικότητα

Ένα έργο δημιουργεί παραδοτέα, τα οποία είναι προϊόντα, υπηρεσίες ή αποτελέσματα. Τα έργα μπορεί να δημιουργήσουν:

- Ένα προϊόν ή ένα δημιούργημα το οποίο παράγεται, είναι μετρήσιμο και μπορεί να είναι το ίδιο ένα εξάρτημα ή ένα συστατικό ενός εξαρτήματος
- Μία δυνατότητα εκτέλεσης μιας υπηρεσίας, όπως επιχειρησιακές λειτουργίες που υποστηρίζουν την παραγωγή ή τη διανομή
- Ένα αποτέλεσμα, όπως ευρήματα ή τεκμηριώσεις. Για παράδειγμα, ένα ερευνητικό έργο αναπτύσσει γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προσδιοριστεί εάν υφίσταται μια τάση ή όχι ή εάν μια νέα διεργασία θα έχει κοινωνικό όφελος.

Η μοναδικότητα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των παραδοτέων ενός έργου. Για παράδειγμα, έχουν κτιστεί πολλές χιλιάδες κτίρια γραφείων, κάθε ένα όμως εξ' αυτών είναι διαφορετικό – διαφορετικός κύριος, διαφορετικός σχεδιασμός, διαφορετική τοποθεσία, διαφορετικοί εργολάβοι κλπ. Η παρουσία επαναλαμβανόμενων στοιχείων δεν αλλάζει τη θεμελιώδη μοναδικότητα των εργασιών του έργου.

3. Προοδευτική Ανάπτυξη

Προοδευτική ανάπτυξη είναι ένα χαρακτηριστικό των έργων, που συνοδεύει τις έννοιες της προσωρινότητας και της μοναδικότητας. Προοδευτική ανάπτυξη σημαίνει ανάπτυξη σε βήματα και αυξητική συνέχιση. Για παράδειγμα, το φυσικό αντικείμενο του έργου περιγράφεται γενικά στα πρώιμα στάδια του έργου και γίνεται πιο συγκεκριμένο και λεπτομερές, καθώς

η ομάδα έργου αποκτά καλύτερη και πληρέστερη αντίληψη των αντικειμενικών στόχων και των παραδοτέων. Η προοδευτική ανάπτυξη δεν πρέπει να συγχέεται με τη διολίσθηση του φυσικού αντικειμένου (scope creep).

Η προοδευτική ανάπτυξη των προδιαγραφών ενός έργου πρέπει να συντονίζεται προσεκτικά με τον κατάλληλο ορισμό του φυσικού αντικειμένου ενός έργου, ειδικά εάν το έργο εκτελείται βάσει σύμβασης. Όταν προσδιοριστεί επαρκώς το φυσικό αντικείμενο του έργου – δηλαδή η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί – πρέπει αυτό να ελέγχεται καθώς οι προδιαγραφές του έργου και του προϊόντος αναπτύσσονται προοδευτικά.

Τί είναι η Διοίκηση ή Διαχείριση Έργων;

Η «διαχείριση ή διοίκηση έργου», γνωστή στα Αγγλικά με τον όρο «Project Management», προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν στα «γιατί», «τι», «πώς», «ποιος», «πόσο κοστίζει» και «πότε» ενός έργου από την εποχή σύλληψης της αναγκαιότητάς του μέχρι την ολοκλήρωσή του. Έτσι, η διαχείριση έργου περιλαμβάνει την επιλογή των μεθόδων υλοποίησης, τις αναγκαίες εκτιμήσεις χρόνου και κόστους, το πρόγραμμα ποιότητας, το σχέδιο ασφάλειας και υγείας, τη διαχείριση των κινδύνων αλλά και οποιαδήποτε άλλη οργανωτική ή ελεγκτική ενέργεια απαιτείται για τη σχεδίαση, υλοποίηση και λειτουργία του έργου σε όλη την ωφέλιμη «ζωή» του. Επιπρόσθετα, ορισμένοι (π.χ. η ερευνητική ομάδα του Καθηγητή Roland Gareis στο Πανεπιστήμιο της Βιέννης) ισχυρίζονται ότι η διαχείριση έργου και πιο συγκεκριμένα η θεώρηση ΚΠΕ (Κοινωνία Προσανατολισμένη κατά Έργα), μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διοίκηση της κοινωνίας γενικότερα. Σύμφωνα με τη θεώρηση ΚΠΕ οι

περισσότερες ανθρώπινες δραστηριότητες από το σχολείο των παιδιών, τις εισαγωγικές εξετάσεις στο Πανεπιστήμιο, την οργάνωση ενός ταξιδιού, ή μιας φιλανθρωπικής εκδήλωσης μπορούν να θεωρηθούν και να αντιμετωπιστούν ως έργα. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί οικονομία χρόνου, κόστους και κόπου και άρα, σε επέκταση, σημαντικό όφελος για την κοινωνία γενικότερα.

Διαχείριση ή Διοίκηση έργων είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του έργου. Η διοίκηση έργων επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης και της ολοκλήρωσης των διεργασιών διοίκησης έργου για την έναρξη, προγραμματισμό, εκτέλεση, παρακολούθηση και έλεγχο και ολοκλήρωση. Ο διευθυντής του έργου είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων του έργου.

Η διοίκηση ενός έργου περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό των απαιτήσεων
- Καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων
- Εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών αιτημάτων για ποιότητα, φυσικό αντικείμενο, χρόνο και κόστος.
- Προσαρμογή των προδιαγραφών, σχεδίων και προσεγγίσεων στις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των διαφόρων συμμετοχών.

Οι διευθυντές έργων συχνά μιλάνε για ένα «τριπλό περιορισμό» – φυσικό αντικείμενο, χρόνος και κόστος του έργου – στη διαχείριση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων του έργου. Η ποιότητα του έργου επηρεάζεται από την εξισορρόπηση των τριών αυτών παραγόντων. Τα ιδιαίτερα ποιοτικά έργα παραδίδουν το απαιτούμενο προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα, σύμφωνα με το αντικείμενο, εντός των προθεσμιών και εντός των ορίων του

προϋπολογισμού. Η σχέση μεταξύ των παραγόντων αυτών είναι τέτοια που εάν ένας από τους τρεις παράγοντες μεταβληθεί, τουλάχιστον ένας άλλος παράγοντας θα επηρεαστεί. Οι διευθυντές έργων διοικούν επίσης τα έργα σε σχέση με την αβεβαιότητα. Ο κίνδυνος (το ρίσκο) του έργου είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή συνθήκη, που εάν συμβεί, έχει μια θετική ή αρνητική επίδραση σε έναν τουλάχιστον στόχο του έργου.

Κατανόηση του περιβάλλοντος του Έργου

Στην πράξη, όλα τα έργα σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε ένα κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο, και έχουν επιθυμητές και ανεπιθύμητες θετικές και/ή αρνητικές επιπτώσεις. Η ομάδα έργου πρέπει να εξετάσει το έργο στο πολιτισμικό, κοινωνικό, διεθνές, πολιτικό και φυσικό του περιβάλλον.

- Πολιτισμικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η ομάδα πρέπει να κατανοεί το πώς το έργο επηρεάζει τους ανθρώπους και πως οι άνθρωποι το έργο. Αυτό μπορεί να απαιτεί την κατανόηση των διάφορων απόψεων των οικονομικών, δημογραφικών, εκπαιδευτικών, ηθικών, εθνικών, θρησκευτικών και λοιπών χαρακτηριστικών των ανθρώπων τους οποίους επηρεάζει το έργο ή που ενδεχομένως ενδιαφέρονται για το έργο. Ο διευθυντής έργου πρέπει επίσης να εξετάσει τη νοοτροπία του οργανισμού και να προσδιορίσει εάν η διοίκηση έργων αναγνωρίζεται ως ένας ισχύων ρόλος με ευθύνη και εξουσία για τη διοίκηση του έργου.
- Διεθνές και πολιτικό περιβάλλον. Ορισμένα μέλη της ομάδας ενδεχομένως απαιτείται να εξοικειωθούν με εφαρμοστέους διεθνείς, εθνικούς, περιφερειακούς και

τοπικούς νόμους και έθιμα, καθώς και με το πολιτικό κλίμα που θα μπορούσε να επηρεάσει το έργο. Ορισμένοι διεθνείς παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι οι διαφορές της ώρας, εθνικές και τοπικές εορτές, ταξιδιωτικές απαιτήσεις για κατά πρόσωπο συναντήσεις, καθώς και οι απαιτήσεις για τηλεδιασκέψεις.

- Φυσικό περιβάλλον. Εάν το έργο θα επηρεάσει το φυσικό του περίγυρο, ορισμένα μέλη της ομάδας θα πρέπει να είναι γνώστες των παραγόντων της τοπικής οικολογίας και της φυσικής γεωγραφίας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο ή να επηρεασθούν από αυτό.

Διοίκηση έργων – Ιστορική αναδρομή

Η διαχείριση συνυπάρχει με τα έργα από την πρώτη φορά που οι άνθρωποι προσπάθησαν να πετύχουν «κάτι» – εποχή που ήταν πολύ πριν τους ιστορικούς χρόνους (άποψη που διατυπώθηκε στο 16ο Παγκόσμιο Συνέδριο Διαχείρισης Έργων, Βερολίνο, 2002). Αρχικά, ο κάθε υπεύθυνος υλοποίησης ενός στόχου ακολουθούσε τις δικές του εμπειρικές ή ιδιοσυγκρασιακές μεθόδους με σκοπό να σχεδιάσει τις απαιτούμενες ενέργειες που έπρεπε να κάνει καθώς και να βρει τρόπους για να οργανώσει και να ελέγξει την υλοποίησή τους. Η πρώτη συστηματική προσπάθεια επίτευξης καλύτερου αποτελέσματος μέσω οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας έγινε το 19ο αιώνα σε ένα εργοστάσιο χυτοσιδήρου των ΗΠΑ. Υπεύθυνος της προσπάθειας ήταν ο Αρχιμηχανικός του εργοστασίου F.W. Taylor (1856-1915), σήμερα θεωρούμενος ως «πατέρας» της διαχείρισης (management). Στα χρόνια που ακολούθησαν και εξαιτίας των έργων της εποχής εκείνης (κατασκευή σιδηροδρομικού δικτύου, οι πρώτοι ουρανοξύστες, έργα εξηλεκτρισμού

κ.λπ.) έγιναν διάφορες άλλες σχετικές μελέτες, κυρίως στις ΗΠΑ και κυρίως από μηχανικούς. Παρ' όλα αυτά, όμως, μόνο τα τελευταία σαράντα χρόνια η διαχείριση έργων αντιμετωπίστηκε ως ξεχωριστό πεδίο επιστημονικής και επαγγελματικής ενασχόλησης κυρίως εξαιτίας της επιτυχημένης συμβολής της στη δημιουργία του πυραυλικού συστήματος Polaris του Αμερικανικού Ναυτικού κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, αλλά και της σημασίας που της αναγνωρίστηκε ως μοχλού παραγωγής «νέου πλούτου» για την κοινωνία. Νέου «πλούτου»; Πράγματι, η όλη έννοια της διαχείρισης είναι η οικονομικότερη παραγωγή έργων στα οποία η μετέπειτα εκμετάλλευση αποσβένει το κόστος δημιουργίας τους και παράγει νέο πλούτο! Αυτό είναι και το κίνητρο πίσω από τη μελέτη, ενασχόληση, δημιουργία και τέλος αποδοχή της όλης γνωστικής περιοχής! Πώς, όμως, θα γίνει αυτό; Πώς θα επιτευχθεί ο «νέος πλούτος»; Διάφορες επαγγελματικές και ερευνητικές ομάδες και από πολλές χώρες ασχολήθηκαν με το θέμα και για σειρά ετών. Αρχικά, η λύση αναζητήθηκε μέσω των εφαρμοσμένων Μαθηματικών. Αν δεχθούμε ότι είναι το οικονομικό όφελος, το οποίο τελικά επιζητούμε, αυτό σίγουρα μπορεί να εκφραστεί με κάποιες εξισώσεις (πιο καλά με κάποιες συναρτήσεις), η μελέτη, ανάλυση και επίλυση των οποίων, θα μας οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Χιλιάδες ανθρωπο-ώρες αφιερώθηκαν σε αυτό το σκοπό κατά τη διάρκεια μιας εικοσαετίας που ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1950. Τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας περιλαμβάνουν τις μεθόδους της δικτυωτής ανάλυσης (ή μεθόδους του «κρίσιμου δρόμου» ή CPM), τις τεχνικές βελτιστοποίησης της σχέσης κόστους και χρόνου ενός έργου και τους αλγόριθμους ορθολογικότερης χρησιμοποίησης των μέσων παραγωγής. Σήμερα που το υπολογιστικό φορτίο των μεθόδων και τεχνικών αυτών αναλαμβάνουν οι

υπολογιστές, η εφαρμογή τους αποτελεί συμβατική υποχρέωση για όσους ασχολούνται με τα έργα και τα αποτελέσματά τους, σε περίπτωση που προκύψουν διαφορές, είναι δεκτά και από τα δικαστήρια, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι όλα πάνε καλά. Εκτός, ίσως από μια μικρή λεπτομέρεια. Τα έργα δεν γίνονται πάντα ούτε γρηγορότερα, ούτε καλύτερα, ούτε οικονομικότερα επειδή εφαρμόζουμε (όπως τις εφαρμόζουμε) τις μεθόδους δικτυωτής ανάλυσης (αναφορά στο σημείο αυτό γίνεται και στο άρθρο του A. Monsey "Critical Path Scheduling-Is it worth it?" που παρουσιάστηκε το 1990 στο 26ο Συνέδριο του ASCE, στη Νότια Καρολίνα των ΗΠΑ). Κι αυτό είναι ένα διεθνές αλλά, δυστυχώς, και ελληνικό φαινόμενο. Το Ολυμπιακό Στάδιο του Μόντρεαλ, η ανάπτυξη του λειτουργικού συστήματος Windows, η σήραγγα της Μάγχης αποτελούν γνωστά παραδείγματα έργων που στοίχισαν και διήρκεσαν πολύ περισσότερο απ' όσο είχε αρχικά προβλεφθεί. Κάτι δεν πάει καλά. Οι ερευνητικές ομάδες γύρισαν στα γραφεία τους, οι εθνικοί προϋπολογισμοί, αλλά και μεγάλες εταιρείες ενέγραψαν κονδύλια για έρευνα στην περιοχή (εντάξει, ίσως όχι τόσο πολύ στην Ελλάδα) και εκεί γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1970 φαινόταν ότι γυρίζαμε στην αρχή. Τι έφταιγε; Το πολύ απλό και ίσως πασιφανές. Η υλοποίηση ενός έργου, δηλαδή κάτι καινούργιου που ακριβώς όμοιό του δεν υπάρχει μέχρι τώρα, δεν είναι και τόσο απλή διαδικασία. Σε αυτή μετέχουν πολλοί άνθρωποι, με διαφορετικά ενδιαφέροντα, ανάγκες, επιδιώξεις, γνώσεις, δικαιώματα κ.λπ. Τα μαθηματικά δεν είναι πάντα αρκετά! (Και βέβαια, ίσως έφταιγαν και άλλοι παράγοντες –όπως οι κοινωνικές αλλαγές– που άλλαξαν την όλη αντίληψή μας για τη σημασία και την αξία του ανθρώπου, του περιβάλλοντος και του χρήματος – η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες που με τη συνεχή εξέλιξη τους έκαναν το χθεσινό απραγματοποίητο

σημερινή καθημερινότητα – οι πολιτισμικές αντιλήψεις που επιδρούν μερικές φορές στη διαδικασία παραγωγής – τα μη οικονομικά αποτελέσματα των έργων που είναι τόσο σημαντικά σε ορισμένες περιπτώσεις, οι νέοι τρόποι παραγωγής έργων (π.χ. με αυτοχρηματοδότηση ή με συνεταιριστικό εργολάβο) κ.λπ.).

Σύστημα Διοίκησης Έργων

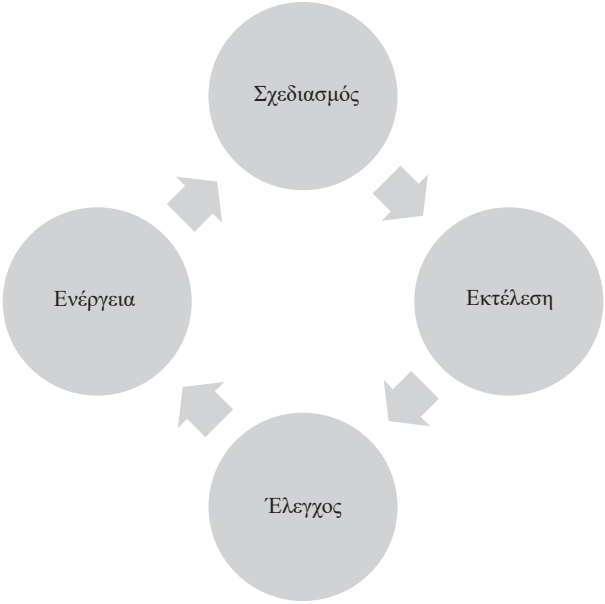
Το σύστημα διοίκησης έργων είναι ένα σύνολο εργαλείων, τεχνικών, μεθοδολογιών, παραγωγικού δυναμικού και διαδικασιών που χρησιμοποιείται προκειμένου να διοικηθεί ένα έργο. Μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο και βοηθάει έναν διευθυντή έργου να οδηγήσει αποτελεσματικά ένα έργο στην ολοκλήρωση του. Το σύστημα είναι ένα σύνολο διεργασιών και σχετικών λειτουργιών ελέγχου που συγχωνεύονται και συνδυάζονται σε ένα ενοποιημένο, λειτουργικό σύνολο.

Το σχέδιο διοίκησης έργου περιγράφει πως θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα διοίκησης έργων. Το περιεχόμενο του συστήματος διοίκησης έργων ποικίλλει ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής, τις οργανωτικές επιδράσεις, την πολυπλοκότητα του έργου και τη διαθεσιμότητα υφισταμένων συστημάτων. Οι οργανωτικές επιδράσεις διαμορφώνουν το σύστημα εκτέλεσης έργων εντός του οργανισμού. Το σύστημα ρυθμίζεται ή προσαρμόζεται προκειμένου να εξυπηρετήσει οποιεσδήποτε επιδράσεις επιβληθούν από τον οργανισμό.

Διεργασίες Διοίκησης Έργων

Οι διεργασίες διοίκησης έργων παρουσιάζονται ως διακριτά στοιχεία με σαφώς προσδιορισμένες διεπαφές. Στην πράξη ωστόσο, επικαλύπτονται και αλληλεπιδρούν με τρόπους που

δεν παρουσιάζονται λεπτομερώς στο παρόν κείμενο. Οι περισσότεροι έμπειροι πρακτικοί της διοίκησης έργων αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν περισσότεροι του ενός τρόποι να διοικηθεί ένα έργο. Τα ειδικά χαρακτηριστικά ενός έργου ορίζονται ως στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν βάσει της πολυπλοκότητας, του κινδύνου, του μεγέθους, του χρονικού εύρους, της εμπειρίας της ομάδας έργου, της πρόσβασης σε συντελεστές παραγωγής, της ποσότητας ιστορικών πληροφοριών, την ωριμότητα του οργανισμού στη διοίκηση έργων. Οι απαιτούμενες Ομάδες Διεργασιών και οι συστατικές διεργασίες αποτελούν οδηγούς στην εφαρμογή της κατάλληλης γνώσης και ικανοτήτων στη διοίκηση έργων κατά τη διάρκεια του έργου.



Σχήμα 2. Ο Κύκλος plan-do-check-act

Μια εγγενής έννοια στην αλληλεπίδραση μεταξύ των διεργασιών διοίκησης έργου είναι ο κύκλος σχεδιασμός-εκτέλεση-έλεγχος-δράση (plan-do-check-act cycle). Ο κύκλος αυτός διασυνδέεται μέσω αποτελεσμάτων – το αποτέλεσμα από ένα τμήμα του κύκλου αποτελεί είσοδο για το άλλο.

Η ολοκληρωτική φύση των Ομάδων Διεργασιών είναι πιο πολύπλοκη από το βασικό κύκλο plan-do-check-act. Ωστόσο, ο βελτιωμένος κύκλος μπορεί να εφαρμοστεί στις σχέσεις μεταξύ και ανάμεσα στις Ομάδες Διεργασιών. Η Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού αντιστοιχεί στη συνιστώσα «σχεδιασμού» του κύκλου plan-do-check-act. Η Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης αντιστοιχεί στη συνιστώσα «εκτέλεσης» και η Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου αντιστοιχεί στις συνιστώσες «ελέγχου» και «δράσης». Επιπροσθέτως, εφόσον η διοίκηση ενός έργου είναι μια πεπερασμένη προσπάθεια, η Ομάδα Διεργασιών Εκκίνησης ξεκινάει τους κύκλους αυτούς και η Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος τους τελειώνει.

Οι πέντε Ομάδες Διεργασιών είναι:

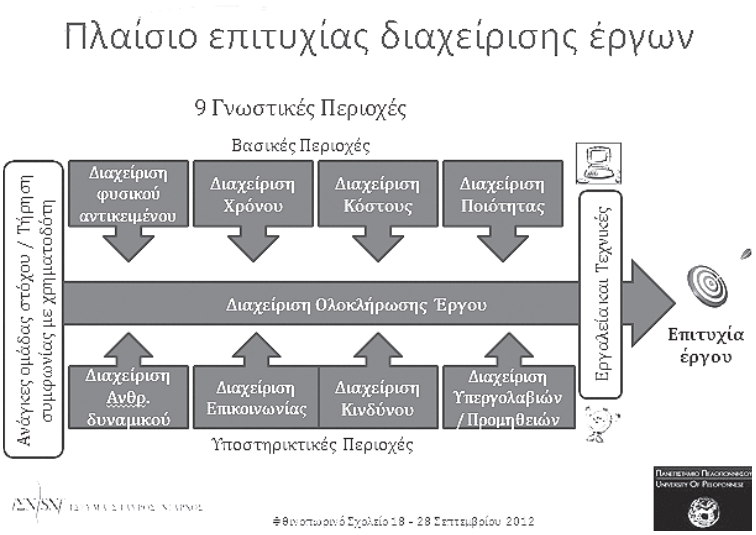
- Ομάδες Διεργασιών Εκκίνησης. Καθορίζει και εγκρίνει το έργο ή μια φάση αυτού.
- Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού. Καθορίζει και αποσαφηνίζει τους στόχους και σχεδιάζει την απαιτούμενη πορεία δράσης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και το φυσικό αντικείμενο που το έργο ανέλαβε να ικανοποιήσει.
- Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης. Ενσωματώνει το ανθρώπινο δυναμικό και τους άλλους συντελεστές παραγωγής ώστε να εκπονηθεί το σχέδιο διοίκησης έργου.
- Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου. Μετράει τακτικά και παρακολουθεί την πρόοδο προκειμένου να προσδιοριστούν αποκλίσεις από το σχέδιο

διοίκησης έργου έτσι ώστε να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες όταν κριθεί αναγκαίο για την επίτευξη των στόχων του έργου.

- Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος. Τυποποιεί την αποδοχή του προϊόντος, της υπηρεσίας ή του αποτελέσματος και οδηγεί το έργο ή τη φάση του έργου σε ένα φυσιολογικό τερματισμό.

Γνωστικές περιοχές Διοίκησης Έργου

Οι Γνωστικές περιοχές της Διοίκησης/Διαχείρισης Έργου περιγράφουν τις βασικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι Υπεύθυνοι Έργων. Οι τέσσερις (4) βασικές γνωστικές περιοχές αντιστοιχούν σε συγκεκριμένους στόχους του έργου (φυσικό αντικείμενο, χρόνος, κόστος και ποιότητα). Οι τέσσερις (4) υποστηρικτικές γνωστικές περιοχές αποτελούν το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι (διαχείριση ανθρώπινων πόρων, επικοινωνίας, κινδύνων, υπεργολαβιών/προμηθειών). Μία (1) γνωστική περιοχή επηρεάζει και επηρεάζεται από όλες τις άλλες γνωστικές περιοχές. Σχηματικά απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 3. Πλαίσιο επιτυχίας της Διαχείρισης Έργων

Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου

Η διαχείριση ολοκλήρωσης έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες και τις δραστηριότητες που απαιτούνται προκειμένου να αναγνωριστούν, να καθοριστούν, να συνδυαστούν, να ενοποιηθούν και να συντονιστούν οι διάφορες διεργασίες και δραστηριότητες διοίκησης του έργου εντός των Ομάδων Εργασίας των έργων. Στο περιβάλλον της διοίκησης έργων, η ολοκλήρωση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά δράσεων ενοποίησης, συγχώνευσης, διάρθρωσης και ολοκλήρωσης που είναι κρίσιμες για την ολοκλήρωση του έργου, την επιτυχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του χρηματοδότη και των συνεργαζόμενων φορέων. Οι διεργασίας Διαχείρισης Ολοκλήρωσης Έργου περιλαμβάνουν:

- Ανάπτυξη Καταστατικού του Έργου – ανάπτυξη του καταστατικού του έργου το οποίο εγκρίνει επισήμως το έργο
- Ανάπτυξη Προκαταρκτικής Έκθεσης Φυσικού Αντικειμένου του έργου – ανάπτυξη της προκαταρκτικής έκθεσης φυσικού αντικειμένου του έργου, η οποία παρέχει μια λεκτική περιγραφή υψηλού επιπέδου για το αντικείμενο
- Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου – καταγραφή των αναγκαίων ενεργειών ώστε να καθορισθούν, να ετοιμαστούν, να ολοκληρωθούν και να συντονιστούν όλα τα συνοδευτικά σχέδια σε ένα σχέδιο διοίκησης έργου
- Διοίκηση και Διαχείριση Εκτέλεσης Έργου – εκτέλεση των εργασιών που ορίζονται στο σχέδιο διοίκησης έργου προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του έργου που καθορίζονται στην έκθεση φυσικού αντικειμένου
- Παρακολούθηση και Έλεγχος των Εργασιών του Έργου – παρακολούθηση και έλεγχος των διεργασιών που απαιτούνται για την εκκίνηση, το σχεδιασμό, την εκτέλεση και το κλείσιμο ενός έργου ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι απόδοσης που καθορίζονται στο σχέδιο διοίκησης έργου
- Ολοκληρωμένος Έλεγχος Αλλαγών – ανασκόπηση όλων των αιτημέτων για αλλαγές, έγκριση αλλαγών και έλεγχος αλλαγών στα παραδοτέα και στα περιουσιακά στοιχεία οργανωσιακών διεργασιών
- Κλείσιμο Έργου – τερματισμός όλων των δραστηριοτήτων σε όλη την έκταση όλων των ομάδων Διεργασιών Έργου προκειμένου να κλείσει επισήμως το έργο.

Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου

Η Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο περιέχει όλη την απαιτούμενη εργασία και μόνο αυτήν, ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς. Η Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του έργου ασχολείται πρωτίστως με τον καθορισμό και τον έλεγχο του τι περιλαμβάνεται και τι όχι στο έργο. Οι διεργασίες Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου του έργου είναι οι εξής:

- Σχεδιασμός Φυσικού Αντικειμένου – δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης φυσικού αντικειμένου που τεκμηριώνει το πώς θα ορίζεται, θα επαληθεύεται και θα ελέγχεται το φυσικό αντικείμενο του έργου και πως θα δημιουργηθεί και θα καθορισθεί η Δομή Ανάλυσης Εργασιών (WBS)
- Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου – ανάπτυξη μιας λεπτομερούς έκθεσης φυσικού αντικειμένου του έργου ως βάση μελλοντικών αποφάσεων για το έργο
- Δημιουργία WBS – υποδιαίρεση των κύριων παραδοτέων του έργου σε μικρότερα, περισσότερο διαχειρίσημα συστατικά
- Επαλήθευση Φυσικού Αντικειμένου – επισημοποίηση αποδοχής των ολοκληρωμένων παραδοτέων του έργου
- Έλεγχος Αλλαγών – έλεγχος των αλλαγών στο φυσικό αντικείμενο του έργου.

Διαχείριση Χρόνου Έργου

Η Διαχείριση Χρόνου έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου. Οι διεργασίες Διαχείρισης Χρόνου έργου περιλαμβάνουν:

- Ορισμό Δραστηριοτήτων – αναγνώριση των συγκεκριμένων προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να παραχθούν τα διάφορα παραδοτέα του έργου
- Ακολουθία Δραστηριοτήτων – αναγνώριση και τεκμηρίωση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων
- Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμικού Δραστηριοτήτων – εκτίμηση του είδους και των ποσοτήτων των συντελεστών παραγωγής που απαιτούνται ώστε να εκτελεστεί κάθε προγραμματισμένη δραστηριότητα
- Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων – εκτίμηση του αριθμού των περιόδων εργασίας που θα χρειαστούν ώστε να ολοκληρωθούν οι μεμονωμένες προγραμματισμένες δραστηριότητες
- Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος – ανάλυση της ακολουθίας δραστηριοτήτων, των διαρκειών, των απαιτήσεως σε παραγωγικό δυναμικό και των περιορισμών του χρονοδιαγράμματος ώστε να δημιουργηθεί το πρόγραμμα του έργου
- Έλεγχο Χρονοδιαγράμματος – έλεγχος των αλλαγών στο χρονοδιάγραμμα του έργου

Διαχείριση Κόστους Έργου

Η Διαχείριση κόστους έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που εμπλέκονται στο σχεδιασμό, την εκτίμηση, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο του κόστους ώστε το έργο να μπορέσει να ολοκληρωθεί εντός του εγκεκριμένου προϋπολογισμού. Οι διεργασίες Διαχείρισης κόστους έργου περιλαμβάνουν:

- Εκτίμηση Κόστους – ανάπτυξη μιας προσέγγισης του κόστους των συντελεστών παραγωγής που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του έργου
- Προϋπολογισμό Κόστους – συγκέντρωση του εκτιμώμενου κόστους των μεμονωμένων δραστηριοτήτων ή πακέτων εργασίας προκειμένου να θεσπιστεί μια βάση αναφοράς κόστους
- Έλεγχο Κόστους – επηρεασμός των παραγόντων που δημιουργούν αποκλίσεις κόστους και έλεγχος των αλλαγών του εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

Διαχείριση Ποιότητας Έργου

Η Διαχείριση Ποιότητας έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες και τις δραστηριότητες του φορέα υλοποίησης που καθορίζουν πολιτικές ποιότητας, αντικειμενικούς στόχους και ευθύνες, ώστε το έργο να ικανοποιήσει τις ανάγκες για τις οποίες αναλήφθηκε. Υλοποιεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας μέσω πολιτικών και διαδικασιών, με δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης διεργασιών που εκτελούνται διαρκώς, όποτε κρίνεται κατάλληλο. Οι διεργασίες Διαχείρισης Ποιότητας Έργου είναι:

- Σχεδιασμός Ποιότητας – προσδιορισμός των σχετικών με το έργο προτύπων ποιότητας και καθορισμός του πως θα ικανοποιηθούν
- Εκτέλεση Διασφάλισης Ποιότητας – εφαρμογή των σχεδιασμένων, συστηματικών διεργασιών ποιότητας ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο χρησιμοποιεί όλες τις αναγκαίες διεργασίες ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις
- Εκτέλεση Ελέγχου Ποιότητας – παρακολούθηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ώστε να διαπιστωθεί αν

συμμορφώνονται με τα σχετικά πρότυπα ποιότητας, καθώς και προσδιορισμός τρόπων περιορισμού των αιτίων μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Έργου

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που οργανώνουν και διοικούν την ομάδα έργου. Η ομάδα έργου απαρτίζεται από τα άτομα στα οποία έχουν ανατεθεί ρόλοι και ευθύνες για την ολοκλήρωση του έργου. Αν και είναι σύνηθες να γίνεται αναφορά σε ρόλους και ευθύνες που έχουν ανατεθεί, τα μέλη της ομάδας έργου πρέπει να αναμιγνύονται σε μεγάλο βαθμό στο σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων του έργου. Η από νωρίς ανάμιξη μελών της ομάδας προσθέτει εμπειρία κατά τη διεργασία σχεδιασμού και προγραμματισμού και ενδυναμώνει την προσήλωση στο έργο. Το είδος και ο αριθμός των μελών της ομάδας έργου μπορεί συχνά να μεταβάλλεται καθώς το έργο προοδεύει. Τα μέλη της ομάδας έργου μπορεί να αναφέρονται συχνά ως προσωπικό του έργου. Οι διεργασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έργου περιλαμβάνουν:

- Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού – προσδιορισμός και τεκμηρίωση των ρόλων, ευθυνών και σχέσεων αναφοράς στο έργο, καθώς και δημιουργία του σχεδίου διοίκησης της στελέχωσης
- Απόκτηση Ομάδας Έργου – απόκτηση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο
- Ανάπτυξη Ομάδας Έργου – βελτίωση των δεξιοτήτων και της αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του έργου

- Διοίκηση Ομάδας Έργου – παρακολούθηση της απόδοσης των μελών της ομάδας, παροχή ανατροφοδότησης, επίλυση ζητημάτων και συντονισμός των αλλαγών προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του έργου.

Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου

Η Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη και κατάλληλη δημιουργία, συλλογή, διάχυση, αποθήκευση, ανάκτηση και τελική διάθεση των πληροφοριών του έργου. Οι Διεργασίες Διαχείρισης Επικοινωνιών Έργου παρέχουν τους κρίσιμους συνδέσμους μεταξύ ανθρώπων και πληροφοριών, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για επιτυχείς επικοινωνίες. Οι διευθυντές έργων μπορεί να δαπανούν μία απροσδιόριστη ποσότητα χρόνου στην επικοινωνία με την ομάδα έργου, τους συμμέτοχους, τον πελάτη και τον χορηγό. Οποιοσδήποτε εμπλέκεται στο έργο πρέπει να κατανοεί το πώς οι επικοινωνίες επηρεάζουν το έργο στο σύνολο του. Οι Διεργασίες Διαχείρισης Επικοινωνιών έργου περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό Επικοινωνιών – προσδιορισμός των αναγκών πληροφόρησης και επικοινωνιών των συμμέτοχων του έργου
- Διανομή Πληροφοριών – διάθεση των αναγκαίων πληροφοριών στους συμμέτοχους του έργου εγκαίρως
- Αναφορά Απόδοσης – συλλογή και διάχυση των πληροφοριών περιλαμβανομένων των αναφορών κατάστασης, της μέτρησης της προόδου και της πρόβλεψης
- Διοίκηση Συμμετοχών – διαχείριση των επικοινωνιών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και να επιλυθούν ζητήματα των συμμέτοχων του έργου.

Διαχείριση Κινδύνων Έργου

Η Διαχείριση Κινδύνων Έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που ασχολούνται με τη διενέργεια του σχεδιασμού, της αναγνώρισης, της ανάλυσης, της παρακολούθησης και του ελέγχου της διαχείρισης κινδύνων έργου. Οι στόχοι της Διαχείρισης Κινδύνων Έργου είναι η μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων και των επιπτώσεων των θετικών γεγονότων και η ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων και των επιπτώσεων γεγονότων ενάντιων στους στόχους του έργου. Οι διεργασίες Διαχείρισης Κινδύνων Έργου περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό Διαχείρισης Κινδύνων – απόφαση του πώς θα προσεγγιστούν, θα σχεδιαστούν και θα εκτελεστούν οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων για ένα έργο
- Αναγνώριση Κινδύνων – καθορισμός του ποιοι κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν το έργο και καταγραφή των χαρακτηριστικών τους
- Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων – ιεράρχηση των κινδύνων για ακόλουθη περαιτέρω ανάλυση ή δράση μέσω εκτίμησης και συνδυασμού των πιθανοτήτων εμφάνισης τους και των επιπτώσεων τους
- Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων – αριθμητική ανάλυση των επιπτώσεων των αναγνωρισμένων κινδύνων στους στόχους του συνολικού έργου
- Σχεδιασμό Απόκρισης σε Κινδύνους – ανάπτυξη επιλογών και ενεργειών προκειμένου να βελτιωθούν οι ευκαιρίες και να μειωθούν οι απειλές στους στόχους του έργου
- Παρακολούθηση και Έλεγχο Κινδύνων – παρακολούθηση των αναγνωρισμένων κινδύνων, παρακολούθηση υπολειπόμενων κινδύνων, αναγνώριση νέων κινδύνων,

εκτέλεση σχεδίων απόκρισης και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους σε όλη την έκταση του κύκλου ζωής του έργου.

Διαχείριση Υπεργολαβιών / Προμηθειών Έργου

Η Διαχείριση Υπεργολαβιών/Προμηθειών έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται για την αγορά ή την απόκτηση αγαθών, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων από το εξωτερικό περιβάλλον του έργου προκειμένου να εκτελεστούν οι εργασίες. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει δύο όψεις των προμηθειών. Ο οργανισμός μπορεί να είναι είτε αγοραστής ή προμηθευτής προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων βάσει μιας σύμβασης.

Η Διαχείριση Υπεργολαβιών/Προμηθειών έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες διαχείρισης των συμβάσεων και ελέγχου των αλλαγών που απαιτούνται για τη διαχείριση των συμβάσεων ή για τις εντολές αγοράς που εκδίδονται από εξουσιοδοτημένα μέλη της ομάδας έργου. Η Διαχείριση Υπεργολαβιών/Προμηθειών Έργου περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση οποιασδήποτε σύμβασης που έχει εκδοθεί από έναν εξωτερικό οργανισμό (τον αγοραστή) ο οποίος αποκτά το έργο από το φορέα υλοποίησης (τον προμηθευτή) καθώς και τη διαχείριση των συμβατικών υποχρεώσεων που τίθενται στην ομάδα έργου από τη σύμβαση. Οι διεργασίες Διαχείρισης Υπεργολαβιών/Προμηθειών έργου περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό Αγορών και Αποκτήσεων – καθορισμός του τι θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί, πότε και πως
- Σχεδιασμό Συμβάσεων – τεκμηρίωση των απαιτήσεων των προϊόντων, υπηρεσιών και αποτελεσμάτων και καθορισμός δυνητικών προμηθευτών

- Αίτηση Απαντήσεων Υπεργολάβων/Προμηθευτών – απόκτηση πληροφοριών, οικονομικών προσφορών, μειοδοτικών προσφορών, ή προτάσεων, ως ενδείκνυται
- Επιλογή Υπεργολάβων/Προμηθευτών – ανασκόπηση των προσφορών, επιλογή ανάμεσα σε δυνητικούς προμηθευτές και διαπραγμάτευση μιας γραπτής σύμβασης με έναν προμηθευτή
- Διαχείριση Συμβάσεων – διαχείριση της σύμβασης και της σχέσης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, ανασκόπηση και καταγραφή του πως αποδίδει ή έχει αποδώσει ένας προμηθευτής προκειμένου να θεσπιστούν οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες και να παρασχεθεί μια βάση για μελλοντικές σχέσεις με τον προμηθευτή, διαχείριση των σχετικών με τη σύμβαση αλλαγών και, όποτε ενδείκνυται, διαχείριση της συμβατικής σχέσης με τον εξωτερικό αγοραστή του έργου.
- Περάτωση Συμβάσεων – ολοκλήρωση και τακτοποίηση κάθε σύμβασης, περιλαμβανομένης της επίλυσης των όποιων ανοικτών ζητημάτων και κλείσιμο κάθε σύμβασης.

Αξιολόγηση Έργου

Ολοκληρώνοντας το συνολικό πλάνο δράσεων το έργο γίνεται πλήρες. Αλλά πριν από την τυπική ολοκλήρωση του έργου, μια τελική αξιολόγηση είναι απαραίτητη.

Η αξιολόγηση σηματοδοτεί την ολοκλήρωση του έργου. Ένα έργο πρέπει να έχει μια αρχή και ένα τέλος. Η ολοκλήρωση του έργου συνήθως φέρνει ένα νέο έργο ή τη συνέχεια του προηγούμενου. Η αξιολόγηση πρέπει στην πραγματικότητα να εξετάζει τη συνέχεια του έργου.

Η τελική αξιολόγηση μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και καθορισμός κριτηρίων που θα οδηγούν σε:

- μια αξιολόγηση του τι έχει επιτευχθεί
- μια στοιχειοθέτηση πώς έχει επιτευχθεί
- ένα καλύτερο προγραμματισμό και σχεδιασμό για μελλοντικά έργα.

Η αξιολόγηση είναι διαφορετική από την τεκμηρίωση του τρόπου που χρησιμοποιήθηκαν οι οικονομικοί πόροι, από χρηματοδοτικές στρατηγικές και από την εξεύρεση δικαιολογιών για τις υπάρχουσες αδυναμίες. Ωστόσο, η αξιολόγηση είναι πολύ συχνά ταυτισμένη ή περιορισμένη σε ένα ή/και περισσότερα από αυτά τα σημεία, επειδή σχετίζεται μαζί τους.

Η αξιολόγηση είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τον σχεδιασμό και ειδικά, για τη βελτίωση των δυνατοτήτων, των προγραμμάτων και των δράσεων. Πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό σαν ένα θεμελιώδες εργαλείο στις διαδικασίες που στοχεύουν στην κοινωνική αλλαγή, επειδή η κύρια δύναμη της αξιολόγησης είναι στο να προετοιμάσει να γίνουν τα πράγματα καλύτερα από ότι προηγουμένως.

Γενικά, οι αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται επειδή χρειάζεται:

- η περαιτέρω μάθηση και η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων,
- ο έλεγχος του τι έχει επιτευχθεί ως αποτέλεσμα των προσπαθειών και των ενεργειών,
- η παγίωση και επικύρωση μιας εμπειρίας μάθησης,
- ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της ομάδας έργου,
- ο εντοπισμός των σημείων βελτίωσης,
- η δέσμευση των μελών της ομάδας έργου στη διαδικασία μάθησης και εξέλιξης.

Η αξιολόγηση μερικές φορές αποτελεί μια περίπλοκη και δύσκολη διαδικασία, όταν:

- επιβάλλεται,
- οι αξιολογούμενοι φοβούνται τα αποτελέσματα,
- δεν υπάρχει γνώση και εμπειρία για σωστή διεξαγωγή,
- υπάρχει η πεποίθηση ότι τα συμπεράσματά της δεν θα ληφθούν υπόψη και καμιά αλλαγή δεν θα πραγματοποιηθεί.

Η τελική αξιολόγηση ενός έργου θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν,
- τους σκοπούς που εξυπηρέτησαν,
- την οικονομική διαχείριση,
- τον αντίκτυπο για τον φορέα υλοποίησης,
- τη διαδικασία υλοποίησης που ακολουθήθηκε.

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Σε αυτή τη φάση λαμβάνεται υπόψη τι έχει επιτευχθεί μέσω του έργου άμεσα και έμμεσα. Πρέπει να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν, σε όλα τα επίπεδα, διαχωρίζοντας αυτά που είχαν σχεδιαστεί από την αρχή από αυτά που δεν είχαν σχεδιαστεί αλλά επετεύχθησαν ούτως ή άλλως. Σημαντικός παράγοντας είναι να καθοριστεί ή να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματα ήταν συνέπεια του έργου και δεν θα πραγματοποιούνταν ούτως ή άλλως.

Αξιολόγηση σκοπών

Το φυσικό επακόλουθο μιας τελικής αξιολόγησης είναι η αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων με τους αρχικούς σκοπούς του έργου, με την προϋπόθεση ότι αυτοί είναι ξεκάθαρα

ορισμένοι από την αρχή. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι σκοποί, τόσο πιο εύκολο είναι να αξιολογηθούν. Η αξιολόγηση εκτός από το να περιλαμβάνει τι επιτεύχθηκε και τι όχι, πρέπει να εξετάζει το βαθμό που ικανοποιήθηκαν οι σκοποί. Ορισμένοι σκοποί είναι εξ ορισμού δύσκολοι να αξιολογηθούν διότι είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, να μετρηθούν, ή ακόμη να εκτιμηθούν. Για αυτό είναι σημαντικό να προσδιοριστούν και στο ελάχιστο κάποιοι μετρήσιμοι σκοποί κατά την προετοιμασία του έργου. Όταν παρουσιάζεται μια αξιολόγηση πρέπει να υπάρχουν κάποια ποσοτικά στοιχεία για να υποστηρίξουν την ποιοτική ανάλυση της αξιολόγησης.

Αξιολόγηση οικονομικής διαχείρισης

Η αξιολόγηση της οικονομικής διαχείρισης είναι σημαντική για κάθε έργο και όχι μόνο επειδή συνήθως απαιτείται από τον χρηματοδότη φορέα. Η αξιολόγηση είναι χρήσιμο να ελέγχει αν υπάρχουν καινούργιες πηγές χρηματοδότησης, αν υπάρχουν ελλείμματα, σε ποιες δράσεις χρησιμοποιήθηκαν τα περισσότερα χρήματα, αν υπάρχουν τροποποιήσεις στον αρχικό προϋπολογισμό και αν κάποια χρήματα ή πόροι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με άλλο τρόπο κτλ.

Αξιολόγηση του αντίκτυπου στο φορέα υλοποίησης

Είναι ενδιαφέρον να αξιολογηθεί το αντίκτυπο του έργου στον οργανισμό υλοποίησης, ειδικά για τα έργα που περιλαμβάνουν σημαντική καινοτομία. Το αντίκτυπο στον φορέα υλοποίησης περιλαμβάνει στοιχεία όπως νέα εμπειρία και εξειδίκευση, νέα μέλη, νέες συνεργασίες, αύξηση της φήμης, επιπλέον πόρους κτλ

Αξιολόγηση της διαδικασίας υλοποίησης

Σε αυτή τη φάση αξιολογούνται οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν από την ομάδα έργου κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης του προγράμματος. Εξετάζονται ζητήματα όπως, τι θα μπορούσε να είχε γίνει διαφορετικά και ποιες νέες γνώσεις και εμπειρίες αποκτήθηκαν από την ομάδα έργου κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης του έργου.

Κρίσιμα σημεία επιτυχίας της αξιολόγησης

Η επιτυχία μιας αξιολόγησης εξαρτάται από τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- Χρόνος. Κάθε έργο πρέπει να έχει ένα αρχικό και ένα τελικό σημείο έτσι ώστε να επιτρέπει μια αξιολόγηση. Αυτό δεν σημαίνει ότι ένα έργο πρέπει να σταματήσει αλλά θα πρέπει να καθοριστούν σημεία αναθεώρησης είτε πρόκειται για τελική είτε για ενδιάμεση αξιολόγηση. Η ανεπαρκής διαχείριση του χρόνου οδηγεί σε αδυναμία εφαρμογής αλλαγών στο έργο τις κατάλληλες στιγμές, ή στην απώλεια ελέγχου της διαδικασίας και του σκοπού της αξιολόγησης. Ο χρόνος πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη, έτσι ώστε η αξιολόγηση που ετοιμάζεται να συλλέγει σημαντικές πληροφορίες ή δεδομένα.
- Διατύπωση των σκοπών. Ο καθορισμός ξεκάθαρων σκοπών (και ο διαχωρισμός τους από τους γενικούς σκοπούς του έργου) είναι ένα από τα πιο κρίσιμα βήματα στον καθορισμό ενός έργου και στη διεξαγωγή μιας αξιολόγησης. Η έλλειψη ξεκάθαρης διατύπωσης των σκοπών πάντα οδηγεί σε απώλεια ελέγχου του έργου

όσο αφορά την εκπαιδευτική και πρακτική του διάσταση, μιας και το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η σύγχυση μεταξύ των αποτελεσμάτων που επετεύχθησαν και των σκοπών που αρχικά είχαν τεθεί.

- Σχεδιασμός της αξιολόγησης. Η διεξαγωγή της αξιολόγησης είναι εύκολη και μπορεί να γίνει ακόμη πιο εύκολη και αποδοτική αν σχεδιαστεί από την αρχή του έργου. Σχεδιασμός δεν σημαίνει απαραίτητα την προετοιμασία, αλλά την γνώση ότι η αξιολόγηση θα χρειαστεί να διεξαχθεί και η ύπαρξη πληροφοριών για αυτή θα πρέπει να εξασφαλιστεί.

Αξιολόγηση και σχεδιασμός έργου

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης ενός έργου μια από τις σημαντικές λειτουργίες που επιτελεί η αξιολόγηση είναι να μας επιτρέψει να δούμε τη συσχέτιση και την καταλληλότητα των δράσεων με τους σκοπούς του έργου. Απόρροια της τελικής αξιολόγησης είναι να συγκριθούν τα αποτελέσματα με τους αρχικούς σκοπούς αλλά και με τους λόγους που οδήγησαν στη δημιουργία του έργου (κοινωνικούς, θεσμικούς, προσωπικούς) προκειμένου να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα. Τα αποτελέσματα από αυτή την ανάλυση είναι αυτά που θα καθορίσουν και τη συνέχεια του έργου.

Σχεδιάζοντας την αξιολόγηση

Ο σχεδιασμός μιας αξιολόγησης μπορεί να γίνει όμοια με το σχεδιασμό ενός έργου: καθορισμός των σκοπών, μεθοδολογία και εργαλεία υλοποίησης, πλάνο δράσης, κλπ. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει μερικά από τα βήματα μιας διαδικασίας

αξιολόγησης. Οι αξιολογήσεις δεν σχεδιάζονται και διεξάγονται πάντα με αυτόν τον τρόπο και ούτε είναι απαραίτητο, αλλά σε κάθε περίπτωση αυτά τα στοιχεία πρέπει πάντα να υπάρχουν.

Σχήμα 4. Η διαδικασία αξιολόγησης

Προετοιμασία

Η προετοιμασία της αξιολόγησης είναι πρωτίστως ο καθορισμός των συγκεκριμένων στόχων και της σκοπιμότητας της αξιολόγησης: γιατί είναι απαραίτητη, ποιος τη χρειάζεται, ποιος πρέπει να εμπλακεί σε αυτή.

Σχεδιασμός

Μόλις καθοριστεί η σκοπιμότητα της αξιολόγησης πρέπει να προσδιοριστούν οι αναλυτικοί στόχοι, δηλαδή τι θα αξιο-

λογηθεί (η χρήση των πόρων, τα αποτελέσματα, ο αντίκτυπος κλπ). Αυτοί οι στόχοι θα καθορίσουν τους δείκτες ή τα κριτήρια (ποσοτικά, ποιοτικά) καθώς και το χρονικό σημείο όπου θα διεξαχθεί η αξιολόγηση.

Συλλογή πληροφοριών

Μετά τον καθορισμό των δεικτών και των κριτηρίων, το επόμενο βήμα στη διαδικασία είναι η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων που απαιτούνται (πόσοι είναι οι επωφελούμενοι, τι έχουν μάθει, πόσοι άνθρωποι συμμετείχαν, ποιες δράσεις υλοποιήθηκαν κλπ). Τα κριτήρια και οι στόχοι θα καθορίσουν τον τρόπο που θα συλλεχθούν οι πληροφορίες και τα στοιχεία (συνεντεύξεις, καταγεγραμμένα αρχεία, κατά τη διάρκεια ή μετά την ολοκλήρωση του έργου κλπ).

Ερμηνεία στοιχείων

Η επεξεργασία των στοιχείων όπως και τα βήματα που ακολουθούν, αποτελούν την ποιο δύσκολη πρόκληση σε μια αξιολόγηση: την αντικειμενικότητα. Η πραγματικότητα μπορεί πάντα να μεταφραστεί με διαφορετικούς τρόπους και οι άνθρωποι επίσης μπορεί να επηρεάσουν την αξιολόγηση μέσω των δικών τους συμφερόντων. Ωστόσο η επίγνωση της ανάγκης της αντικειμενικότητας είναι απαραίτητη.

Εκτίμηση και αποτελέσματα

Η εκτίμηση είναι στην πραγματικότητα η διαδικασία εξαγωγής συγκεκριμένων αποτελεσμάτων από τις πληροφορίες και τα στοιχεία που συλλέχθηκαν. Η εκτίμηση αναδεικνύει

τους λόγους για το πώς έγιναν οι δράσεις επισημαίνοντας τα αποτελέσματα και συγκρίνοντας τα με τους αρχικούς στόχους και σκοπούς του έργου.

Ενσωμάτωση αποτελεσμάτων

Όλες οι πληροφορίες και τα στοιχεία, καθώς και τα συμπεράσματα που εξάγονται από την αξιολόγηση, κατά κάποιο τρόπο, είναι ασήμαντα αν δεν χρησιμοποιηθούν. Η διαδικασία της αξιολόγησης μένει αναξιοποίητη αν δεν υπάρχει επιθυμία για αλλαγή και αποδοχή των αποτελεσμάτων της. Συνήθως η αδυναμία πραγματοποίησης αλλαγών πηγάζει από πολλούς λόγους, όπως θεσμικούς, προσωπικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς κλπ. Αυτή η αδυναμία μπορεί να περιοριστεί από την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και ανάλογα με την ομάδα που έχει αναμιχθεί στη διεξαγωγή της.

Ολοκληρώνοντας την αξιολόγηση

Πριν την ολοκλήρωση του έργου, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνοψίζονται και να καταγράφονται. Επιπρόσθετα, υπάρχουν και οικονομικές αναφορές που πρέπει να ολοκληρωθούν. Πάντα ο σχεδιασμός ενός έργου πρέπει να προβλέπει χρόνο και πόρους για την ολοκλήρωση του έργου. Κατά τη σχεδίαση ενός έργου πρέπει πάντα να προβλέπονται χρόνος και ανθρώπινοι πόροι για:

- το κλείσιμο λογαριασμών και προετοιμασία οικονομικών αναφορών,
- σύνταξη και αποστολή αναφορών στους χρηματοδότες,
- ευχαριστήρια επιστολή στους συνεργάτες φορείς, στους χρηματοδότες και στους συμμετέχοντες,
- συλλογή του υλικού τεκμηρίωσης του έργου.

Η τελική αξιολόγηση αντιπροσωπεύει το κλείσιμο του κύκλου του έργου και με πολλούς τρόπους την ολοκλήρωση του έργου. Η αξιολόγηση πρέπει να καταλήγει σε συμπεράσματα, τα οποία θα αναφέρονται σε διαφορετικά στάδια υλοποίησης και σε διαφορετικούς σκοπούς του έργου. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να αναφέρεται σε αλλαγές που έχει επιφέρει το έργο ή και στον αντίκτυπο που είχε. Μια σωστή αξιολόγηση είναι κατά κάποιο τρόπο ένα νέο έργο που αρχίζει να σχεδιάζεται.

Βιβλιογραφία

A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), William R. Duncan, Director of Standards, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 130 South State Road, Upper Darby, PA 19082, USA, 1996.

British Standard 60971, 2000:2.

CBO Training Toolkit, Project Cycle Management, 2006.

Duflo Esther and Michael Kremer: "Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness", Paper prepared for the World Bank's OED Conference on Evaluation and Development Effectiveness in Washington D.C., July 2003.

European Commission (2004). *Project Cycle Management Guidelines.* Downloaded 1stMarch from: http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf.

IEG (Independent Evaluation Group): "Impact Evaluation – The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank", The World Bank 2006.

Meredith, J. and S. Mantel, Project Management, (1995).

Murray B. Woolf, PMP (2007). *FASTER Construction Projects with CPM Scheduling* (1st ed.). McGraw-Hill.

Ravallion Martin: "The Mystery of the Vanishing Benefits: An Introduction to Impact Evaluation.", The World Bank Economic Review, Vol. 15. No. 1, 115-140, 2001.

Sullivan J, Beach R (2008), "Improving project outcomes through operational reliability: A conceptual model", International journal of project management, www.sciencedirect.com, Issue 27, pp. 765-775.

Turner, J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management. New York: McGraw-Hill, 1992.

WelcomEurope, How to get funding from the European Commission?, Training Handbook, 2009.

WelcomEurope, To successfully manage a project co financed by the EC, Training Handbook, 2009.

Εμίρης Μ. Δημήτρης, Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, 2005.

Μέντζας Γρ. Προγραμματισμός Έργων, 2008.

Προσαρμογή από τις σημειώσεις του μαθήματος του Ε.Μ.Π. «Διαχείρισης Τεχνικών Έργων» υπό Π. Παντουβάκη και από το Global Working Group, 2000, "List of Existing Generic Standards for aspects of PM.

Δικτυακοί τόποι

http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/index_en.htm

Project Management T-Kit (http://www.training-youth.net/)

Χρήσιμες ιστοσελίδες για περαιτέρω πληροφορίες

Project Management

Free Project Management Articles published weekly

Webinars on Chartering a Project and Developing and Using a Work Breakdown Structure (WBS)
Free Project Templates
Open Source book on Project Management
PM Forum Library
Project Management Tools
Using a Retreat to Move Your Project Forward
The Key Elements to Managing Projects the Virtual Way
Department for Business Innovation and Skills (has numerous templates)
Tutorials Point
The Manager.org
5 Project Myths That Won't Die
Organizations Focused on Project Management
International Project Management Association
Project Management Institute (PMI)
UK Association of Project Management (APM)
Project Management Organizations and Resources

ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΣΟΥΡΑΣ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ/MARKETING

Εισαγωγή

Ο στόχος του κεφαλαίου είναι να εισάγει τις ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα σε ορισμένες από τις βασικές έννοιες του Marketing και της Επικοινωνίας, και να αναδείξει τη χρησιμότητά τους, με απλό και πρακτικό τρόπο. Η εμπειρία μας έχει δείξει ότι ιδιαίτερα οι μικρές και μεσαίες οργανώσεις στελεχώνονται από ένα σχετικά μικρό αριθμό ατόμων, οι οποίοι καλούνται καθημερινά να αναλάβουν πολλαπλούς ρόλους, ένας από τους οποίους είναι και αυτός της επικοινωνίας. Όπως είναι αναμενόμενο, μέλη της οργάνωσης δεν έχουν εξειδικευμένη γνώση σε όλους τους τομείς που καλύπτουν, και οι αυξημένες υποχρεώσεις στο πεδίο συχνά δεν τους αφήνουν το χρονικό περιθώριο να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Σε αυτό το πλαίσιο, βασική μας επιδίωξη είναι να δημιουργήσουμε ένα σύντομο κείμενο, που θα αποτελέσει έναν κατανοητό οδηγό για την πλειοψηφία των ανθρώπων που εργάζονται στις ΜΚΟ της Ελλάδας, και γιατί όχι, και για τους εθελοντές τους.

Ο χώρος του Marketing αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευρύ πεδίο, που ειδικά στις μέρες μας, με την ανάπτυξη των νέων μέσων επικοινωνίας (social media), συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται. Κατά συνέπεια, οι πληροφορίες που παρουσιάζονται, σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν έναν πλήρη κατάλογο των εννοιών και των εργαλείων του χώρου, παρά φιλοδοξούν να δώσουν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση από την πλευρά των αναγνωστών.

Η θεματολογία του κεφαλαίου βασίστηκε στην αντίστοιχη παρουσίαση που πραγματοποιήθηκε στα σεμινάρια, ενσωματώνει τα σχόλια και τις ερωτήσεις των εκπροσώπων των ΜΚΟ που συμμετείχαν, και εστιάζει σε δύο θεμελιώδη ερωτήματα που κυριάρχησαν και επανέρχονταν συνεχώς κατά τη διάρκειά τους. Το ύφος είναι πολύ απλό και ο λόγος σχεδόν προφορικός, για να κρατήσουμε τη ζωντάνια του δημιουργικού και συνεργατικού κλίματος που επικρατούσε:

- **Ποιοι είμαστε;**
- *Τι είναι ο οργανισμός μας/ ποιο είναι το brand μας;*
- **Ποιος νοιάζεται;**
- *Ποιο είναι το κοινό μας / πως το ορίζουμε;*

Τι είναι η επικοινωνία Marketing και που την συναντάμε;

Ένας από τους πλέον διαδεδομένους ορισμούς για την επικοινωνία Marketing, είναι αυτός του Chris Fill, ο οποίος αναφέρει ότι είναι: «η διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός έρχεται σε διάλογο με τα διαφορετικά κοινά. Στόχος της είναι να επηρεάσει, να κατευθύνει αλλά και να παρακινήσει το κοινό στόχο αναφορικά με τον οργανισμό και τις δράσεις του.»

Αναφερόμαστε δηλαδή σε μια διαδικασία του οργανισμού, και όχι σε μια στατική κατάσταση, κάτι που το αποφασίζει, π.χ. η διοίκηση στην αρχή του έτους και παραμένει σταθερό και αμετάβλητο.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι πρόκειται για μια διαδικασία που προκαλεί ένα διάλογο, δηλαδή μια σχέση αλληλεπίδρασης, και όχι μια μονόδρομη κατάσταση κατά την οποία ο οργανισμός μιλάει αποκλειστικά, και ο ακροατής-κοινό στόχος, ακούει χωρίς να αντιδρά. Το Facebook αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς δίνει την ευκαιρία στους χρήστες να αλληλεπιδρούν με τα αγαπημένα τους brands ή οργανώσεις, να σχολιάζουν, να κάνουν ερωτήσεις, κτλ. Με την ανάπτυξη των νέων μέσων επικοινωνίας (social media), έννοιες όπως αυτή του «διαλόγου» και της «συμμετοχής» του κοινού, ακόμα και στις αποφάσεις που λαμβάνει μια εταιρεία ή μια οργάνωση, είναι πιο επίκαιρες από ποτέ, γιατί και οι δυνατότητες που μας προσφέρονται είναι πολύ περισσότερες και συχνά και χωρίς κόστος.

Επιπλέον, δεν πρέπει να ξεχνάμε, ότι αναφερόμαστε σε διαφορετικά κοινά. Αυτή η διαπίστωση έχει ιδιαίτερη αξία γιατί αναδεικνύει την ανάγκη διαχωρισμού των κοινών κάθε οργάνωσης, καθώς το κάθε ένα έχει διαφορετικές ανάγκες και ενδεχομένως να «μιλάει μια διαφορετική γλώσσα», π.χ. άλλη «γλώσσα» χρησιμοποιεί μια παρέα συνταξιούχων και άλλη μια ομάδα εφήβων. Αντίστοιχα, η πρώτη ίσως συχνάζει στο καφενείο, ενώ η δεύτερη ίσως σε ένα γήπεδο ποδοσφαίρου ή στην πλατεία του χωριού.

Που βρίσκεται;

Βρίσκεται παντού! Τι σημαίνει «παντού»; Σημαίνει πως ό,τι κάνουμε, αλλά και ό,τι δεν κάνουμε, επικοινωνεί κάτι για εμάς,

για την οργάνωσή μας. Οι λέξεις και οι εκφράσεις που θα χρησιμοποιήσουμε όταν μιλάμε σε μια ομάδα εθελοντών, ο τρόπος που συμπεριφέρονται τα μέλη μας όταν παρακολουθούν μια εκδήλωση, το λογότυπο της οργάνωσής μας, τα γραφεία μας, όλα, αποτελούν στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα που διαμορφώνουν οι άλλοι για εμάς και την οργάνωσή μας.

Ένας πρακτικός τρόπος να το κατανοήσουμε είναι να σκεφτούμε κι εμείς οι ίδιοι πως λαμβάνουμε υπόψη μας όλα τα παραπάνω κάθε φορά που ερχόμαστε σε επαφή με ένα brand, με ένα φορέα ή μια οργάνωση. Πως αξιολογούμε τον τρόπο με τον οποίο μας εξυπηρετεί ο πωλητής στο κατάστημα με τα ρούχα, την καθαριότητα ενός εστιατορίου, το χαμόγελο ενός τραπεζικού υπαλλήλου, κτλ. Ερχόμαστε καθημερινά σε επαφή με δεκάδες εταιρείες, επιχειρήσεις, οργανώσεις, κτλ. και μπορούμε να αξιοποιήσουμε την εμπειρία μας, ακόμα κι αν δεν έχουμε εξειδικευμένη γνώση, για να εντοπίσουμε πως όλα όσα κάνουμε ή δεν κάνουμε διαμορφώνουν την εικόνα της οργάνωσής μας, και να επιδιώξουμε να κινηθούμε προς την κατεύθυνση που στοχεύουμε.

Marketing ΜΚΟ

Ως Μάρκετινγκ ΜΚΟ, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη λειτουργία μιας ΜΚΟ που αποβλέπει στο σχεδιασμό, στην τιμολόγηση, στην προώθηση και στη διανομή των προγραμμάτων και των προϊόντων με γνώμονα τις ανάγκες, προσδοκίες των ομάδων στόχων και του οργανισμού και έχει ως αναπόσπαστο μέρος του τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος επικοινωνίας έτσι ώστε να γνωστοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού αλλά και το αμοιβαίο όφελος από τη δραστηριοποίησή του. (Kotler, Ferrell & Lamb, 1987)

Αυτό που διαπιστώνουμε μόλις διαβάσουμε τον ορισμό, είναι ότι το Marketing των ΜΚΟ δεν αποβλέπει μόνο στην προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της οργάνωσης, όπως συχνά πιστεύεται, αλλά αφορά και στο σχεδιασμό και στην τιμολόγηση και στη διανομή των προγραμμάτων και των δράσεών μας. Επιπλέον, με βάση τον ορισμό, κάθε δράση επικοινωνίας πρέπει να προκύπτει ως αποτέλεσμα ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επικοινωνίας, και να μην αποτελεί αποσπασματική ενέργεια, διαχωρισμένη από την ευρύτερη επικοινωνιακή στρατηγική ενός οργανισμού.

Τέλος, ο ορισμός υπογραμμίζει ότι πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη, όχι μόνο τις προσδοκίες της οργάνωσής μας, αλλά και των ομάδων στόχων, είτε αυτοί μπορεί να είναι ιδιώτες, ή ομάδες, είτε εθελοντές ή επωφελούμενοι. Η διαπίστωση αυτή είναι σημαντική και θα την εξηγήσουμε με περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω όπου θα αναφερθούμε στην έννοια του brand.

Ποιοι είμαστε;

Ποιό ή τι είναι το brand μας;

Πριν απαντήσουμε, ας δούμε λίγο τι δεν είναι…

Δεν είναι οι άνθρωποι που απασχολούνται στην οργάνωσή μας.

Δεν είναι οι λέξεις που χρησιμοποιούμε στα φυλλάδιά μας.

Δεν είναι οι εικόνες που χρησιμοποιούμε στο website μας.

Δεν είναι οι υπηρεσίες που παρέχουμε στους επωφελούμενους.

Δεν είναι οι δράσεις που κάνουμε κατά τη διάρκεια του έτους.

Δεν είναι αυτό που πιστεύουμε για εμάς, για το brand μας!

Τότε, τι είναι;

Το brand είναι το πώς φαινόμαστε μέσα από τα μάτια του κοινού. Όπως αναφέρει ο Jeff Bezos, ιδρυτής του Amazon «το brand είναι αυτό που λένε οι άλλοι για εσένα όταν δεν είσαι στο δωμάτιο».

Αν κάτι πρέπει να κρατήσετε διαβάζοντας το κεφάλαιο αυτό, είναι η παραπάνω παρατήρηση. Η εμπειρία των σεμιναρίων, και όχι μόνο, έχει δείξει, ότι οι περισσότερες ΜΚΟ στην Ελλάδα εστιάζουν υπερβολικά στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την οργάνωσή τους –και αντίστοιχα το σκοπό και τις δράσεις της– παραβλέποντας ή αγνοώντας τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτές από το άτομα/κοινά εκτός της οργάνωσης. Στην Ελλάδα, όσο κι αν κάνει εντύπωση, πολλές ΜΚΟ είναι εσωστρεφείς, όχι μόνο ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν τον οργανισμό τους ως brand αλλά και ως προς το ζητούμενο των συνεργασιών και των συνεργειών τους με άλλους φορείς γενικότερα.

Δεν είναι τυχαίο, ότι σε αρκετές από τις πόλεις που επισκεφτήκαμε για να υλοποιήσουμε τα σχετικά σεμινάρια, υπήρχαν οργανώσεις που πρόσφεραν παρόμοιο έργο και υλοποιούσαν παρεμφερείς δράσεις ή προγράμματα και δεν γνώριζαν η μια την ύπαρξη της άλλης. Δεν πρέπει λοιπόν να ξεχνάμε τη σημασία της εξωστρέφειας, τόσο από την πλευρά της επικοινωνίας, όσο και από αυτή της συνεργασίας. Όσο σημαντικό κι αν είναι το έργο μας, υπάρχουν άνθρωποι που δεν το γνωρίζουν, δεν ξέρουν αν και πόσο αποτελεσματικοί είμαστε. Η αποτελεσματική επικοινωνία μας βοηθά να πληροφορήσουμε τους ενδιαφερόμενους για όλα τα παραπάνω.

Πως χτίζουμε το brand;

Προκειμένου να χτίσουμε το brand του οργανισμού μας, θα πρέπει να απαντήσουμε στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιές είναι οι βασικές αξίες του φορέα μας;
- Ποιό είναι το όραμα, η αποστολή μας;
- Ποιοί ωφελούνται από τις δράσεις μας;
- Υπάρχει ανταγωνισμός και αν ναι, τι κάνει;
- Υπάρχει κάποιος άλλος που έχει τους ίδιους στόχους με εμάς;

Οι βασικές αξίες του φορέα μας, οι αρχές μας δηλαδή, είναι βασικό συστατικό του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι άλλοι την οργάνωσή μας, αλλά και οι άνθρωποι που απασχολούνται (επί πληρωμή ή εθελοντικά) στην οργάνωσή μας. Σε συνδυασμό με τη σαφή και ολοκληρωμένη διατύπωση του οράματος και της αποστολής μας, διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται αντιληπτή η οργάνωσή μας, καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο από το οποίο πηγάζει η στρατηγική μας, τόσο οι στόχοι, όσο και οι τρόποι υλοποίησης.

Παράλληλα, είναι σημαντικό και χρήσιμο να διακρίνουμε κάθε φορά ποιοι είναι αυτοί που ωφελούνται από τις δράσεις μας, κάτι που μας διευκολύνει και στον προσδιορισμό του ανταγωνισμού. Στο χώρο των ΜΚΟ ο ανταγωνισμός δεν γίνεται αντιληπτός με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που συμβαίνει στο χώρο των επιχειρήσεων, όμως είναι σημαντικό να διερευνούμε ποιές άλλες οργανώσεις προσφέρουν παρόμοια οφέλη, γιατί αυτό ίσως μας βοηθήσει να διαφοροποιήσουμε το έργο μας, αν το όφελος που προσφέρουμε καλύπτεται με επιτυχία από έναν άλλο φορέα/οργάνωση, ή να συνεργαστούμε μαζί του και να ενώσουμε τις δυνάμεις μας, ή σε κάθε περίπτωση να εξετάσουμε και να ορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια τι είναι αυτό που

μας διαφοροποιεί από τις άλλες οργανώσεις, ή με άλλα λόγια τι είναι αυτό που κάνουμε καλύτερα σε σχέση με τους άλλους φορείς και, ενδεχομένως, να κάνει κάποιον να μας επιλέξει.

Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να μας φανεί πολύ χρήσιμη η ανάλυση SWOT, που προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, που στα ελληνικά σημαίνουν αντίστοιχα: Δυνατά σημεία – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές. Η ανάλυση αυτή εστιάζει τόσο στο εσωτερικό (Δυνατά Σημεία και Αδυναμίες) όσο και στο εξωτερικό (Ευκαιρίες & Απειλές) της οργάνωσης. Η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύ διαδεδομένο εργαλείο που χρησιμεύει για τη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής μιας επιχείρησης ή μιας ΜΚΟ, αλλά στην περίπτωση του κεφαλαίου αυτού, θυμηθείτε ότι το εφαρμόζουμε εστιάζοντας στην επικοινωνία.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα Δυνατά σημεία μιας οργάνωσης σχετίζονται με το εσωτερικό της και απαντούν ερωτήσεις όπως: τι κάνεις καλύτερα από τους άλλους, ποιες είναι οι μοναδικές/ιδιαίτερες ικανότητες ή πηγές που διαθέτεις, τι γίνεται αντιληπτό από τους ενδιαφερόμενους φορείς ως δυνατό σου σημείο; Για μια ΜΚΟ μπορεί να είναι η μακρόχρονη ιστορία της, ο μεγάλος αριθμός μελών ή εθελοντών της, κτλ.

Οι Αδυναμίες σχετίζονται και αυτές με το εσωτερικό της οργάνωσης και απαντούν ερωτήσεις όπως: τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου καλύτερα από εσένα, τι μπορείς να βελτιώσεις με βάση τη σημερινή σου κατάσταση, τι γίνεται αντιληπτό από άλλους φορείς ως δική σου αδυναμία; Για μια ΜΚΟ, αδυναμία μπορεί να αποτελεί η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η έλλειψη χώρου, εξοπλισμού, η αδυναμία οργάνωσης, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, κτλ.

Οι Ευκαιρίες σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης και απαντούν ερωτήσεις όπως: τι τάσεις ή συνθήκες

μπορεί να έχουν θετικό αντίκτυπο σε εσένα, τι ευκαιρίες υπάρχουν για εσένα. Για μια ΜΚΟ, ευκαιρία μπορεί να είναι μια ευνοϊκή νομοθετική μεταρρύθμιση, η ανοδική τάση ενίσχυσης των ΜΚΟ από ιδρύματα που παρέχουν χρηματοδότηση, η βελτίωση στην αντίληψη της κοινότητας για τις ΜΚΟ της χώρας, κτλ.

Οι Απειλές σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, και απαντούν ερωτήσεις όπως: τι τάσεις ή συνθήκες μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε εσένα, τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου που μπορεί να έχει επιπτώσεις σε δράσεις σου, έχεις μια σταθερή πηγή χρηματοδότησης, τι αντίκτυπο έχουν οι αδυναμίες σου στις απειλές που αντιμετωπίζεις; Για μια ΜΚΟ, απειλή μπορεί να είναι η προβολή αρνητικών για τις ΜΚΟ στερεοτύπων από τα ΜΜΕ, έλλειψη κυβερνητικής βούλησης, έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά της κοινότητας για συγκεκριμένους στόχους, κτλ.

Ένα απλό παράδειγμα από την καθημερινότητά μας μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα την ανάλυση SWOT, και αφορά σε ένα εστιατόριο.

Δυνατά Σημεία	**Αδυναμίες**
• Φήμη για καλό/ποιοτικό φαγητό • Ποικιλία στις επιλογές • Καλές τιμές • Διάσημος μάγειρας • Όμορφος χώρος • Καλή πελατεία • Το μαγαζί είναι σε κεντρικό σημείο	• Κακό φαγητό • Κακή ποιότητα • Αργό service • Άκομψη συμπεριφορά υπαλλήλων • Δεν έχει parking • Δεν έχει εξαερισμό • Περιορισμένα κεφάλαια για διαφήμιση

Ευκαιρίες	Απειλές
• Ανάγκη για ίδιου τύπου εστιατόρια με το δικό μας σε άλλες περιοχές της πόλης • Αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών για ίδιου τύπου καταστήματα με το δικό μας • Ανάγκη για πρόσθετες υπηρεσίες, (catering, κτλ) • Ζωντανή μουσική	• Καινούργιοι ανταγωνιστές στην ευρύτερη περιοχή • Τα εμπορικά κέντρα και τα σινεμά με τις πολλές αίθουσες (multiplex) • Η οικονομική κρίση και η μείωση της κατανάλωσης • Αλλαγές στη νομοθεσία/ φορολογία

Συνοψίζοντας, πρέπει να σημειώσουμε ότι η επιτυχημένη διατύπωση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στην ανάλυση SWOT είναι μια πρόκληση για κάθε ΜΚΟ. Αξίζει όμως να αφιερώσετε το χρόνο και την ενέργειά σας γιατί μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης θα εντοπίσετε και θα καταγράψετε τα Δυνατά σημεία της οργάνωσης σας και θα μπορέσετε να τα αξιοποιήσετε επενδύοντας σε αυτά, προκειμένου να εκμεταλλευτείτε τις Ευκαιρίες που θα εντοπίσετε. Επιπλέον, ο εντοπισμός των Αδύναμων σημείων της οργάνωσής σας είναι το πρώτο βήμα προς τη διόρθωσή τους, ενώ εντοπίζοντας τις Απειλές και τους Κινδύνους εγκαίρως θα μπορέσετε να προφυλαχτείτε ή να προσαρμοστείτε.

Λένε ότι κάθε Απειλή είναι μια συγκαλυμμένη Ευκαιρία! Είναι στο χέρι σας λοιπόν να αξιοποιήσετε όσο το δυνατό περισσότερο την ανάλυση SWOT και να μετατρέψετε τις Απειλές σε Ευκαιρίες! Μην αφήνετε τα πράγματα στην τύχη τους! Καταγράψτε όλα τα στοιχεία που σας χρειάζονται και δημιουργήστε ένα πλάνο δράσης, εφαρμογής και υλοποίησης! Τέλος, μην ξεχνάτε ότι η ανάλυση SWOT λειτουργεί σαν ένα είδος «φωτογραφίας» αποτυπώνοντας την εκάστοτε τρέχουσα κατάσταση,

καθώς πολλά από τα στοιχεία που θα καταγράψετε μεταβάλλονται με τον καιρό, και για αυτό θα πρέπει να τα ανανεώνετε όταν εσείς το κρίνετε, π.χ. κάθε 6 ή 12 μήνες.

Ποιος νοιάζεται;

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα στο κεφάλαιο, είναι πολύ σημαντικό να καταγράψουμε τα διαφορετικά κοινά στα οποία απευθυνόμαστε. Ένας πρακτικός οδηγός προς αυτή την κατεύθυνση είναι να διαχωρίσουμε ανάμεσα σε:

- Άτομα/Ιδιώτες
- Επιχειρήσεις/ Χρηματοδότες

Τα κριτήρια με τα οποία μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα Άτομα/Ιδιώτες είναι δύο:

A) Δημογραφικά
B) Συμπεριφορικά

Μερικά από τα χρησιμότερα δημογραφικά κριτήρια για τα Άτομα/Ιδιώτες είναι:

- Φύλο
- Ηλικία
- Μορφωτικό επίπεδο
- Τόπος διαμονής
- Οικονομική κατάσταση

Όπως διαπιστώνουμε και μέσα από την καθημερινότητά μας, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε ποιόν έχουμε απέναντί μας όταν προσπαθούμε να του εξηγήσουμε κάτι, να αναπτύξουμε την επιχειρηματολογία μας σε μια συζήτηση, να συμβουλέψουμε ή να αποτρέψουμε κάποιον από το να κάνει ή να μην κάνει κάτι. Σε αυτό το πλαίσιο, θα επικοινωνήσουμε με διαφορετικό

τρόπο με κάποιον ηλικιωμένο που είναι 80 ετών σε σχέση με κάποιον έφηβο που είναι 16, ενώ θα χρησιμοποιήσουμε διαφορετική γλώσσα αν συζητήσουμε με έναν καθηγητή πανεπιστημίου ή με έναν επιχειρηματία, κτλ. Όπως θα δούμε στην πορεία του κεφαλαίου, η κατηγοριοποίηση των διαφορετικών κοινών στα οποία απευθυνόμαστε μας βοηθάει να «μιλήσουμε στη γλώσσα τους» αλλά και στη γενικότερη έρευνα των συνηθειών τους, των χώρων στους οποίους συχνάζουν, κτλ. Όπως είναι αναμενόμενο, δεν έχει νόημα να μπορούμε να μιλήσουμε στη γλώσσα ενός εφήβου, αν δεν ξέρουμε σε ποιους χώρους θα τον βρούμε.

Το παραπάνω, μας οδηγεί στα Συμπεριφορικά κριτήρια που αναφέραμε, ορισμένα από τα οποία απαντούν στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιές είναι οι συνήθειές τους;
- Τι ξέρουν για το χώρο δράσης;
- Που θα τους βρούμε;
- Ποιά ανάγκη πάμε να καλύψουμε;
- Τι είναι αυτό που θα τους κάνει να νοιαστούν;

Συχνά οι ΜΚΟ απευθύνονται στο ευρύ κοινό που μπορεί να μην γνωρίζει για το χώρο δράσης τους, ή αντίθετα σε πολύ εξειδικευμένο κοινό. Επιπλέον, μια ΜΚΟ που αναζητά εθελοντές καλύπτει διαφορετικές ανάγκες ως προς αυτούς, σε σχέση με τις ανάγκες των επωφελούμενών της.

Τα κριτήρια με τα οποία μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τους πιθανούς θεσμικούς χορηγούς είναι επίσης δύο:

Α) Δημογραφικά

Β) Ποιοτικά

Μερικά από τα χρησιμότερα **δημογραφικά** κριτήρια για τις Επιχειρήσεις είναι:

- Τομέας δραστηριοποίησης
- Γεωγραφικός χώρος
- Μέγεθος

Μέσα από την εμπειρία μας κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων και καθώς επισκεφτήκαμε αρκετές πόλεις της Ελλάδας, διαπιστώσαμε ότι οι θεσμικοί χορηγοί που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επαρχία αντιμετωπίζουν τις ΜΚΟ της περιοχής τους διαφορετικά από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται π.χ. σε πολυεθνικό επίπεδο. Στις μικρότερες ή πιο κλειστές κοινωνίες οι άνθρωποι γνωρίζονται συχνά μεταξύ τους ή μέσω τρίτων και οι δράσεις τους είναι λίγο έως πολύ γνωστές, ή μαθαίνονται ευκολότερα, ή ταχύτερα.

Μερικά από τα σημαντικότερα ποιοτικά κριτήρια για τους χορηγούς είναι:

- Τι έχουν κάνει μέχρι τώρα;
- Γιατί να συνδεθούν με μας σε σχέση με άλλους;
- Ταιριάζουν με την εικόνα μας;
- Τι προθέσεις έχουν;
- Τι φήμη έχουν;
- Θέλουμε να συνδεθούμε μαζί τους;

Η έλλειψη οικονομικών, και όχι μόνο, πόρων είναι κάτι που πολύ συχνά χαρακτηρίζει τις ΜΚΟ στην Ελλάδα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να δεχόμαστε την ενίσχυση κάθε επιχείρησης αδιακρίτως στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της. Είναι σημαντικό κάθε φορά που ερχόμαστε σε επαφή με επιχειρήσεις να εξετάζουμε τη φήμη τους, τις προθέσεις τους, να κάνουμε μια μικρή έρευνα για τη γενικότερη δράση τους αλλά και τις προηγούμενες χορηγίες/δωρεές που έχουν κάνει στο παρελθόν για να έχουμε μια όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα για τη φήμη τους και να μπορούμε να απο-

φασίσουμε εμπεριστατωμένα αν θέλουμε να συνδεθούμε μαζί τους, καθώς και αν ταιριάζουν με την εικόνα μας.

Είναι σημαντικό να ξέρουμε σε ποιους απευθυνόμαστε και παρά το γεγονός ότι συχνά θεωρούμε πως είναι αυτονόητο, όταν κάνουμε την κατηγοριοποίηση αντιλαμβανόμαστε ότι είναι μια δύσκολη διαδικασία γεμάτη προκλήσεις. Όταν όμως τα καταφέρνουμε τα αποτελέσματα μας ανταμείβουν.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο, αξίζει να σημειώσουμε ότι το Marketing και η Επικοινωνία αντικατοπτρίζουν, προκύπτουν, και εν μέρει υλοποιούν την ευρύτερη στρατηγική μιας ΜΚΟ. Με άλλα λόγια είναι μια καλή αφορμή και ευκαιρία να εμπλουτίσετε τα στοιχεία εκείνα που θα σας βοηθήσουν να επανεξετάσετε το που βρίσκεται η οργάνωσή σας σήμερα, που θέλετε να φτάσει στο μέλλον, και πως θα το κατορθώσετε.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΠΡΙΛΗΣ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

Πρόλογος

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την κατά το δυνατόν πληρέστερη ενημέρωση των ενδιαφερομένων αναγνωστών σχετικά με τα βασικά νομικά θέματα που συνήθως προκύπτουν και απασχολούν τα μέλη της Κοινωνίας Πολιτών και τους Φορείς που την απαρτίζουν.

Μετά τη μελέτη των θεμάτων που αναλύουμε, ελπίζουμε ο αναγνώστης να έχει αποκρυσταλλώσει πλήρως τις δυνατότητες που του προσφέρει η ύπαρξη και συμμετοχή του σε ένα Κοινωφελή Φορέα, να έχουν αρθεί δικαιολογημένες παρανοήσεις και αμφιβολίες που του έχουν δημιουργηθεί εξαιτίας της ασάφειας και, πολλές φορές, της απουσίας του νομικού πλαισίου που διέπει την ίδρυση, τη λειτουργία και την εν γένει ζωή των Κοινωφελών Φορέων στην Ελλάδα και, αφού αφομοιώσει κάποιες βασικές νομικές έννοιες, να μπορεί να λειτουργήσει άφοβα και αποτελεσματικά τον Φορέα στον οποίο τυχόν συμμετέχει.

Η προσπάθεια τούτη αφορά την ενημέρωση του αναγνώστη αναλυτικά και πρακτικά σχετικά με την ίδρυση και τη

λειτουργία των Φορέων της Κοινωνίας Πολιτών[6], τα διάφορα είδη που δύναται να επιλεγούν, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που δημιουργούνται εκ της συμμετοχής σε αυτά, ζητήματα που τυχόν ανακύπτουν κατά τη λειτουργία των Φορέων αυτών, κίνδυνοι και τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψής τους, καθώς και το νέο πλαίσιο δράσεων και προοπτικών που ανοίγονται ύστερα από την ψήφιση του ν. 4430/2016, που αφορά την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία.

Εισαγωγή

Πριν από όλα πρέπει ο αναγνώστης, που βεβαίως δεν είναι νομικός, να εξοικειωθεί με απαραίτητες νομικές έννοιες για την κατανόηση των θεμάτων που σημειώνονται στον οδηγό αυτό. Ο νομικός, όπως άλλωστε και κάθε επιστήμονας, αντιλαμβάνεται και αναλύει τον κόσμο και την πραγματικότητα γύρω του με τα εργαλεία που του παρέχει η επιστημονική του κατάρτιση.

Θα πρέπει επίσης να τονισθεί ότι η νομική επιστήμη, ως βαθιά κοινωνική και ανθρωπιστική, εξελίσσεται αδιαλείπτως ανάλογα με τις ανάγκες της κοινωνίας, την οποία ρυθμίζει κατά τις επιταγές του εκάστοτε νομοθέτη. Για το λόγο αυτό οι διατάξεις του νόμου δεν είναι ξύλινες, αντίθετα είναι ζωντανές και επιδέχονται ερμηνείας από τον εφαρμοστή του, η οποία μπορεί να είναι διαφορετική και να μεταλλάσσεται, όχι μόνο

6. Για τους σκοπούς του παρόντος θα πρέπει πρώτα να διαλευκάνουμε την έννοια Φορείς της Κοινωνίας Πολιτών. Όπως θα γίνει κατανοητό πιο κάτω τέτοιοι Φορείς μπορεί να είναι: α) αδημοσίευτες ενώσεις φυσικών ή νομικών προσώπων με προφορική συμφωνία των μελών τους για την επιδίωξη κοινωφελούς σκοπού, β) Αστικές μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες κοινωφελούς σκοπού, γ) Σωματεία κατά την έννοια του ΑΚ, δ) Κοιν.Σ.Επ., ε) Ιδρύματα κοινωφελούς χαρακτήρα, στ) Συνεταιρισμοί Εργαζομένων του ν. 4430/2016, ζ) Κοι.Σ.Π.Ε. και η) Επιτροπές Εράνων.

με την πάροδο του χρόνου, αλλά ακόμη και από πρόσωπο σε πρόσωπο κάθε φορά ή να υπάρχουν συγχρόνως αντικρουόμενες μεταξύ τους ερμηνείες και απόψεις.

Ι. Προφορικότητα συμβάσεων

Όπως λοιπόν ένας φυσικός επιστήμονας κατανοεί την πτώση ενός αντικειμένου ως αποτέλεσμα της ύπαρξης της βαρύτητας και αναλύει τον κόσμο με το βασικό εργαλείο της ύπαρξης δυνάμεων στη φύση, έτσι και ο νομικός χρησιμοποιεί ως βασικό εργαλείο του την έννοια της σύμβασης. Όταν για παράδειγμα ένα πρόσωπο εισέρχεται σε ένα κατάστημα πώλησης προϊόντων που εκτίθενται σε ράφια, ο νομικός αντιλαμβάνεται ότι η έκθεση των αντικειμένων αυτών από τον πωλητή αποτελεί πρόταση για κατάρτιση σύμβασης πωλήσεως μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή· τη στιγμή που ο αγοραστής αναλαμβάνει αντικείμενο από το ράφι και το δώσει στον ταμία, ουσιαστικά αποδέχεται την πρόταση του πωλητή και τη στιγμή ετούτη καταρτίζεται η σύμβαση πωλήσεως.

Όπως παρατηρείται, η σύμβαση αυτή είναι όλως προφορική. Δεν αποτυπώνεται δηλαδή σε κάποιο έγγραφο. Η εκδιδόμενη απόδειξη, κατόπιν της πληρωμής του αντιτίμου του προϊόντος δεν είναι απαραίτητη για την κατάρτιση της σύμβασης πωλήσεως. Αποτελεί μόνο αποδεικτικό της πληρωμής από τον αγοραστή του συμφωνηθέντος αντιτίμου και τίποτα άλλο. Η προφορική, αλλιώτικα μη έγγραφη, κατάρτιση της σύμβασης και των όρων που τυχόν τη διέπουν (φερ' ειπείν διακανονισμός πληρωμής σε δόσεις, μεταφορά του προϊόντος από τον πωλητή σε διεύθυνση που θα του υποδείξει ο αγοραστής κλπ) δε σημαίνει ότι η σύμβαση αυτή πάσχει. Είναι απολύτως έγκυρη και δεσμεύει τα μέρη. Ο κανόνας λοιπόν στο νομικό κόσμο

είναι ότι οι συμβάσεις, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων που ρητά προβλέπει ο νόμος (π.χ. πώληση και μεταβίβαση ακινήτου), καταρτίζονται απολύτως έγκυρα και προφορικά. Πολλές φορές όμως τα μέρη, για τη μεγαλύτερη εξασφάλισή τους, χωρίς όμως να απαιτείται από το νόμο, συμφωνούν εγγράφως την κατάρτιση της όποιας σύμβασης επιθυμούν να συνάψουν, όπου αναφέρουν και τους όρους που εφαρμόζονται.

ΙΙ. Ελευθερία των συμβάσεων

Η ιδιωτική αυτονομία, δηλαδή το κάθε πρόσωπο να είναι ελεύθερο να αναπτύξει την προσωπικότητά του, να δράσει με όποιο τρόπο θεωρεί αυτό ως τον περισσότερο πρόσφορο και να ρυθμίσει τις περιουσιακές και προσωπικές σχέσεις του κατά την ελεύθερη θέλησή του, είναι βασική αρχή στο δικαιϊκό μας σύστημα και μάλιστα συνταγματικώς κατοχυρωμένη[7]. Από την παραπάνω συνταγματική αρχή πηγάζει και η αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων· τα πρόσωπα είναι καταρχήν ελεύθερα να αποφασίσουν ή όχι αν θα καταρτίσουν μια σύμβαση, με ποιόν και να διαμορφώσουν σύμφωνα με τα συμφέροντά τους το περιεχόμενο της σύμβασης.

1. Νομικά Πρόσωπα, Έννοια και Δράσεις

Ι. Φυσικά και νομικά πρόσωπα

Στη νομική επιστήμη πρόσωπο δεν είναι μόνον ο άνθρωπος, που ταυτίζεται με την έννοια του φυσικού προσώπου· *Ενώσεις προσώπων* ή συγκεντρώσεις περιουσιών που δημιουργούνται για ορισμένο σκοπό, αν συντρέχει επιπλέον και η προϋπόθεση

7. Άρθρο 5 § 1 Συντάγματος.

της απόκτησης *νομικής προσωπικότητας*, την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω, αποτελούν κατά το νόμο πρόσωπα. Τα πρόσωπα αυτά ονομάζονται νομικά γιατί δεν υπάρχουν στη φύση, όπως ο άνθρωπος, αλλά παίρνουν την υπόστασή τους απευθείας από το νόμο. Τα νομικά πρόσωπα, παρόλο που δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά με τις ανθρώπινες αισθήσεις, αποτελούν οντότητες της κοινωνικής μας πραγματικότητας, με τις οποίες ο άνθρωπος όχι μόνο έρχεται σε συχνότατη επαφή, αλλά συνήθως τα δημιουργεί. Τέτοια νομικά πρόσωπα είναι φερ' ειπείν οι Δήμοι, οι εμπορικές εταιρείες, η ΔΕΗ, το ΙΚΑ, σύλλογοι κλπ.

Νομικά πρόσωπα είναι συνήθως και οι Φορείς της Κοινωνίας Πολιτών και εν γένει οι Φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας. Έτσι νομικό πρόσωπο είναι και η Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, το σωματείο με κοινωφελή σκοπό, η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.). Αυτές είναι και οι συνηθέστερες μορφές νομικών προσώπων που απαντώνται από όσους δραστηριοποιούνται στον τομέα της Κοινωνίας Πολιτών και με αυτές (τις νομικές μορφές) θα ασχοληθούμε στον παρόντα οδηγό. Πέραν τούτων βεβαίως υπάρχουν και άλλοι τύποι νομικών προσώπων που δραστηριοποιούνται στον τομέα μας, όπως το ίδρυμα, η Κοι.Σ.Π.Ε. (Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης)[8], η επιτροπή εράνων, ο συνεταιρισμός εργαζομένων[9], οι οποίοι όμως συναντώνται στην πράξη πολύ λιγότερο και, ως εκ τούτου, δεν αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης στον οδηγό αυτό.

---

8. Σκοπός των Κοι.Σ.Π.Ε. είναι η κοινωνική και οικονομική ενσωμάτωση, η επαγγελματική επανένταξη ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, η θεραπεία των ατόμων αυτών και η, κατά το δυνατόν, οικονομική τους αυτάρκεια.

9. Όπως θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά με το αρ. 24 του ν. 4430/2016.

ΙΙ. Το καταστατικό έγγραφο ως σύμβαση προσώπων

Δύο η περισσότερα πρόσωπα όταν επιδιώκουν κοινό σκοπό αποτελούν *ένωση προσώπων*. Ο τρόπος επιδίωξη του κοινού σκοπού αποτυπώνεται στο καταστατικό έγγραφο που συμφωνούν μεταξύ τους και αφορά την οργάνωση, τη λειτουργία, τη διοίκηση και τη ρύθμιση των μεταξύ τους σχέσεων και των σχέσεων της ένωσης προσώπων με τρίτους. Άραγε σύμφωνα με όσα είπαμε στην εισαγωγή το καταστατικό τούτο είναι σύμβαση; Και αν ναι, γίνεται να συναφθεί εγκύρως προφορικά ή σιωπηρά;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει καταρχήν να είναι καταφατική. Πριν προχωρήσουμε θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι δεν πρέπει να ταυτίζουμε στο μυαλό μας το καταστατικό ή την οποιαδήποτε σύμβαση, όπως ήδη αναλύθηκε, με έγγραφο. Αφού λοιπόν το καταστατικό είναι σύμβαση, ακριβέστερα καταστατική σύμβαση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων που ρυθμίζουν με αυτό την επιδίωξη του κοινού τους σκοπού, θα πρέπει να καταλήξουμε ότι δύναται η σύμβαση του καταστατικού να καταρτιστεί εγκύρως και προφορικά ή ακόμη και σιωπηρά· κι αυτό διότι ό,τι δεν απαγορεύεται από το νόμο, επιτρέπεται. Ρητά λοιπόν ο νόμος ορίζει ότι οι συμβάσεις καταρτίζονται εγκύρως χωρίς τύπο, ήτοι έγγραφο, εκτός κι αν ορίζεται διαφορετικά. Και τέτοια προϋπόθεση, δηλαδή έγγραφο τύπο, δεν θέτει ο νομοθέτης για το καταστατικό. Σύνηθες τέτοιο παράδειγμα στην πράξη αποτελούν οι γνωστοί σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων στα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας. Αλλά δεν περιορίζεται μονάχα εκεί μια τέτοια διαπίστωση.

Στο χώρο της κοινωνίας πολιτών, παρατηρούνται δράσεις από συνασπισμούς (ενώσεις) προσώπων για την επιδίωξη κοινωφελών, φιλανθρωπικών ή παρόμοιων με αυτούς σκοπών. Οι

δράσεις αυτές συνήθως γίνονται αυθόρμητα. Τα πρόσωπα αυτά έχουν μεταξύ τους κοινό σκοπό· την κοινωφελή τούτη δράση. Κατά νομική ακριβολογία τα πρόσωπα αυτά έχουν συστήσει μεταξύ τους ένωση προσώπων για την επιδίωξη κοινού σκοπού με την έννοια που εδώ πραγματευόμαστε. Το καταστατικό τους είναι συμφωνημένο προφορικά και αφορά τον κοινό σκοπό. Αν τα πρόσωπα αυτά είτε μέσω χρηματικών εισφορών, τις οποίες τα ίδια (τα πρόσωπα) καταβάλλουν, είτε μέσω πράξεων οικονομικής συναλλαγής (δωρεές, επιχορηγήσεις, πωλήσεις προϊόντων κ.ο.κ) συγκεντρώσουν ένα χρηματικό ποσό για να το διαθέσουν προς την επίτευξη του κοινού τους σκοπού (φερ' ειπείν καταβολή εφάπαξ χρηματικής βοήθειας σε άπορους της περιοχής των Ιωαννίνων), τότε η ένωση προσώπων που έχει ιδρυθεί αποκτά και περιουσία. Η διάθεση της περιουσίας αυτής πώς ρυθμίζεται; Και δευτερευόντως σε ποιόν ανήκει; Άραγε ανήκει στην ένωση προσώπων ή στα ίδια τα μέλη αυτής;

Επειδή όπως ήδη είπαμε, ισχύει καταρχήν η αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων και το καταστατικό είναι σύμβαση, έτσι ο τρόπος διάθεσης της συγκεκριμένης περιουσίας συμφωνείται (γραπτά ή προφορικά ή σιωπηρά) από τα μέλη αυτής της ένωσης. Πώς συμφωνείται; Συνήθως με ψηφοφορία στη συνέλευση. Άραγε οι ψήφοι του μέλους της εκάστοτε ενώσεως προσώπων προκύπτουν από το τυχόν χρηματικό ποσό που έχει διαθέσει το πρόσωπο αυτό για την επιδίωξη του κοινού σκοπού; Ή το κάθε μέλος ψηφίζει με μία ψήφο ασχέτως της συνεισφοράς του; Και τούτο ρυθμίζεται από τη συμφωνία των μελών της ένωσης προσώπων, δηλαδή το καταστατικό της. Για να απαντήσουμε όμως στο ερώτημα που αφορά το σε ποιόν ανήκει η τυχόν περιουσία που συγκεντρώθηκε για την επίτευξη του σκοπού της ένωσης προσώπων, θα πρέπει να διακρίνουμε ανάμεσα στην ένωση προσώπων χωρίς *νομική προσωπικότητα*

και την ένωση προσώπων με *νομική προσωπικότητα,* ή αλλιώς νομικά πρόσωπα. Κάτι που θα επιχειρήσουμε στην επόμενη ενότητα.

III. Ενώσεις προσώπων και νομικά πρόσωπα

Τα νομικά πρόσωπα είναι ανεξαιρέτως και ενώσεις προσώπων. Οι ενώσεις προσώπων όμως, δεν είναι απαραίτητα και νομικά πρόσωπα. Η διάκριση των δύο αφορά την έννοια της *νομικής προσωπικότητας*. Ουσιαστικά η νομική προσωπικότητα είναι απαραίτητη για να αποτελέσει μια ένωση προσώπων νομικό πρόσωπο. Η νομική προσωπικότητα μιας ένωσης προσώπων αποκτάται με τη δημοσίευση του καταστατικού της, –κάτι που σημαίνει ότι το καταστατικό πρέπει να συνταχθεί εγγράφως–, σύμφωνα με τους όρους που θέτει ο νόμος για την ίδρυση του κάθε νομικού προσώπου χωριστά. Αν λοιπόν αποκτήσει μια ένωση προσώπων νομική προσωπικότητα κατά τα ανωτέρω ποια θα είναι τα αποτελέσματά της; Ξεκινώντας αντιστρόφως, η απόκτηση νομικής προσωπικότητας από μια ένωση προσώπων σημαίνει ότι η ένωση προσώπων αυτή αποτελεί ένα αυθύπαρκτο πρόσωπο για το νομικό κόσμο, ξεχωριστό από τα πρόσωπα που την αποτελούν. Το πρόσωπο αυτό, που όπως είπαμε πλέον ονομάζεται νομικό πρόσωπο σε αντιδιαστολή με τα φυσικά πρόσωπα, μπορεί το ίδιο να είναι υποκείμενο και φορέας δικαιωμάτων ή/και υποχρεώσεων, να συναλλάσσεται και να δρα με τρίτους στο όνομα και για λογαριασμό του και να αποφασίζει το ίδιο για τις υποθέσεις που το αφορούν. Πώς αποφασίζει;

Μέσω των καταστατικών του οργάνων και τη διαδικασία που έχουν ελευθέρως συμφωνήσει τα μέλη που το αποτελούν, όπως τούτα αποτυπώνονται στο καταστατικό του. Αυτό σημαί-

νει ότι το όργανο που ορίζεται στο καταστατικό ότι λαμβάνει τις αποφάσεις (συνήθως η Γενική Συνέλευση των μελών) εκφράζει τη βούληση του νομικού προσώπου. Το κάθε μέλος του νομικού προσώπου είναι υποχρεωμένο να εκπληρώσει τη βούληση του νομικού αυτού προσώπου, όπως αποφασίστηκε στα καταστατικά του όργανα, προς επίτευξη του σκοπού αυτού, που βεβαίως αποτελεί τον κοινό σκοπό, ασχέτως του αν διαφωνεί ή όχι με την απόφαση που νομίμως πάρθηκε. Επειδή λοιπόν, όπως παρατηρείτε, η βούληση αυτή του νομικού προσώπου, που μπορεί να είναι (και πολλές φορές είναι) διαφορετική από τη βούληση κάποιων μελών του, έτσι ακριβώς το νομικό αυτό πρόσωπο, μπορεί να αποκτήσει το ίδιο περιουσία, στο δικό του όνομα και όχι στο όνομα των μελών του. Μπορεί το ίδιο να αποφασίσει πώς θα τη διαθέσει και με ποιόν θα συναλλαχθεί προς επίτευξη των σκοπών του. Νομικά αυτή είναι η ουσία της νομικής προσωπικότητας. Η περιουσία αυτή είναι ξέχωρη και διαφορετική από την περιουσία των μελών του. Δεν ανήκει σε αυτά. Ανήκει στο νομικό πρόσωπο. Το ίδιο φορολογείται για τυχόν εισοδήματα και όχι τα πρόσωπα που το αποτελούν.

Εναντίον του προσώπου αυτού στρέφονται οι τυχόν τρίτοι που τους οφείλει το νομικό πρόσωπο και από το ίδιο αναζητούν την εκπλήρωση τυχόν συμβατικών του υποχρεώσεων. Αν λοιπόν μια ένωση προσώπων δεν δημοσιεύσει το καταστατικό της ή δεν το δημοσιεύσει νομότυπα κατά τους ορισμούς του νόμου, δηλαδή δεν αποτελεί νομικό πρόσωπο, η τυχόν περιουσία ή τα κέρδη από τη δράση της ένωσης σε ποιόν ανήκουν ή τέλος τα χρέη αυτής, ποιος έχει την υποχρέωση να τα εξοφλήσει και σε τι βαθμό; Επειδή λοιπόν η ένωση προσώπων που δεν έχει νομική προσωπικότητα δεν μπορεί να είναι υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, τα όποια δικαιώματα (περιουσία, απαιτήσεις κλπ) ανήκουν στα μέλη της ένωσης αυτής, η

εκπλήρωση δε των όποιων υποχρεώσεων της ένωσης προσώπων (εξόφληση χρεών, αποκατάσταση τυχόν ζημίας σε τρίτους κ.ο.κ.) βαραίνει τα ίδια τα μέλη σύμμετρα ή κατά το λόγο της συνεισφοράς του, όπως το καταστατικό (*έγγραφο ή προφορικό ή σιωπηρό*) ορίζει.

2. Μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας Φορέων και εμπορικές πράξεις

Ι. Γενικά

Στην ενότητα αυτή, έχοντας στο μυαλό μας όλα τα παραπάνω, θα ασχοληθούμε με το ζήτημα του αν οι Φορείς της Κοινωνίας Πολιτών έχουν τη δυνατότητα να ασκούν εμπορικές πράξεις, δηλαδή συναλλαγές με σκοπό το κέρδος. Και τούτο διότι παρατηρούνται συχνότατα σημαντικές παρανοήσεις από πλήθος προσώπων που δραστηριοποιούνται, είτε εθελοντικά, είτε επαγγελματικά στο χώρο της κοινωνικής ωφέλειας. Αυτή η παρανόηση συμβαίνει εξαιτίας της ομολογουμένως αδικαιολόγητης αμφισημίας που παρουσιάζει το πλήθος των νομικών διατάξεων που ρυθμίζουν το πλαίσιο δράσης των Φορέων με τους οποίους ασχολούμαστε ή ακόμη από το γεγονός ότι και σήμερα πολλά νομικά ζητήματα που αφορούν την δράση των Φορέων αυτών παραμένουν ουσιαστικά αρρύθμιστα.

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση του ζητήματος, ώστε να δώσουμε την ορθή απάντηση στο ερώτημα αυτό, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς σημαίνει εμπορική πράξη, τι έμπορος που ασκεί εμπορική δραστηριότητα, τι οικονομικός σκοπός, τι κερδοσκοπική και τι μη κερδοσκοπική δράση· διότι οι έννοιες αυτές ακόμη κι αν συχνά αλληλεπικαλύπτονται μερικώς, *δεν* ταυτίζονται. Και η διάκριση αυτή είναι πολύ σημαντική.

ΙΙ. Έμπορος και εμπορική πράξη

Έμπορος κατά το νόμο είναι εκείνος που ασκεί εμπορικές πράξεις και σύνηθες επάγγελμα έχει την εμπορία. Άρα για να χαρακτηριστεί κάποιος έμπορος θα πρέπει α) να ασκεί εμπορικές πράξεις *και συγχρόνως* β) η ως άνω άσκηση να γίνεται κατά σύνηθες *επάγγελμα*. Και όχι μόνον αυτό.

Επάγγελμα είναι κάθε δραστηριότητα που έχει σκοπό τη συστηματική επιδίωξη βιοπορισμού. Δεν μπορεί να είναι επάγγελμα για παράδειγμα τα χόμπι, οι φιλανθρωπίες, η εθελοντική εργασία κ.ά. Σύνηθες δε επάγγελμα υπάρχει όταν η τέλεση των εμπορικών πράξεων γίνεται σταθερά, επαναλαμβανόμενα, με τάξη και οργάνωση και η τέλεσή τους δεν αποτελεί περιστασιακή βιοποριστική απασχόληση. Η έννοια του βιοπορισμού στην περίπτωσή μας είναι ιδιαιτέρως σημαντική. Τα μέλη, άλλως εταίροι, μιας εμπορικής εταιρείας έχουν σκοπό το βιοπορισμό, και ως εκ τούτου είναι έμποροι, διότι επιδιώκουν με την εμπορική δραστηριότητα αυτή, να αποκομίσουν κέρδος και να το διαθέσουν στις προσωπικές τους οικονομικές ανάγκες. Εδώ πρέπει να τονισθεί ιδιαιτέρως ότι το μέλος ενός κοινωφελούς Φορέα και συνακόλουθα ο ίδιος ο Φορέας δεν μπορεί να θεωρηθεί έμπορος κατά τα ανωτέρω, ακόμη και αν ασκεί σταθερά εμπορικές πράξεις, αφού το όποιο πιθανό κέρδος αποκομιστεί δεν διατίθεται για το βιοπορισμό των μελών του, αλλά στον κοινωφελή σκοπό του τελευταίου και στην εξυπηρέτηση των λειτουργικών και άλλων εξόδων του Φορέα αυτού, ώστε να συνεχίσει την κοινωφελή του δράση.

Εμπορική πράξη τώρα χαρακτηρίζεται κάθε πράξη διαμεσολάβησης στην κυκλοφορία των οικονομικών αγαθών, που αποσκοπεί στο κέρδος· δηλαδή τα κύρια στοιχεία της εμπορικής πράξης είναι ιδίως: η διαμεσολάβηση μεταξύ παραγωγής

και κατανάλωσης, ο κερδοσκοπικός σκοπός, η κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών, η επιχείρηση. Αν ένα πρόσωπο ασκεί τέτοιες πράξεις δεν είναι απαραίτητα έμπορος, όπως είπαμε. Όμως οι πράξεις αυτές όταν ασκούνται έχουν άλλα αποτελέσματα (π.χ. εφαρμογή εμπορικού νόμου, φορολόγηση, είσπραξη και καταβολή ΦΠΑ).

III. Οικονομική Δραστηριότητα

Η οικονομική δραστηριότητα ενός προσώπου δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την εμπορική δραστηριότητα. Για παράδειγμα το άρθρο 784 του ΑΚ αναφέρει ότι η Αστική Εταιρεία (κερδοσκοπική ή μη), αν επιδιώκει οικονομικό σκοπό αποκτά, νομική προσωπικότητα εφόσον τηρηθούν οι όροι δημοσιότητας που ο νόμος τάσσει. Ο νομοθέτης δεν έθεσε τυχαία τον όρο αυτό στη διάταξη αυτή, γιατί τον αντιδιαστέλει ρητά από τον εμπορικό σκοπό. Αφού μολονότι ο εμπορικός σκοπός περιλαμβάνεται στην υπερκείμενη έννοια του οικονομικού σκοπού, δεν μπορεί να επιδιώκεται εκ του καταστατικού ή εν τοις πράγμασι από τις εταιρείες του άρθρου αυτού, δεδομένου, άπαξ αυτές επιδιώκουν εμπορικό σκοπό, παύουν να είναι Αστικές και καθίστανται εμπορικές εταιρείες.

Όλα αυτά γιατί ο οικονομικός σκοπός δεν χρειάζεται να συνίσταται αποκλειστικά στην επιδίωξη κέρδους. Ο οικονομικός χαρακτήρας υφίσταται όταν η πραγματοποίηση του σκοπού του όποιου Φορέα έχει ως αναγκαία ή δυνητική συνέπεια ευθύνες ή παροχές, οι οποίες στις συναλλαγές κατά κανόνα αμείβονται. Για παράδειγμα, μια Αστική Εταιρεία που έχει ως σκοπό την αφύπνιση της οικολογικής ή καλλιτεχνικής συνείδησης των πολιτών έχει συνάμα και οικονομικό χαρακτήρα, όταν για παράδειγμα εκδίδει περιοδικό για την προβολή σχετικών

με το σκοπό της ζητημάτων, μισθώνει χώρο, κατάλληλο για να στεγάσει τα γραφεία της, διοργανώνει συνέδρια που απαιτούν οικονομικούς πόρους κ.ο.κ. Όταν όμως ο (οικονομικός) σκοπός έχει συνάμα και εμπορικό χαρακτήρα, συνίσταται δηλαδή στην επιδίωξη κέρδους *με σκοπό το βιοπορισμό του εμπόρου ή των μελών του νομικού προσώπου που τις ασκεί*, τότε το νομικό πρόσωπο, ασχέτως του αν έχει συσταθεί ως κοινωφελές ή μη εμπορικό, μετατρέπεται σε εμπορική εταιρεία (εκ του νόμου ομόρρυθμη ή ετερόρρυθμη), με διάταξη του εφόρου που είναι εντεταλμένος από τη Διοίκηση να ασκεί σχετικό έλεγχο.

Συμπερασματικά πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι όλοι μας, είτε ως φυσικά πρόσωπα, είτε ως συμμετέχοντες σε νομικά πρόσωπα και τα νομικά πρόσωπα αυτά, συμμετέχουμε καθημερινά σε πλήθος οικονομικών δραστηριοτήτων, πολλές από αυτές μάλιστα είναι και εμπορικές δραστηριότητες. Όταν λοιπόν πωλούμε ένα αντικείμενο ιδιοκτησίας μας σε ένα τρίτο, τότε τελούμε μια αντικειμενικά εμπορική πράξη. Αυτό, από μόνο του, δεν μας καθιστά εμπόρους· διότι ελλείπει το απαραίτητο στοιχείο της συνεχούς εμπορικής δραστηριότητας και κυρίως του σκοπού που γίνεται αυτή. Δηλαδή της διαρκούς επιδίωξης κέρδους με σκοπό τη διάθεση του κέρδους αυτού στον βιοπορισμό μας. Έτσι, κατά τον ίδιο τρόπο και τα νομικά πρόσωπα, πού όπως είδαμε θεωρούνται από το νόμο πρόσωπα που συναλλάσσονται στο όνομα και για λογαριασμό τους, δύνανται να ασκούν οικονομική δραστηριότητα. Αν στην πραγματικότητα ασκούν εμπορικές πράξεις με τον τρόπο που αναλύσαμε αμέσως ανωτέρω, μετατρέπονται εκ του νόμου σε εμπορικές εταιρείες. Αν όμως ο σκοπός των εμπορικών πράξεων και συνακόλουθα της επιδίωξης κέρδους που ασκούν δεν είναι ο βιοπορισμός των μελών τους, αλλά η επιδίωξη του κοινωφελούς σκοπού τους, δηλαδή το κέρδος διατίθεται στην εύρυθμη λειτουργία του Φορέα

και οι λοιποί οικονομικοί πόροι διατίθενται στην κοινωφελή του δράση, τότε διατηρεί τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα του και δεν ασκεί κατά νομική ακριβολογία εμπορική δραστηριότητα, ούτε χαρακτηρίζεται από το νόμο ως έμπορος. Τι σημαίνει όμως ακριβώς μη κερδοσκοπική δραστηριότητα;

IV. Κερδοσκοπική και Μη κερδοσκοπική δραστηριότητα

Ως επιστέγασμα όλων των παραπάνω προκύπτει ότι η βασική απόκλιση των Φορέων με χαρακτήρα μη κερδοσκοπικό από τους κερδοσκοπικούς φορείς συνίσταται στο ότι τα οικονομικά αποτελέσματα της λειτουργίας των πρώτων αφορούν αποκλειστικά στο νομικό πρόσωπό τους και στο σκοπό που επιδιώκουν (που συνήθως είναι κοινωφελής) και όχι στα μέλη τους, τα οποία δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη.

Για να γίνει απολύτως κατανοητό το παραπάνω θα χρειαστεί να διακρίνουμε τα νομικά πρόσωπα κερδοσκοπικού ή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, έχοντας ως γνώμονα το κριτήριο συμμετοχής των μελών του νομικού προσώπου στα κέρδη του τελευταίου ή μη και όχι *μόνο* σχετικά με το αν ασκούν πράξεις με σκοπό το κέρδος.

Έτσι διακρίνουμε μια μη εμπορική εταιρεία, φερ' ειπείν μια Αστική εταιρεία σε: α) κερδοσκοπική με συμμετοχή των μελών στα κέρδη, δηλαδή η εταιρεία αυτή είναι *διανεμητική*, β) κερδοσκοπική χωρίς συμμετοχή των μελών στα κέρδη, δηλαδή *μη διανεμητική* και γ) σε αμιγώς μη κερδοσκοπική. Οι κοινωφελείς Φορείς δεν είναι απαραίτητο να είναι αμιγώς μη κερδοσκοπικοί, δηλαδή να μην επιδιώκουν, έστω και περιστασιακά κέρδος από την οικονομική τους δραστηριότητα. *Πρέπει όμως απαραίτητα να είναι μη διανεμητικοί·* κοινώς τα τυχόν κέρδη

τους να μη τα διανέμουν στα μέλη που την απαρτίζουν[10], δηλαδή υποχρεωτικά θα πρέπει να ανήκουν στη δεύτερη ή στην τρίτη από τις κατηγορίες που αναφέρουμε. Η συντριπτική μάλιστα πλειοψηφία των νομικών προσώπων κοινωφελούς χαρακτήρα ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία μορφών, δηλαδή των μη διανεμητικών των κερδών τους μορφών, και όχι στην τρίτη, την αμιγώς μη κερδοσκοπική.

Κατά το νόμο όμως, η δεύτερη κατηγορία που αναλύουμε δεν θεωρείται κερδοσκοπική μορφή Φορέα. Και η αλήθεια είναι ότι δεν είναι. Διότι το πραγματικό κριτήριο διαχωρισμού ενός Φορέα (νομικού προσώπου) σε κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό κατά το νόμο, όπως περιγράψαμε, δεν είναι η άσκηση (συνήθως εμπορικών) πράξεων με σκοπό το κέρδος ή όχι, αλλά η διανομή ή μη των κερδών που αποκομίζει από αυτές, στα μέλη του. Κοινώς το ερώτημα όπως τέθηκε στην αρχή είναι επίπλαστο.

Ο νόμος δηλαδή δεν διαχωρίζει τα νομικά μορφώματα σε κερδοσκοπικά και μη κερδοσκοπικά με κριτήριο τη δραστηριότητά τους. Τα διαχωρίζει ανάλογα με το αν ο σκοπός τους είναι κερδοσκοπικός ή μη. Δηλαδή μια εταιρεία, ένα σωματείο κ.ο.κ. αν κύριο σκοπό έχει την κοινωνική ωφέλεια με ευρεία έννοια και τα όποια κέρδη του δεν τα διανέμει στα μέλη του τότε για

10. Τούτο δεν ισχύει σε απόλυτο βαθμό στους Φορείς της Κοινωνίας Πολιτών. Τούτο ισχύει αποκλειστικά στις Αστικές μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες, τα Σωματεία, τα Ιδρύματα, τις Επιτροπές Εράνων. Οι Κοιν.Σ.Επ. όμως, όπως και οι Κοι.Σ.Π.Ε., αλλά και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων του ν. 4430/2016 σε κάποιο βαθμό έχουν τη δυνατότητα εμμέσως να διανέμουν μέρος των κερδών τους σε μέλη τους. Πλην όμως θα πρέπει τα μέλη αυτά να είναι συγχρόνως και εργαζόμενοι των νομικών αυτών προσώπων. Παραδείγματος χάριν η Κοιν.Σ.Ε.Π. με ρητή διάταξη νόμου δύναται, δεν υποχρεούται, να διανέμει ποσοστό *έως* 35% (δηλαδή ακόμη και 0%) σε μέλη της που είναι συγχρόνως και εργαζόμενοί της, συμβεβλημένοι μαζί της με σχέση εξαρτημένης εργασίας.

το νόμο είναι μη κερδοσκοπικός Φορέας. Αντιστοίχως αν ένας Φορέας που πράγματι έχει και σκοπό την κοινωνική ωφέλεια, είτε είναι, είτε δεν είναι ο βασικός του σκοπός, κυρίως όμως διανέμει τα κέρδη που αποκομίζει στα μέλη του, τότε ο Φορέας αυτός είναι κερδοσκοπικός. Και το κριτήριο αυτό θα πρέπει διαρκώς κατά τη δράση του να ισχύει. Η μη διανομή κερδών στα μέλη ενός νομικού προσώπου, είναι ουσιαστικά ο (απαράβατος) όρος χαρακτηρισμού ενός Φορέα ως μη κερδοσκοπικού.

Αποτέλεσμα τούτων είναι ότι ακόμη και αν στην αρχή πράγματι ένας Φορέας λειτουργεί μη κερδοσκοπικά όπως αναλύθηκε, αλλά κατά τη διάρκεια ζωής του παραβιάζει την αρχή της μη διανομής των κερδών του στα μέλη του, τότε μετατρέπεται σε κερδοσκοπικό φορέα και τις περισσότερες φορές σε εμπορική εταιρεία· σε τέτοια περίπτωση τα μέλη του χαρακτηρίζονται από το νόμο, εκ της συμμετοχής τους και μόνο, ως έμποροι με ό,τι αυτό συνεπάγεται (υποχρέωση καταβολής ασφαλιστικών εισφορών στον ΟΑΕΕ, τήρηση υποχρεωτικά εμπορικών βιβλίων, αδυναμία να δεχθούν από τρίτους εθελοντική υπηρεσία κλπ).

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με τις νομικές μορφές που μπορούν κατά το νόμο να λάβουν οι Φορείς της Κοινωνίας Πολιτών και τι αποτελέσματα έχει η επιλογή της μίας ή της άλλης μορφής στην ίδρυση, λειτουργία και το σκοπό που επιθυμεί η ένωση προσώπων που τον απαρτίζουν να επιτευχθεί.

3. Είδη Νομικών Προσώπων μη κερδοσκοπικού (κοινωφελούς) χαρακτήρα

I. Ακρωνύμιο ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις)

Στο μεγαλύτερο μέρος των Δυτικών Κοινωνιών έχει επικρατήσει ο όρος Non Governmental Organizations και το ακρω-

νύμιο κατά συντομογραφία ΜΚΟ, κάτι που επικράτησε με τη σειρά του και στη χώρα μας με το ίδιο ακρωνύμιο και αυτολεξεί μεταφράζεται ως Μη Κυβερνητική Οργάνωση[11]. Θα πρέπει προκαταβολικά να γίνει γνωστό ότι ο όρος αυτός δεν αποτελεί στην ουσία νομικό όρο, ούτε στην πραγματικότητα περιγράφει έναν συγκεκριμένο εταιρικό ή σωματειακό μανδύα οργάνωσης ενός Κοινωνικού Φορέα. Η αλήθεια είναι ότι αυτός που χρησιμοποιεί τον όρο ΜΚΟ προσπαθεί να αναφερθεί συνολικά στις ενώσεις προσώπων, αλλιώς μορφές συσπείρωσης των πολιτών, κατ' αντιδιαστολή με την κρατική εξουσία με σκοπό την αντιμετώπιση σύγχρονων προβλημάτων με ευρύτερη απήχηση, όπως φερ' ειπείν είναι η προάσπιση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, η προστασία του περιβάλλοντος, η παροχή υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας και άλλα.

Ουσιαστικά το σύνολο αυτών των ενώσεων που περιγράφονται με τον όρο ΜΚΟ έχουν ως στόχο να ικανοποιήσουν και προασπίσουν κοινωνικές ανάγκες, συμφέροντα και δικαιώματα, που στην πραγματικότητα υποχρέωση προάσπισης και ικανοποίησής τους, και μάλιστα συνταγματική, έχει η Πολιτεία. Έτσι, το κράτος αναγνωρίζοντας το ρόλο των ενώσεων αυτών σε πολλές περιπτώσεις επιλέγει την οργανωμένη παροχή σε αυτές οικονομικής ενίσχυσης, εφόσον πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Αυτές είναι κατά κανόνα η εξυπηρέτηση σκοπού μη κερδοσκοπικού, όπως ήδη αναλύθηκε, η κτήση νομικής προσωπικότητας (δημοσίευση) και η εγγραφή σε ορισμένο μητρώο[12], ενώ προβλέπεται σε ορισμένες περιπτώσεις και η

---

11. Το τελευταίο διάστημα κερδίζει έδαφος και ο όρος «μη κερδοσκοπικές οργανώσεις», αντί του «μη κυβερνητικές οργανώσεις», χωρίς να σημαίνει ότι ο ένας αποκλείει τον άλλο, ούτε όμως ότι οι δύο όροι ταυτίζονται.

12. Τέτοιοι όροι τίθενται στο αρ. 12 § 2, 3 ν. 2646/1998 για τη χρηματοδότηση ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών κοινωνικής

τήρηση ορισμένης διαδικασίας πιστοποίησης[13]. Η τροπή όμως του σκοπού μιας τέτοιας οργάνωσης σε κερδοσκοπικό, εφόσον διαπιστωθεί από τα αρμόδια όργανα, θα συνεπάγεται στη συγκεκριμένη περίπτωση, πέραν των όσων ήδη αναφέραμε, και διοικητικές κυρώσεις, αφού κατά κανόνα προβλέπεται η διαγραφή από τα αντίστοιχα μητρώα, αν εκλείψει κάποια από τις προϋποθέσεις αυτές, και η συνακόλουθη διακοπή των σχετικών χρηματοδοτήσεων. Παράλληλα καθίσταται δυνατή και η σύναψη προγραμματικών συμβάσεων μεταξύ του Δημοσίου και Μη Κερδοσκοπικών Φορέων (της Κοινωνίας Πολιτών), εφόσον έχουν τηρηθεί οι διαδικασίες πιστοποίησης που αναφέρθηκαν παραπάνω[14].

Τι είδους φορέας και ποιο ρυθμιστικό νομικό πλαίσιο θα τον διέπει, πώς θα λειτουργεί και με ποιες διαδικασίες θα ιδρυθεί δεν μπορεί να περιγραφεί με το ακρωνύμιο ΜΚΟ, δηλαδή νομικά δεν μπορείς κατ' ουσία να ιδρύσεις μία ΜΚΟ. ΜΚΟ είναι όρος, όχι νομικό πρόσωπο, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Μπορείς να ιδρύσεις τους διάφορους τύπους νομικών προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που αναφέραμε (Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, Σωματείο, Κοιν.Σ.Επ. κλπ), οι οποίοι περιέχονται εντός του εννοιολογικού συνόλου που συμπεριλαμβάνει η έννοια Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Ας δούμε λοιπόν τα βασικότερα και πιο ευρέως διαδεδομένα νο-

---

φροντίδας σε συνδυασμό με την Υ.Α. 19253 (ΦΕΚ Β΄ 248/28.02.2002), καθώς και στα άρθρα 10 επ. του ν. 2731/1999 για τις ΜΚΟ με αντικείμενο την παροχή επείγουσας ανθρωπιστικής ή επισιτιστικής βοήθειας (πρβλ. Απόστολος Γεωργιάδης Χρ.Ιδ Ζ/2007).

13. Βλ. αρ. 5 ν. 2646/1998 σε συνδυασμό με Υ.Α. 9287 (ΦΕΚ Β΄ 1268/01.10.2001) – Απόστολος Γεωργιάδης ο.π..

14. Οράτε αρ. 11 ν. 3106/2003 σε συνδυασμό με Υ.Α. 78327 (ΦΕΚ Β΄ 1079/01.08.2005) για τη σύναψη προγραμματικών συμβάσεων του (πρώην) Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

μικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού σκοπού/ χαρακτήρα και τα χαρακτηριστικά τους.

ΙΙ. Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία

Α. Η ίδρυση μιας Αστικής μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας

Η πιο διαδεδομένη μορφή οργάνωσης πολιτών με κοινωφελή σκοπό είναι η Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑμΚΕ). Η ΑμΚΕ ανήκει στο γένος της Αστικής Εταιρείας, δεν ρυθμίζεται όμως ρητώς στο νόμο. Στο νόμο ρυθμίζεται μόνον η Αστική Εταιρεία, εννοούμενη ως κερδοσκοπική, στα άρθρα 741 έως 784 του Αστικού Κώδικα, καθώς στα άρθρα αυτά προβλέπεται διανομή των τυχών κερδών της ΑμΚΕ στα μέλη (εταίρους) της. Μπορεί η αστική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα να μην αποτελεί αντικείμενο ειδικής αναφοράς στον Αστικό Κώδικα, υπονοείται ωστόσο στη διάταξη του αρ. 741 ΑΚ, η οποία ορίζει ότι: «με τη σύμβαση της εταιρείας δύο ή περισσότερη έχουν αμοιβαίως την υποχρέωση να επιδιώκουν με κοινές εισφορές κοινό σκοπό και ιδίως οικονομικό», ενώ ρητή αναφορά για την ύπαρξή της επιφυλάσσει κυρίως ο φορολογικός νομοθέτης. Δεδομένου λοιπόν του ότι η εταιρεία μπορεί να επιδιώκει οποιοδήποτε σκοπό, δεν αποκλείεται η επιδίωξη μη κερδοσκοπικού τέτοιου, η επιδίωξη δε οικονομικού σκοπού δεν αποκλείει την εξυπηρέτηση μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων, π.χ. φιλανθρωπικών, επιστημονικών, πολιτιστικών ή άλλων ανιδιοτελών ή κοινωφελών στόχων. Η ονομασία ωστόσο που έχει καθιερωθεί για αυτού του είδους την εταιρεία δεν είναι ακριβής, διότι η φύση και η λειτουργία της τελευταίας δεν είναι ασυμβίβαστη με την επιδίωξη οικονομικού κέρδους, όπως είδαμε.

Από τον παραπάνω ορισμό της Αστικής Εταιρείας προκύπτει ότι η εταιρεία αυτή είναι α) σύμβαση, β) ένωση προσώπων, γ) ανάληψη αμοιβαίας υποχρέωσης από τους εταίρους για καταβολή εισφορών, δ) για την επιδίωξη κάποιου κοινού σκοπού. Μάλιστα, εξαιτίας του ότι, όπως είδαμε, οι συμβάσεις καταρτίζονται και προφορικά, πολλές φορές ούτε τα ίδια τα πρόσωπα που συστήνουν την Αστική Εταιρεία συνειδητοποιούν τη δημιουργία της. Ας αναλογιστούμε το εξής παράδειγμα: τρία πρόσωπα, ο Κλεομένης, η Αφροδίτη και ο Περίανδρος αποφασίζουν με κοινά έξοδα, ισομερώς κατανεμημένα να μισθώσουν ένα μικρό βανάκι για να μεταβούν οδικώς από την Ελλάδα στην Ισπανία. Νομικά, ακόμη και αν δεν το έχουν συνειδητοποιήσει έχουν ιδρύσει, άτυπα, μια αστική εταιρεία. Διότι έχουν μεταξύ τους (ένωση προσώπων) συμφωνήσει (σύμβαση), με αμοιβαία έξοδα (εισφορές) να επιδιώξουν σκοπό (κοινό) να μεταβούν στην Ισπανία.

Η αστική αυτή εταιρεία είναι κατ' ουσίαν μη κερδοσκοπική, καθόσον δεν έχει καν οικονομικό σκοπό, πολύ δε περισσότερο κερδοσκοπικό, όπως αναλύσαμε. Αν αποκτούσε οικονομικό σκοπό θα ήταν οπωσδήποτε κερδοσκοπική; Ας υποθέσουμε ότι κατά τη διάρκεια του ταξιδιού η Αφροδίτη προτείνει και οι λοιποί συμφωνούν να παρουσιάζουν μια θεατρική παράσταση σε πόλεις όπου θα σταθμεύουν, με τους ίδιους πρωταγωνιστές και εισιτήριο 2€ για τον κάθε θεατή, με σκοπό τη χρηματοδότηση του ταξιδιού τους (βενζίνη, φαγητό, διόδια κλπ). Η εταιρεία τους αποκτά, όπως καταλαβαίνετε οικονομικό σκοπό. Δεν είναι όμως κερδοσκοπική, καθόσον τα όποια κέρδη από τη δραστηριότητά της δεν διανέμονται στους εταίρους, αλλά χρηματοδοτούν τον σκοπό της εταιρείας, δηλαδή το ταξίδι.

Αν τώρα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους, οι πρωταγωνιστές μας αποταμιεύσουν χρηματικό ποσό από τις εισπρά-

ξεις της θεατρικής παράστασης που ξεπερνούν τα έξοδα του ταξιδιού και αποφασίσουν, κατόπιν πρότασης του Κλεομένη, να δωρίζουν το ποσό που κάθε φορά συγκεντρώνουν (και περισσεύει από τα έξοδα) στην κοινότητα της εκάστοτε περιοχής που σταθμεύουν, με σκοπό την εκπαίδευση των ανηλίκων κατοίκων της περιοχής σε θέματα οδικής ασφάλειας. Και πάλι ο χαρακτήρας της συστημένης από τους εταίρους εταιρείας είναι μη κερδοσκοπικός· είναι δε και κοινωφελής, διότι επιδιώκει κοινωνική ωφέλεια.

Ας υποθέσουμε τώρα ότι κατόπιν σειράς επιτυχημένων παραστάσεων και της συνακόλουθης φήμης που τους συνοδεύει από πόλη σε πόλη, κάτοικοι των πόλεων αυτών συγκεντρώνουν χρηματικά ποσά, τα οποία τα δωρίζουν στους πρωταγωνιστές μας και συγκεντρώνεται ένα ποσό της τάξης των 5.000€, πλέον των εξόδων του ταξιδιού και των εκδηλώσεων για την οδική ασφάλεια των ανηλίκων. Το ποσό αυτό σε ποιόν ανήκει; Στην εταιρεία; Όχι· διότι για να μπορέσει η εταιρεία να αποκτήσει περιουσία, ήτοι δικαίωμα, θα πρέπει πρώτα να έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, δηλαδή να έχει δημοσιευθεί νόμιμα, όπως είπαμε. Το ποσό αυτό ανήκει σε όλους τους (συν)εταίρους κατά το λόγο της (συν)εισφοράς τους. Αν το ποσό αυτό αποφασίσουν να το αποταμιεύσουν ο καθένας προς ίδια χρήση, τότε η Αστική αυτή Εταιρεία αποκτά το χαρακτήρα της Αστικής Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Αν όμως μετά από πρόταση του Περίανδρου και σύμφωνη γνώμη της Αφροδίτης, αποφασιστεί το ποσό αυτό να διατεθεί σε μίσθωση για χρόνο δύο ετών ενός μικρού θεάτρου στην πόλη της Σεβίλλης, ενώ ο Κλεομένης προτείνει τη Βαρκελώνη, με σκοπό την διαρκή ενασχόλησή τους με τις καλλιτεχνικές τους και φιλανθρωπικές δραστηριότητες, ο χαρακτήρας της Αστικής τους Εταιρείας παραμένει μη κερδοσκοπικός. Ο Κλε-

ομένης δε δεδομένου ότι παραμένει στο καλλιτεχνικό μας σχήμα, εξακολουθεί να είναι εταίρος της ΑμΚΕ και υποχρεούται να συμμορφωθεί στον κοινό σκοπό. Όλες οι παραπάνω συμφωνίες, είτε ομόφωνες, είτε κατά πλειοψηφία, ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις, οι σκοποί της εταιρείας, οι τυχόν συμφωνίες των εταίρων μας για το πώς θα τελειώσει πιθανόν η περιπέτειά τους και κάθε τι άλλο που συμφωνούν μεταξύ τους για το κοινό τους εγχείρημα αποτελεί το καταστατικό της Αστικής Εταιρείας, είτε όλα αυτά συμφωνήθηκαν εγγράφως, προφορικά ή ακόμη και σιωπηρά.

Επειδή τα μέλη της εταιρείας αρχίζουν να ανησυχούν για το "άνοιγμα" της οικονομικής δραστηριότητας του εγχειρήματός τους, αφού πλέον συναλλάσσονται οικονομικά και καθημερινά με τρίτους, θέλουν δε να παρουσιάζονται με ένα όνομα και μία υπογραφή στις συναλλαγές, έχοντες πλέον και σταθερή έδρα, αποφασίζουν να αποτυπώσουν τις συμφωνίες τους (όνομα, έδρα, τρόπος διοίκησης, διαχείριση, εκπροσώπηση, τρόπος εισροής νέου εταίρου, σκοποί, τρόπος λύσης κλπ) σε έγγραφο, το οποίο να δημοσιεύσουν κατά τους όρους του νόμου[15]. Τη στιγμή της δημοσίευσης η ΑμΚΕ μας αποκτά νομική προσωπικότητα και γίνεται νομικό πρόσωπο, που συναλλάσσεται με τους τρίτους στο όνομά του και όχι στο όνομα των εταίρων, είναι δε κατά το νόμο ικανό να είναι υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, αποκτά δικό της ΑΦΜ, δηλαδή φορολογική ταυτότητα, τα εισιτήρια των παραστάσεων και των λοιπών εκδηλώσεων πλέον εκδίδονται στο δικό της όνομα, η ίδια στο όνομά της δωρίζει χρηματικά ποσά για τις κοινωφελείς ή άλλες δράσεις της, όπως τις αποφασίζουν οι εταίροι.

---

15. Στη χώρα μας η τήρηση των κανόνων δημοσιότητας για μια ΑμΚΕ επιτάσσει τη δημοσίευση του καταστατικού της στο αρμόδιο κατά τόπο Γ.Ε.ΜΗ (εμπορικό επιμελητήριο).

Τώρα η όποια περιουσία συγκεντρώνεται από τις δραστηριότητές της ΑμΚΕ ανήκουν στην ίδια την εταιρεία και όχι στους εταίρους. Ας επιστρέψουμε πάλι στο παράδειγμά μας και ας υποθέσουμε, ότι ως κύριος σκοπός της εταιρείας στο καταστατικό της αναγράφεται η συγκέντρωση χρηματικών ποσών, δια μέσου των θεατρικών παραστάσεων, τα οποία (ποσά) θα διατίθενται σε άτομα που έχουν υποστεί αναπηρίες λόγω τροχαίων ατυχημάτων και βεβαίως ότι οι εταίροι αποκλείονται από τη διανομή των κερδών της. Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας παραμένει. Τι σημαίνει όμως ακριβώς ο αποκλεισμός από τη διανομή των κερδών για τους εταίρους; Δύνανται οι τελευταίοι να αμειφθούν για τις υπηρεσίες που παρέχουν στην ΑμΚΕ ως ηθοποιοί; Σε αυτά τα ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στην επόμενη ενότητα.

Β. Υποχρεώσεις εταίρων στην ΑμΚΕ, δυνατότητα εργασίας τους σε αυτή

Όταν οι εταίροι συστήνουν ένα νέο νομικό πρόσωπο, εν προκειμένω μία ΑμΚΕ, έχουν απέναντι στο πρόσωπο αυτό υποχρεώσεις και δικαιώματα και αντιστοίχως το νομικό αυτό πρόσωπο έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις έναντι των εταίρων/μελών του ως ξεχωριστό νομικό μόρφωμα (πρόσωπο). Μία από τις υποχρεώσεις των εταίρων σε μια ΑμΚΕ είναι η εταιρική εισφορά, η οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι χρηματική· συνήθως η εταιρική εισφορά του εταίρου στην ΑμΚΕ είναι προσφορά εργασίας *άμισθης*, δηλαδή χωρίς αμοιβή, προς επίτευξη του εταιρικού σκοπού της. Τέτοια υποχρέωση, εκ της φύσεως της εταιρείας ως μη κερδοσκοπικής, έχουν όλοι οι εταίροι. Τούτο ουσιαστικά αποτελεί νομικά την λεγόμενη

"πρόθεση εταιρικής συμμετοχής"[16], η οποία επιβάλλεται να παρέχεται αμισθί.

Το είδος, η διάρκεια και οι όροι της εταιρικής αυτής συμμετοχής καθορίζεται από το καταστατικό της εταιρείας. Σημαντικό είναι να ξεκαθαρίσουμε ότι στο καταστατικό έγγραφο δεν θα πρέπει να μένει αρρύθμιστη η εταιρική συμμετοχή του κάθε εταίρου, διότι σε περίπτωση απουσίας τέτοιας ρύθμισης, συνάγεται ότι άπασες οι εισφορές του εταίρου στην ΑμΚΕ, χρηματικές ή μη, αφορούν την πρόθεση αυτή εταιρικής συμμετοχής του και έτσι παρέχονται χωρίς αντάλλαγμα. Όμως εξαιτίας του ότι το νομικό πρόσωπο της ΑμΚΕ είναι ξεχωριστό πρόσωπο για το νόμο, με δική του βούληση, η έννοια του ότι το πρόσωπο αυτό συναλλάσσεται στο δικό του όνομα αποκτά ιδιαίτερη σημασία εδώ. Διότι νομικά οι εταίροι δεν είναι η ΑμΚΕ· για το νομικό πρόσωπο οι εταίροι του, όταν συναλλάσσεται μαζί τους είναι τρίτοι!

Υπό την προϋπόθεση λοιπόν ότι η εργασία εταίρου στην ΑμΚΕ (και σε κάθε άλλο νομικό πρόσωπο) δεν περιλαμβάνεται στην εταιρική του συμμετοχή, όπως προβλέπεται στο καταστατικό της, δύναται να παρασχεθεί σε αυτή έναντι αμοιβής. Και μάλιστα είτε με τη μορφή παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, ακόμη όμως και υπό τη μορφή εξαρτημένης εργασίας[17]. Η παροχή αυτής της έμμισθης υπηρεσίες ή εξαρτημένης εργασίας έναντι μισθού θα πρέπει να αποφασιστεί από τους εταίρους, χωρίς κατά τη λήψη της απόφασης, τη συμμετοχή του εταίρου, ο οποίος πρόκειται να παράσχει αυτή. Το ίδιο ισχύει και για την άσκηση του ελέγχου από τα όργανα του Φορέα (π.χ. Διοικητικό Συμβούλιο) του αν ο εν λόγω παρέχων την υπηρεσία εταί-

16. Ή αλλιώς affection societatis.

17. Βλ. ενδεικτικά Αρείου Πάγου 1059/2013.

ρος ή εργαζόμενος, παρέχει προσηκόντως τούτες και εν γένει κατά την άσκηση των διευθυντικών δικαιωμάτων από το Φορέα (υπόδειξη τρόπου, χρόνου, τόπου παροχής της υπηρεσίας ή της εργασίας κ.ο.κ.). Μπορεί όμως η πληρωμή εταίρων από την ΑμΚΕ για την εργασία ή την παροχή υπηρεσίας που παρέχουν σε αυτή να θεωρηθεί έμμεση διανομή κερδών, κάτι που θα σημαίνει ότι παραβιάζεται ο μη διανεμητικός χαρακτήρας της εταιρείας ως μη κερδοσκοπική;

Αντί απάντησης ας επιστρέψουμε στο παράδειγμά μας. Η ΑμΚΕ, που πλέον ονομάζεται «Οι Σεβιγιάνοι» έχει ως σκοπό (όχι απαραίτητα μόνο αυτόν) την κοινωνική ωφέλεια, μέσω της διενέργειας δωρεών σε πρόσωπα που έχουν υποστεί αναπηρία από τροχαία ατυχήματα. Ένα από τα μέσα επίτευξης του σκοπού της, δηλαδή καταρχήν η συγκέντρωση των απαραίτητων κεφαλαίων που θα δωρίσει, είναι οι παραστάσεις που διοργανώνει. Ως μη κερδοσκοπικός φορέας δύναται να απασχολεί εθελοντικά ηθοποιούς. Αυτό όμως δεν είναι απαραίτητο. Αν για παράδειγμα προσλάμβανε εμμίσθως ηθοποιούς για τις καλλιτεχνικές της δραστηριότητες και το όποιο κέρδος, το διέθετε για τους μη κερδοσκοπικούς σκοπούς του θα έπαυε να είναι μη κερδοσκοπικός φορέας; Βεβαίως όχι. Ποια είναι ουσιαστικά η διαφορά, τηρουμένων όλων των παραπάνω που επισημάναμε, αν οι ηθοποιοί αυτοί που προσλαμβάνονται είναι κάποιοι εκ των εταίρων ή και όλοι; Υπό την προϋπόθεση ότι η αμοιβή που καταβάλλεται κατόπιν απόφασης του νομικού προσώπου (που ουσιαστικά συναποφασίζεται από τους ίδιους) δεν είναι κακόβουλη, δηλαδή να εξαντλεί κάθε φορά τα όποια κέρδη σε τέτοιο βαθμό, που ουσιαστικά να ακυρώνει τον κοινωφελή σκοπό της, η εργασία των εταίρων στην ΑμΚΕ μας είναι νομικά επιτρεπτή και καθόλα έγκυρη.

Σε μια παράσταση των Σεβιγιάνων ένας από το φιλοθεάμον κοινό υφίσταται τραυματισμό από την υποχώρηση μιας δοκού της θεατρικής σκηνής. Στη συνέλευση των εταίρων ο Περίανδρος υποστηρίζει ότι ευθύνη για να αποζημιώσει το θεατή έχει η εταιρεία, η οποία ίσως να μην έχει διαθέσιμα κεφάλαια. Ο Κλεομένης αναρωτιέται μήπως ευθύνονται οι ίδιοι για την αποζημίωση του άτυχου θεατή. Τι ισχύει σε αυτή την περίπτωση;

Γ. Ευθύνη μελών/εταίρων μιας ΑμΚΕ

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορούμε να πούμε ότι είναι διττή. Καταρχήν πρέπει πριν από όλα να σημειώσουμε ότι σίγουρα ευθύνεται το νομικό πρόσωπο "Οι Σεβιγιάνοι". Αν έχει τα απαραίτητα κεφάλαια να αποζημιώσει το θεατή, αυτό πριν από όλους υποχρεούται να το πράξει. Αν από την άλλη δεν έχει τα απαραίτητα κεφάλαια η εταιρεία, οι εταίροι όμως, ως επιβεβαίωση της πρόθεσης της εταιρικής τους συμμετοχής και σύμπραξης μεταξύ τους προς επιδίωξη του συμφωνημένου σκοπού, εισφέρουν το απαραίτητο ποσό που ελλείπει για την ικανοποίηση του παθόντα, τότε και πάλι η ΑμΚΕ μας θα καταβάλει η ίδια την αποζημίωση. Τα πράγματα περιπλέκονται αν η ΑμΚΕ δεν έχει τα κεφάλαια που απαιτούνται, οι δε εταίροι αρνούνται να εισφέρουν αυτά, η δε περιουσία της εταιρείας δεν επαρκεί για την εξόφληση του χρέους που έχει προκύψει.

Πριν το έτος 2012 η αλήθεια είναι ότι εξαιτίας όσων αναφέραμε παραπάνω για τα νομικά πρόσωπα, πλην εξαιρέσεων που προέβλεπε ρητά ο νόμος (π.χ. ομόρρυθμη εταιρεία), τα νομικά πρόσωπα και όχι οι εταίροι – μέλη αυτών υποχρεούνταν να εξοφλήσουν τα χρέη τους. Έτσι αν το ατύχημα είχε συμβεί το έτος 2008 στην Ελλάδα, ο παθών δεν θα μπορούσε να στραφεί εναντίον του Περίανδρου ή της Αφροδίτης ή του Κλεομένη, ως

εταίρους της υπαίτιας ΑμΚΕ. Το έτος 2012 όμως ψηφίστηκε ο νόμος 4072/2012, ο οποίος προβλέπει[18] ότι στην Αστική Εταιρεία εφαρμόζονται αναλογικώς οι διατάξεις του νόμου που αφορούν τις ομόρρυθμες εταιρείες, κάτι που άλλαξε άρδην τα μέχρι τότε ισχύοντα.

Από τις διατάξεις αυτές προκύπτει ότι οι εταίροι Αστικής Εταιρείας ευθύνονται παράλληλα με την εταιρεία, απεριόριστα και εις ολόκληρον με την προσωπική τους περιουσία για τα χρέη αυτής. Σε τούτη τη διαπίστωση μάλιστα κατέληξε και πρόσφατη Δικαστική απόφαση[19]. Κατά το γράμμα του νόμου η ερμηνεία και εφαρμογή των διατάξεων τούτων είναι ορθή. Κατά την άποψη όμως του γράφοντος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και κάποιες άλλες προσεγγίσεις σε ό,τι αφορά συγκεκριμένα στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, εταιρεία, που ανήκει στο γένος των Αστικών Εταιρειών του ελληνικού νόμου, καθόσον η εταιρεία αυτή έχει πολύ σημαντικές διαφορές από την Αστική κερδοσκοπική εταιρεία και παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, που πρέπει οπωσδήποτε να ληφθούν υπόψη.

Δικαιολογητικός λόγος για την ευθύνη των εταίρων με την προσωπική τους περιουσία για τα χρέη της εταιρείας είναι το γεγονός ότι απολαμβάνουν τα ωφελήματα από τη δράση της, δηλαδή έχουν δικαίωμα έναντι της Αστικής Κερδοσκοπικής Εταιρείας (εφεξής ΑΚΕ) και αντιστρόφως η ΑΚΕ έχει υποχρέωση, να διανείμει στους εταίρους της τα όποια κέρδη τούτη αποκομίζει από τη δραστηριότητά της· στην περίπτωση της ΑμΚΕ κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

Στο πλαίσιο του προηγούμενου νομοθετικού καθεστώτος για τις Αστικές Εταιρείας, η νομική θεωρία στην Ελλάδα είχε

---

18. Τούτο προκύπτει από το συνδυασμό των άρθρων 270 § 1 και 249 § 1 του ν. 4072/2012.

19. Οράτε την υπ' αριθμ. 4887/2013 Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών.

καταλήξει ότι στην ΑμΚΕ (με νομική προσωπικότητα) το ποσό της εταιρικής εισφοράς συνιστούσε και το μέτρο ευθύνης του εταίρου για τις υποχρεώσεις της εταιρείας απέναντι σε τρίτους. Με άλλα λόγια, υποστηριζόταν ότι η ευθύνη των μελών απέναντι στους τρίτους περιοριζόταν στο ποσό της αρχικής εταιρικής εισφοράς τους και μόνο. Ο περιορισμός αυτός της ευθύνης κρίνεται δίκαιος, αν αναλογιστεί κανείς ότι οι εταίροι δεν προσδοκούσαν (και δεν προσδοκούν ακόμα) οικονομικά ωφελήματα από τη δράση της ΑμΚΕ. Επειδή δε ο περιορισμός αυτός πηγάζει από την αδυναμία επίτευξης κέρδους, τούτο ίσχυε κατά την άποψη της θεωρίας[20] μόνο σε αυτό το εταιρικό μόρφωμα και όχι γενικά στην Αστική Εταιρεία με νομική προσωπικότητα, δηλαδή τούτο δεν ίσχυε στην Αστική Κερδοσκοπική Εταιρεία, παρά μόνον στην Αστική μη Κερδοσκοπική. Και μάλιστα η άποψη αυτή υποστηριζόταν ορθά, ενώ ο νόμος τότε προέβλεπε συλλήβδην για τις Αστικές Εταιρείες (κερδοσκοπικές ή μη) τη μη ευθύνη των εταίρων με την προσωπική τους περιουσία για τα χρέη της εταιρείας. Οι δικαιολογητικοί λόγοι για την υιοθέτηση τούτης της άποψης δεν έχουν επ' ουδενί εκλείψει ακόμη και μετά την θεσμοθέτηση του υπόψη νόμου.

Δ. Συμπεράσματα

Η Αστική μη Κερδοσκοπική εταιρεία είναι ιδιαιτέρως ευέλικτη μορφή οργάνωσης προσώπων για την επιδίωξη κοινού μη κερδοσκοπικού σκοπού. Ο τρόπος ίδρυσής της είναι σχετικά εύκολος, γρήγορος, φθηνός, ενώ πολλές φορές ακόμη και ακούσιος. Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της καθορίζεται από τους εταίρους ουσιαστικά ελεύθερα και παρουσιά-

20. Απόστολος Γεωργιάδης ο.π.

ζει πολλά πλεονεκτήματα. Το πλήθος των πλεονεκτημάτων της άλλωστε είναι και ο λόγος που συναντάται τόσο συχνά και οι ΑμΚΕ παρουσιάζονται υπερπολλαπλάσιες σε σχέση με τις υπόλοιπες νομικές μορφές που συναντούμε στην πράξη· το ζήτημα που αναλύθηκε όμως αμέσως ανωτέρω, περί της ευθύνης των εταίρων για τα χρέη της γεννά προβληματισμό, δεν είναι όμως τόσο αποθαρρυντικό για να μην επιλέξει ο ενδιαφερόμενος τη συγκεκριμένη νομική μορφή, ενώ ελπίζουμε η Διοίκηση και η δικαστηριακή πρακτική να καταλήξει στα ορθά συμπεράσματα για τις διατάξεις που σχολιάσαμε.

III. Σωματείο

Πριν ξεκινήσουμε να αναλύουμε τα ισχύοντα στη μορφή οργανώσεως ενώσεων προσώπων ως Σωματεία, πρέπει πρώτα για οικονομία λόγου, να αναφέρουμε ότι κατ' ουσία το Σωματείο, ως νομικό πρόσωπο, παρουσιάζει πάμπολλες ομοιότητες με την εταιρική μορφή της Αστικής μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας που αναλύσαμε διεξοδικά παραπάνω. Το τεράστιο εύρος μη κερδοσκοπικών ή κοινωφελών σκοπών και δράσεων που μπορεί να αναπτύξει μία ΑμΚΕ επί της ουσίας ταυτίζεται με τους σκοπούς και δράσεις που μπορεί να εξυπηρετεί και ένα Σωματείο. Ο τρόπος λειτουργίας, οργάνωσης, διοίκησης και εν γένει εκπροσώπησης ενός Σωματείου, σχεδόν ταυτίζεται επίσης με αυτά της ΑμΚΕ. Το Σωματείο ακόμη, όπως και η ΑμΚΕ είναι μη κερδοσκοπικού σκοπού, με την έννοια που αναλύθηκε παραπάνω· δηλαδή και το Σωματείο, όπως η αλήθεια είναι και κάθε φορέας της Κοινωνίας των Πολιτών, μπορεί να ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ενεργώντας εμπορικές πράξεις, όταν η δραστηριότητα αυτή δεν έχει κύρια θέση στη ζωή του Σωματείου, αλλά έχει σαν σκοπό την εξεύρεση των απαραίτητων

οικονομικών μέσων, για την πραγμάτωση του ιδανικού, κοινωφελούς του σκοπού. Ακόμη πιο αναλυτικά (και) το Σωματείο μπορεί να ασκεί δευτερευόντως και επιχειρηματική δραστηριότητα, αρκεί αυτή να εξυπηρετεί τη συλλογή οικονομικών πόρων για την εκπλήρωση του σκοπού του και να μην εξελίσσεται σε κύρια άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Εδώ θα ασχοληθούμε με τις διαφορές της προηγουμένως αναλυθείσας νομικής μορφής και αυτής που τώρα αναλύουμε, δεδομένου ότι τα ισχύοντα για τις ΑμΚΕ που δεν αναφέρονται για το Σωματείο, αφορούν εν τοις πράγμασι και αυτό· για καλύτερη κατανόηση της ύλης ας επιστρέψουμε για τελευταία, δυστυχώς, φορά στους "Σεβιγιάνους".

Αν η ομάδα των τριών επιθυμούσε να συστήσει Σωματείο και όχι ΑμΚΕ, η αλήθεια είναι ότι δεν θα μπορούσε να τα καταφέρει μόνη της. Το Σωματείο ιδρύεται κατ' ελάχιστο από 20 άτομα, καθώς το άρθρο 78 του Αστικού Κώδικα ορίζει: «Ένωση προσώπων που επιδιώκει σκοπό μη κερδοσκοπικό αποκτά προσωπικότητα όταν εγγραφεί σε ειδικό δημόσιο βιβλίο (Σωματείο) που τηρείται στο Πρωτοδικείο της έδρας του. Για να συσταθεί σωματείο χρειάζονται είκοσι τουλάχιστον πρόσωπα». Θα χρειαζόταν λοιπόν για να ιδρυθούν οι Σεβιγιάνοι ως Σωματείο να πράξουν τα εξής: α) να συμφωνήσουν εγγράφως με τουλάχιστον άλλα δεκαεπτά πρόσωπα την ίδρυση του Σωματείου, β) να καταρτίσουν επίσης εγγράφως καταστατικό, γ) να αιτηθούν στο αρμόδιο Δικαστήριο την ίδρυση του Φορέα τους, δ) να εκδοθεί δικαστική απόφαση και ε) να εγγραφεί το Σωματείο στα βιβλία Σωματείων του Πρωτοδικείου της έδρας τους, οπότε με την τελευταία ενέργεια, το Σωματείο, θα αποκτούσε νομική προσωπικότητα. Πριν προχωρήσουμε θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σε περίπτωση που τα μέλη του Σωματείου επιθυμούν να τροποποιήσουν το καταστατικό του, θα πρέπει

να ακολουθήσουν την ίδια ακριβώς διαδικασία (αίτηση, δικαστική απόφαση, εγγραφή στα βιβλία).

Το Σωματείο διοικείται απαραίτητα από Διοικητικό Συμβούλιο, ως εκτελεστικό όργανο, στο οποίο ανήκει και η εκπροσώπηση του Σωματείου στους τρίτους, το ανώτατο και αποφασιστικό όργανο του Σωματείου όμως είναι η Γενική Συνέλευση των μελών του, στην οποία ανήκει η αρμοδιότητα να αποφασίζει για κάθε υπόθεση του Σωματείου, εφόσον δεν έχει με το καταστατικό υπαχθεί σε αρμοδιότητα άλλου οργάνου. Τα όποια κέρδη αποκομίζει το Σωματείο κατά τη δράση του και η περιουσία του κατά τη διάλυσή του δεν διανέμονται σε καμία περίπτωση στα μέλη του. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο ότι το Σωματείο ιδρύεται κατ' ελάχιστο από είκοσι πρόσωπα, δεν δύναται όμως να λειτουργήσει με λιγότερα από δέκα· και μάλιστα σε περίπτωση που τα μέλη του Σωματείου καταλήξουν λιγότερα από αυτό τον αριθμό, τότε το Σωματείο αυτοδικαίως διαλύεται, δηλαδή παύει να υπάρχει χωρίς την οποιαδήποτε διατύπωση ή δικαστική απόφαση.

Το τελευταίο ζήτημα με το οποίο θα ασχοληθούμε και διαφοροποιεί (ίσως) το Σωματείο από την ΑμΚΕ είναι η τυχούσα *ευθύνη* των μελών του για τα χρέη του. Παγίως γίνεται δεκτό ότι για τα χρέη του Σωματείου δεν ευθύνονται με την προσωπική τους περιουσία τα μέλη που το αποτελούν[21].

Συμπερασματικά έχει γίνει κατανοητό ότι η επιλογή της Αστικής μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας έναντι του Σωματείου

---

21. Σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 460/98 γνωμοδότηση γίνεται δεκτό ότι τα μέλη σωματείου δεν υπέχουν καμία απολύτως προσωπική ευθύνη για τις βεβαιωθείσες σε βάρος του σωματείου οφειλές. Το ίδιο ισχύει και για τα μέλη της διοίκησης σωματείου τα οποία δεν συνέπραξαν και δεν συμμετείχαν καθ' οιονδήποτε τρόπο σε αντισυμβατικές ή άδικες πράξεις που τέλεσε άλλο μέλος της διοίκησης του σωματείου.

προσφέρει πολύ μεγαλύτερη ευελιξία τόσο στον τρόπο σύστασης, όσο και λειτουργίας αυτού, αφού το τελευταίο παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, οι οποίες μάλιστα δεν είναι μόνο χρονοβόρες, είναι και κοστοβόρες. Ίσως το μόνο πλεονέκτημα που προσφέρει το Σωματείο έναντι μιας ΑμΚΕ είναι η σημερινή αμφισβήτηση που υπάρχει σχετικά με την ευθύνη των μελών της ΑμΚΕ για τα χρέη της εταιρείας, κάτι που, όπως είπαμε, δεν συμβαίνει με την νομική μορφή του Σωματείου που σχολιάζουμε εδώ· μπορούμε να πούμε το ίδιο και για την τελευταία νομική μορφή που θα αναλύσουμε, την Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση;

IV. Κοιν.Σ.Επ (Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση), Ο νέος νόμος για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (ν. 4430/2016)

Α. Γενικά

Ο τελευταίος τύπος νομικής μορφής Φορέα της Κοινωνίας Πολιτών που θα σχολιάσουμε στο παρόν είναι η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.). Το νομικό πλαίσιο που τις διέπει μάλιστα τροποποιήθηκε πρόσφατα με το ν. 4430/2016[22], ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 31η Οκτωβρίου 2016 και αναμόρφωσε σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο λειτουργία τους, έκανε πιο ευδιάκριτο το ρόλο τους, έδωσε τέλος στις Κοιν.Σ.Επ. δυνατότητες και επιρροή, που μέχρι τότε δεν είχαν, βούληση δε αποτελεί να τις απαγκιστρώσει από εξαρτήσεις και παθογένειες του παρελθόντος.

---

22. Με το νόμο αυτό, όπως αναφέρθηκε, ρυθμίζεται (θεσμοθετείται για πρώτη φορά) και η νομική μορφή του Συνεταιρισμού Εργαζομένων.

Οι Κοιν.Σ.Επ. είναι καταρχήν επιχειρήσεις, όπως άλλωστε υποδηλώνει και η ονομασία τους. Έχουν όμως σκοπούς κοινωνικής ωφέλειας· ακριβέστερα δανειζόμενοι τη διάταξη του νόμου ως σκοπό έχουν την συλλογική και κοινωνική ωφέλεια. Βασικό επίσης στοιχείο τους είναι ότι διαθέτουν εκ του νόμου *εμπορική ιδιότητα·* πρέπει να δοθεί προσοχή στο ότι την εμπορική ιδιότητα αποκτούν οι Κοιν.Σ.Επ. και όχι τα μέλη τους. Έτσι η συμμετοχή προσώπου σε μια τέτοια επιχείρηση δεν της προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δεν δημιουργεί σε αυτή ατομικές ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις[23]. Κατά τα άλλα οι Κοιν.Σ.Επ., κατόπιν επιρροών από ξένα δικαϊκά συστήματα έρχονται να καλύψουν το έδαφος ανάμεσα στους αμιγώς κοινωφελείς φορείς και τις εμπορικές επιχειρήσεις, εξ ου και η ονομασία τους (κοινωνικές επιχειρήσεις). Η νομική τούτη μορφή ένωσης προσώπων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αρκετές ιδιομορφίες και διαφορές σε σχέση με τους λοιπούς Κοινωφελείς Φορείς και συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έναντι των τελευταίων. Ας τα δούμε.

Β. Είδη Κοιν.Σ.Επ.

Οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε: α) *Κοιν.Σ.Επ. ένταξης Ευάλωτων Ομάδων*, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή, των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες[24] (ΑμΕΑ, ψυχιατρικά νοσούντες, τοξικομανείς, ανήλικοι με παραβατική συμπεριφορά κ.α.)[25] β)

---

23. Άρθρο 14 § 7 ν. 4430/2016.

24. Ως «ευάλωτες» ορίζονται οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται από σωματικά και ψυχικά αίτια ή λόγω παραβατικής συμπεριφοράς (Άρθρο 2 ν. 4430/2016).

25. Ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις

Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού[26] (μακροχρόνια άνεργοι, πρόσφυγες, άστεγοι, άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κλπ), γ) *Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας*, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες βιώσιμης ανάπτυξης ή παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος.

Οι πρώτες δύο μορφές Κοιν.Σ.Επ. έχουν ως σκοπούς ιδιαιτέρως συγκεκριμένους, όπως παρατηρείται. Η τελευταία κατηγορία Κοιν.Σ.Επ. όμως, έχει ένα τεράστιο εύρος σκοπών και επιτρεπόμενων δράσεων, αφού αφορά υπηρεσίες, που είναι προσβάσιμες σε όλους ή προάγουν την ποιότητα ζωής και παρέχουν κοινωνική προστασία σε ομάδες, όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, άτομα με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις· περιλαμβάνουν δε δραστηριότητες όπως εκπαίδευση, υγεία, στέγαση, σίτιση, φροντίδα και εν γένει υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής (κοινωνικές υπηρεσίες γενικού συμφέροντος αλλά και πλήθος λοιπών οικονομικών, εμπορικών και ανταλλακτικών δραστηριοτήτων (βιώσιμη ανάπτυξη), από προάσπιση κοινωνικών συμφερόντων έως γενικότερο εμπόριο, γεωργικές επιχειρήσεις ή ανάπτυξη τεχνολογίας και πολλά άλλα[27].

επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. (άρθρο 14 ν. 4430/2016).

26. Ως «ειδικές» ορίζονται οι ομάδες εκείνες του πληθυσμού οι οποίες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την ομαλή ένταξή τους στην αγορά εργασίας, από οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά αίτια (Αρ. 2). Ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες (Αρ. 14 ν. 4430/2016).

27. Άρθρο 1 § 5 ν. 4430/2016.

Γ. Λειτουργία των Κοιν.Σ.Επ. και χαρακτηριστικά τους

Ο τρόπος λειτουργίας και διοίκησης των Κοιν.Σ.Επ. προβλέπεται σχεδόν εξαντλητικά στον υπόψη νόμο, σε βαθμό που αφήνει ελάχιστα ζητήματα λειτουργίας, διοίκησης και εκπροσώπησης στη βούληση των μελών. Επιγραμματικά αναφέρονται τα εξής: όργανα των Κοιν.Σ.Επ. είναι η Γενικής Συνέλευση των μελών που αποτελεί το αποφασιστικό όργανο και η Διοικούσα επιτροπή που αποτελεί το εκτελεστικό. Οι Κοιν.Σ.Επ. ένταξης (υπό α) και β) παραπάνω) αποτελούνται κατ' ελάχιστο από επτά (7) μέλη, ενώ οι Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας (υπό γ) από κατ' ελάχιστο πέντε (5) μέλη[28]. Το κάθε μέλος Κοιν.Σ.Επ. κατέχει τουλάχιστον μία συνεταιριστική μερίδα, ποσού το λιγότερο 100€[29], κάτι που σημαίνει ότι το ελάχιστο κεφάλαιο μιας Κοιν.Σ.Επ. ένταξης είναι 700€ και μιας Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας 500.

Τα μέλη μιας Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι και εργαζόμενοί της με σχέση εξαρτημένης εργασίας, με ρητή διάταξη νόμου[30]. Για τα μέλη των *Κοιν.Σ.Επ.* που δεν είναι εργαζόμενοι επιφυλάσσεται η δυνατότητα να παρέχουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στην επιχείρηση, έως 16 ώρες εβδομαδιαίως, χωρίς να οφείλονται από την επιχείρηση ασφαλιστικές εισφορές (ΙΚΑ, ΟΓΑ ή ΟΑΕΕ κ.α.), πλην όμως θα πρέπει να υπογράφεται εγγράφως σύμβαση μεταξύ του μη αμειβόμενου μέλους και της Κοιν.Σ.Επ.

Για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η επιχείρηση με την περιουσία της[31], δηλαδή όχι τα μέλη με την προσωπική τους περιουσία. Εξαίρεση αποτελούν τα χρέη προς το Δημόσιο

28. Άρθρο 15 § 2 ν. 4430/2016.

29. Άρθρο 16 §§ 2 και 3 ν. 4430/2016.

30. Άρθρο 17 § 7 του ν. 4430/2016.

31. Αρ. 16 § 5 ν. 4430/2016.

για τα οποία ευθύνεται ο διαχειριστής και νόμιμος εκπρόσωπος με την προσωπική του περιουσία, αλληλεγγύως βεβαίως με την επιχείρηση. Προβλέπεται δε κάτι ρηξικέλευθο και πρωτόγνωρο για το χώρο των Φορέων της Κοινωνίας των Πολιτών· προβλέπεται δηλαδή διανομή κερδών της Κοιν.Σ.Επ. (35% εκτός αν η Γενική Συνέλευση αποφασίσει διαφορετικά –δηλαδή από 0% έως 35%) στους εργαζόμενούς τους[32]. Όμως, όπως είδαμε εργαζόμενοι της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι και μέλη της. Άρα δίνεται έστω και εμμέσως η δυνατότητα σε Φορέα με κοινωφελείς σκοπούς να διανέμει κέρδη σε μέλη της, κάτι που δικαιολογείται από το χαρακτήρα της Κοιν.Σ.Επ. εν μέρει ως επιχείρησης εμπορικού σκοπού[33].

Οι Κοιν.Σ.Επ. για την ίδρυσή τους εγγράφονται στο Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας, το οποίο όχι μόνο ελέγχει το καταστατικό για το αν πληροί τις προϋποθέσεις που τάσσει ο νόμος, αλλά και εποπτεύει τους Φορείς που εγγράφονται σε αυτό, ελέγχοντας δηλαδή και τη δράση και λειτουργία τους. Άραγε στο Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας εγγράφονται μόνο οι Κοιν.Σ.Επ και δεν μπορούν να εγγραφούν άλλοι Φορείς της Κοινωνίας Πολιτών, όπως Αστικές μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες ή Σωματεία που ήδη εξετάσαμε; Από τις διατάξεις του νόμου προκύπτει πασιφανώς ότι μπορούν. Το επόμενο χωρίο αφιερώνεται στις προϋποθέσεις ένταξης μιας νομικής μορφής ένωσης προσώπων κοινωνικού χαρακτήρα στο εν λόγω μητρώο και τα αποτελέσματα μιας τέτοιας εγγραφής.

---

32. στο αρ. 21 § 2 του νόμου.

33. Η δυνατότητα διανομής σε μέλη ήταν πιο ευκρινής στο προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς, που προέβλεπε δυνατότητα διανομής ποσοστού 35% των κερδών μιας Κοιν.Σ.Επ. σε μέλη της που ήταν συγχρόνως και εργαζόμενοί της.

Δ. Προϋποθέσεις εγγραφής Φορέα της Κοινωνίας των Πολιτών στο Μητρώο του Ν. 4430/2016 και αποτελέσματά της

Στο 3ο άρθρο του ν. 4430/2016 ορίζονται ποιες νομικές μορφές (ενώσεις προσώπων) εντάσσονται και ελέγχονται υποχρεωτικά από το Μητρώο που αναφέραμε αμέσως παραπάνω και ποιες προαιρετικά, δηλαδή κατόπιν αιτήσεώς τους. Στις πρώτες, δηλαδή τις υποχρεωτικώς εντασσόμενες, ανήκουν βεβαίως οι Κοιν.Σ.Επ.[34], ενώ στις δεύτερες ανήκουν οποιεσδήποτε νομικές μορφές πληρούν σωρευτικά, ήτοι όλες ανεξαιρέτως οι εξής προϋποθέσεις:

Α) είναι πολυμελείς (αποτελούνται από δύο πρόσωπα και άνω), Β) έχουν αποκτήσει *νομική προσωπικότητα* (βλ. Κεφάλαιο 1ο, υπό ΙΙΙ)), Γ) αναπτύσσουν δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, δηλαδή ασχολούνται με τη βιώσιμη ανάπτυξη και παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος (βλ. όσα αναφέρονται για τους σκοπούς της Κοιν. Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας), Δ) κάθε μέλος έχει ισότιμη συμμετοχή με το κάθε άλλο στη λήψη των αποφάσεων, ανεξάρτητα από την εισφορά που έχει καταβάλει (ένα μέλος – μία ψήφος), Ε) διανέμει τα κέρδη της ως εξής: ποσοστό 5% διατίθεται σαν αποθεματικό και ποσοστό 35% αποδίδεται στους εργαζόμενους του Φορέα[35], ΣΤ) τίθεται από το καταστατικό περιορισμός στον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων του Φορέα, δηλαδή όσοι συμβάλλονται με σύμβαση εργασίας[36] με

---

34. Επίσης υποχρεωτικά εντάσσονται οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων του αρ. 23 του ν. 4430/2016.

35. Δύναται η Γενική Συνέλευση να αποφασίσει με πλειοψηφία 2/3 διαφορετικά, δηλαδή μη διανομή κερδών στους εργαζόμενους ή άλλα ποσοστά έως 35%.

36. Η παροχή ανεξάρτητων έμμισθων υπηρεσιών δεν ρυθμίζεται, ούτε όμως και οι διάφορες μορφές εργασίας, όπως μερική απασχόληση, εκ περιτροπής

το Φορέα δεν δύναται ο κατώτερος από τους μισθούς τους να είναι μικρότερες από το 1/3 του υψηλότερου. Δηλαδή σε περίπτωση που εργαζόμενος Φορέα, ο οποίος (Φορέας) επιθυμεί να ενταχθεί στο Μητρώο ή έχει ήδη ενταχθεί, αμείβεται μηνιαίως με ποσό 300€, ο ανώτερος μισθός που μπορεί να λαμβάνει άλλος εργαζόμενος του Φορέα δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το ποσό των 900€ και αντιστρόφως, Ζ) στο καταστατικό να προβλέπεται δικτύωση του Φορέα με άλλους Φορείς που είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο και Η) να μην έχει ιδρυθεί ή να διοικείται άμεσα ή έμμεσα από φορείς του Δημοσίου.

Όπως παρατηρείται είναι απολύτως εφικτό ένας Φορέας της Κοινωνίας των Πολιτών να πληροί τις αμέσως ανωτέρω προϋποθέσεις, είτε έχει τη μορφή Αστικής μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, είτε Σωματείου ή άλλη. Οι προϋποθέσεις αυτές θα πρέπει να προκύπτουν από το καταστατικό έγγραφο του Φορέα και σε περίπτωση που δεν πληρούνται, δύναται ο υποψήφιος Φορέας να τροποποιήσει το καταστατικό του, έτσι ώστε να προβλέψει τα απαιτούμενα από το νόμο και κατόπιν αιτήσεώς του να ενταχθεί εν τέλει στο Μητρώο. Ποια θα είναι όμως τα αποτελέσματα μιας τέτοιας εγγραφής;

Ε. Αποτελέσματα εγγραφής στο Μητρώο Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

Συνοπτικά οι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Φορείς, πέραν των όσων προαναφέρθηκαν έχουν και τις εξής υποχρεώσεις από την εγγραφή τους στο Μητρώο:

α) Τα μέλη του δεν έχουν δικαίωμα στη διανομή των κερδών, εκτός και αν είναι συγχρόνως και εργαζόμενοι στο Φορέα, με τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω.

εργασία κλπ, κάτι που θα μπορούσε να δημιουργήσει στην πράξη προβλήματα στην εφαρμογή της υπόψη διάταξης.

β) Ο Φορέας υποχρεούται να καταβάλλει ετησίως μισθοδοσία ποσού κατ' ελάχιστο ίσου με το 25% του κύκλου εργασιών της προηγούμενης χρήσης του, υπό την προϋπόθεση ότι η χρήση εκείνη (η προηγούμενη) ξεπερνούσε το 300% του ετήσιου κόστους μισθοδοτικής δαπάνης ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης, με βάση τον κατώτατο νομοθετημένο μισθό χωρίς επιδόματα. Αν υποθέσουμε λοιπόν ότι το μισθοδοτικό κόστος ετησίως ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης με κατώτατο μισθό είναι 9.000€, τότε αν ένας Φορέας εγγεγραμμένος στο Μητρώο έχει το έτος 2018 κύκλο εργασιών άνω των 27.000€ (300% × 9.000€), ας πούμε 40.000€, τότε το έτος 2019 υποχρεούται να παρουσιάσει μισθοδοτικό κόστος τουλάχιστον 10.000€, ήτοι το 25% των 40.000€. Αν δε το έτος 2019 ο ίδιος Φορέας παρουσιάσει κύκλο εργασιών 20.000€, δηλαδή κατώτερο ποσό από τις 27.000€, το επόμενο έτος, 2020, δεν περιορίζεται σε ότι αφορά το μισθοδοτικό του κόστος κ.ο.κ.

γ) πολύ σημαντική επίσης παράμετρος για τους εγγεγραμμένους στο Μητρώο Φορείς αποτελεί και η πρόβλεψη των άρθρων 8 και 3 § 3 του νόμου σχετικά με τον τρόπο παροχής σε αυτούς εθελοντικής εργασίας από μη μέλη τους, δηλαδή τρίτα πρόσωπα[37]. Στα άρθρα αυτά θεσπίζονται οι εξής υποχρεώσεις του φορέα: i) να τηρεί Μητρώο Εθελοντών, όπου καταγράφονται μη μέλη του Φορέα *εθελοντές* και υποστηρικτές των δράσεών του και κυρίως ii) θεσπίζονται περιορισμοί στους εγγεγραμμένους Φορείς σχετικά με τον τρόπο διαχείρι-

37. Θα πρέπει να αναφερθεί έστω και επιγραμματικά ότι η εθελοντική εργασία παρέμενε αρρύθμιστη στο δικαιϊκό μας σύστημα μέχρι την θέσπιση του εν λόγω νομοθετήματος. Για πρώτη φορά καθορίζονται από το νόμο ζητήματα σχετικά με τον τρόπο και το είδος παροχής εθελοντικής εργασίας προσώπων, τα οποία όμως, θα πρέπει να τονισθεί, ότι εφαρμόζονται, μόνο στους Φορείς που είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο και όχι σε άλλους Φορείς.

σης και αξιοποίησης των εθελοντών τους ως εξής: α) Ο Φορέας έχει υποχρέωση ασφαλιστικής κάλυψης του εθελοντή σε περίπτωση που από τη δράση του τελευταίου παράγονται *άμεσα έσοδα* στο Φορέα[38]. Και β) η δράση να έχει προαποφασισθεί από το εκτελεστικό όργανο του Φορέα (Δ.Σ. ή Διοικούσα Επιτροπή), η δε απόφαση, η πρόσκληση και το πρόγραμμα της δράσης που θα γίνει χρήση εθελοντών θα πρέπει να καταγράφονται σε πρακτικό, το οποίο να προδημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του Φορέα.

Θα αναρωτιέται σίγουρα ο αναγνώστης το λόγο για τον οποίο θα επέλεγε ένας Κοινωφελής Φορέας να περιορίσει, κατόπιν όσων αναφέρθηκαν, σε τέτοιο βαθμό την ελευθερία δράσης, λειτουργίας και εν γένει ζωής του Φορέα του με την εγγραφή αυτού στο Μητρώο· ίσως η απάντηση βρίσκεται στις ευρείες δυνατότητες ανεύρεσης και αναζήτησης οικονομικών πόρων, που η αλήθεια είναι, ο νόμος επιφυλάσσει στους εγγεγραμμένους στο Μητρώο Φορείς, θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε στην ακροτελεύτια ενότητα του παρόντος οδηγού.

---

38. Παραμένει τη στιγμή συγγραφής του παρόντος, εξαιτίας παρόδου ελάχιστου χρονικού διαστήματος από τη θέση σε ισχύ του νέου νόμου, ο οποίος η αλήθεια είναι δεν έχει εφαρμοστεί ακόμη, αδιευκρίνιστο ερώτημα τι ακριβώς εννοεί ο νομοθέτης με αυτή τη διάταξη του αρ. 8 § 1 του ν. 4430/2016 με τον όρο «…ο Φορέας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας δεν έχει ασφαλιστικές υποχρεώσεις προς τα μη μέλη που λειτουργούν ως εθελοντές…». Άραγε επιτρέπεται να τους χρησιμοποιήσει ο Φορέας αντίθετα με τα όσα ορίζει ο νόμος και να καταβάλλει τις ασφαλιστικές τους εισφορές; Αν το κάνει θα έχει επιπτώσεις; Αν καταβάλλει τις εισφορές (ΙΚΑ ή ιδιωτική ασφάλιση;) στον εθελοντή σημαίνει ότι θα οφείλει να καταβάλλει και μισθό, κάτι ασυμβίβαστο με την έννοια της εθελοντικής εργασίας; Τι ακριβώς σημαίνει ο όρος «άμεσα έσοδα» για το νομοθέτη; Όλοι οι παραπάνω προβληματισμοί μένει να φανούν στο μέλλον στην πράξη και η αλήθεια είναι ότι δεν είναι αντικείμενο του παρόντος να επιχειρήσει να τους απαντήσει.

ΣΤ. Υποστηρικτικά μέτρα Φορέων εγγεγραμμένων στο Μητρώο

Οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση από το *Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας*, που συστάθηκε με το νόμο αυτό για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων και δράσεων και την ενίσχυση των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, δηλαδή οι χρηματοδοτήσεις του εν λόγω ταμείου απευθύνονται στους Φορείς που είναι εγγεγραμμένοι στο ταμείο και μόνον.

Έχουν επίσης πρόσβαση στο Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης και μπορούν να υπάγονται στις διατάξεις του ν. 3908/2011 (Ενίσχυση Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη, την Επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή Συνοχή). Οι εγγεγραμμένοι δε Φορείς που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα μπορούν να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας και σε προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας, φερ' ειπείν επιδότηση ασφαλιστικών εισφορών εργαζομένων.

Τέλος προβλέπεται η δυνατότητα σε φορείς του Δημοσίου (ΟΤΑ, Ν.Π.Δ.Δ., Υπουργεία κλπ) να παραχωρούν κινητή και ακίνητη περιουσία τους σε εγγεγραμμένους στο Μητρώο Φορείς για την ενίσχυση των δραστηριοτήτων τους, κάτι που μπορεί αν εφαρμοστεί σωστά να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης όχι μόνο των Φορέων της Κοινωνίας Πολιτών, αλλά και της Χώρας, προς επίτευξη του σκοπού της κοινωνικής ωφέλειας, που κάθε ένας από εμάς επιδιώκει.