

**Μαργαλιάς Αλέξης**

**Στρατηγικός Σχεδιασμός στους φορείς παροχής εθελοντικών  
υπηρεσιών**

**Μελέτη για την απόκτηση**

**Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης**

**Πανεπιστήμιο Πειραιά Τμήμα Οικονομικής- ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τμήμα Λογιστικής**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Διοίκηση της Υγείας»**

**Πειραιάς 2006**

**Μαργαλιάς Αλέξης**

**Στρατηγικός Σχεδιασμός στους φορείς παροχής εθελοντικών  
υπηρεσιών**

*Επόπτης:*

**Θεόδωρος Σακελλαρόπουλος**

**Καθηγητής Τμήματος Κοινωνιολογίας / Πάντειο Πανεπιστήμιο**

*Μέλη:*

**Μελέτη για την απόκτηση**

**Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης**

**Πανεπιστήμιο Πειραιά Τμήμα Οικονομικής- ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τμήμα Λογιστικής**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Διοίκηση της Υγείας»**

**Πειραιάς 2006**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί και γενικότερα οι εθελοντικές οργανώσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες ποικίλου αντικειμένου σε διαφορετικές πληθυσμιακές ομάδες, είναι μία πραγματικότητα που μάλιστα στο ελληνικό γίγνεσθαι γνώρισε μία ανάπτυξη τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Είναι πλέον κοινός τόπος και διαπίστωση ότι το κεντρικό κράτος δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στις ανάγκες των κοινωνιών του και των πολιτών του. Είναι επίσης πασιφανές ότι οι ΜΚΟ τις περισσότερες φορές γίνονται άλλοθι προκειμένου οι βασικοί υπεύθυνοι – παροχείς να μην επωμίζονται τις ευθύνες τους. Αυτές τις διαστάσεις, το φαινόμενο των ΜΚΟ και τους συσχετισμούς τους θα προσπαθήσω να καταδείξω στην παρούσα μελέτη. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος δεν ήταν φυσικά τυχαία. Ήταν απόρροια ευνοϊκών συγκυριών, άλλοι θα τις ονόμαζαν «καρμικές», αφού μου δόθηκε η ευκαιρία να γνωρίσω αυτό το πεδίο και μάλιστα να ασχοληθώ επαγγελματικά.

Με την ευκαιρία αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω τους : κο Σακελλαρόπουλο Θεόδωρο επιβλέποντα καθηγητή μου για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, τον οποίο είχα την τιμή και τύχη να γνωρίσω. Χωρίς την καθοδήγηση του και τις καίριες παρεμβάσεις του η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη. Τον κο Παπαηλία Θεόδωρο ο οποίος πίστεψε σε εμένα και μου έδωσε την δυνατότητα να παρακολουθήσω αυτό το πρόγραμμα Σπουδών

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Φίλο – συνεργάτη Τζανέτο Αντύπα , Γενικό Διευθυντή της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης PRAKSIS ο οποίος με εμπιστεύτηκε , παρά τις πρωτόλειες γνώσεις και εικόνες μου στο χώρο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και για την συνεισφορά του στην συλλογή των στοιχείων και την γενικότερη μελέτη των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον που με στήριξε ποικιλοτρόπως καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Είναι κοινά αποδεκτό πως η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει μετατρέψει τον πλανήτη ,στις μέρες μας, σε ένα «παγκόσμιο χωριό». Ένα χωριό που μαστίζεται από κοινωνικές ανισότητες και από σύνθετα προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν ύστερα από συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επιπλέον χαρακτηριστική είναι η αδυναμία των εθνικών κυβερνήσεων να δώσουν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα, με αποτέλεσμα να είναι εμφανής η ανάγκη ενεργοποίησης των πολιτών σε ομάδες, εθελοντικές , οι οποίες θα πρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο στα κοινωνικά δρώμενα.

Η ενεργή αυτή συμμετοχή πρέπει να γίνεται οργανωμένα , μέσα σε κάποια πλαίσια, με την σύσταση Μη Κυβερνητικών – Κερδοσκοπικών Οργανώσεων.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- |                          |                        |                            |
|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| • Στρατηγικός σχεδιασμός | • Κοινωνία των πολιτών | • Αναπτυξιακή βοήθεια      |
| • Ανθρωπιστική βοήθεια   | • Κοινωνική οικονομία  | • Τομέας παροχής υπηρεσιών |
| • Εθελοντισμός           | • Ανάπτυξη             | • Απασχόληση               |
| • Πολίτης                | • Κοινωνικές ανάγκες   | • Χρηματοδότηση            |
| • Προσφερόμενες αξίες    | • Κανάλια παρέμβασης   | • Κανάλια δράσης           |
| • Customer Value         | • Market Leader        | • One stop solution        |
| • Οργανωσιακή κουλτούρα  | • Organization model   | • Leadership model         |

- Staff capability building
- Ανθρώπινοι πόροι
- Active recruitment
- Passive recruitment
- Επικοινωνία
- Επικοινωνιακή πολιτική

## ABSTRACT

---

It is generally accepted that, nowadays, rapid development of technology , has confected the planet into «universal village». This village is being desolated by disparity complex problems which can be settled under cooperation, in a global level.

What is more, national governments are disable to solve problems such as those which have been already motioned and this is how the need to volunteering rises. Therefore, people in voluntary grows are called to play active roles in social life.

This case has to be very carefully , witted and instituted by Non-Governmental Organisations.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	1
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ – ΣΚΟΠΟΣ – ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟΣ	2
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ- ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ- ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ(Μ.Κ.Ο)	4
1.1. Εισαγωγή	4
1.2. Τι εννοούμε με τον όρο" κοινωνία των πολιτών" ?	5
1.3. Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις: Ορισμός	6
1.4. Τα χαρακτηριστικά των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων	13
1.5. Λόγοι Ανάπτυξης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων	14

1.6. Κατηγοριοποίηση των ΜΚΟ	16
1.7. Η Δράση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων	21
1.7.1. Προσανατολισμός Δράσης	21
1.7.2. Τομέας Δράσης: η περίπτωση των ΜΚΟ αναπτυξιακής-ανθρωπιστικής βοήθειας	22
1.7.3. Επίπεδο Δράσης Διεθνικές- Εθνικές ΜΚΟ, η περίπτωση της Ελλάδας	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο Ρόλος, ο στόχος και η στρατηγική των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (Μ.Κ.Ο)	27
2.1. Ο Ρόλος των ΜΚΟ	27
2.1.1. Κοινωνική Οικονομία και ο Ρόλος των Μ.Κ.Ο	27
2.1.2. Μ.Κ.Ο. και Ευρωπαϊκή Ένωση	30
2.1.3. Ο Συμβουλευτικός Ρόλος των Μ.Κ.Ο.	31
2.1.4. Μ.Κ.Ο. ως τρίτος τομέας παροχής υπηρεσιών	32
2.1.5. Οι Μ.Κ.Ο ως εμπόδιο στην προσπάθεια κυριαρχίας του Κράτους στους Πολίτες	33
2.1.6. Οι Μ.Κ.Ο. ως έκφραση του εθελοντισμού	33
2.1.7. Η συμβολή των ΜΚΟ στην επικοινωνία μεταξύ πολιτικών δυνάμεων, κρατικών οργανισμών και κοινωνίας	34
2.1.8. Η συμβολή των ΜΚΟ στην ανάπτυξη και στην απασχόληση	35
2.1.9. ΜΚΟ και ουδετερότητα	36
2.1.10. Σύγκρουση με ισχυρά συμφέροντα	37
2.1.11. Η συμβολή των ΜΚΟ στην δημιουργία μιας νέας μορφής ανθρώπου	37
2.2. Ο στόχος των ΜΚΟ	37
2.2.1. Ευαισθητοποίηση του πολίτη	38
2.2.2. Αντιμετώπιση κοινωνικών αναγκών	40
2.3. Στρατηγική	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΡΟΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΚΟ	42
3.1 Τρόποι οργάνωσης	42
3.2 Χρηματοδότηση	46
3.3 Πηγές χρηματοδότησης	46
3.4 Κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων	49
3.5. Σχέση των ΜΚΟ με τον κρατικό μηχανισμό και τους χρηματοδότες τους	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΜΚΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	54
4.1. Βασικές προς ανάλυση παράμετροι	54
4.2. Βασικό περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου της ΜΚΟ	54
4.2.1. Στρατηγική Ανάλυση	54
4.2.1.α. Δραστηριότητα	55
4.2.1.β. Κοινό	55
4.2.1.γ Προσφερόμενες αξίες - δράσεις	56
4.2.2. Κανάλια Παρέμβασης- Προϊόντα	57
4.2.3. Κανάλια Δράσης - Distributors	58
4.3 What it will be successful- The capabilities	58
4.4 Μέσο και Μάκρο-πρόθεσμοι στόχοι του νέου φορέα(ΜΚΟ) και η επιθυμητή θέση στην αγορά	61

4.4.1.μεσοπρόθεσμοι στόχοι	61
4.4.2.Μακροπρόθεσμοι στόχοι	62
4.5 Unique Sales Proposal	62
4.6. Customer value	63
4.7.Περιγραφή υπηρεσιών	64
4.8.Πολιτική παρεχόμενων υπηρεσιών και λειτουργίας του χώρου	65
4.9.Αποτύπωση των στόχων της ΜΚΟ	66
4.9.1.Market Leader	67
4.9.2.Οικονομικοί Στόχοι- Αρχικό πλάνο εσόδων και εξόδων	67
4.10.Επιχειρηματική Στρατηγική	68
4.11.Χρηματοδότες	69
4.11.1.Θεσμικοί χρηματοδότες	70
4.11.2 Ιδιώτες χρηματοδότες(δράσεις για τις ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις)	70
4.12. Τοποθέτηση της οργάνωσης/ωέου φορέα("Positioning")	71
4.13.Σημαντικά στοιχεία διαφοροποίησης (worth mentioned) που εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της νέας οργάνωσης / νέου φορέα	72
4.14.Διαχείριση	73
4.15 Πολιτική Διάχυσης	73
4.16. Οργανωσιακή Δομή της νέας οργάνωσης- Οργανωσιακή Κουλτούρα- Σύστημα διαδικασιών	74
4.16.1.Η Δομή της ΜΚΟ	74
4.16.2. Οργανωσιακή Κουλτούρα	76
4.17.A high performance organization's model	79
4.18. Leadership Model	81
4.19. Τα κλειδιά της Επιτυχίας μιας High Performance Team (HPT)	82
4.20. Staff Capability building	84
4.21.Performance Monitoring appraisal & reward structure	85
4.22. Σχέδιο Απόκτησης Ανθρώπινων Πόρων	87
4.23. Εκτίμηση Ρίσκου	96
4.24.Αξιολόγηση πρότασης	96
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ</b>	99
5.1. Η επικοινωνιακή πολιτική ως εργαλείο συλλογής οικονομικών πόρων ( fundraising) και εθελοντών	99
5.2. Η επικοινωνιακή πολιτική ως μέσο Λογοδοσίας( Accountability) και Νομιμοποίησης( Legitimization)	103
5.3.Ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής (Communicastion Planning) και οι βασικές στρατηγικές	107
5.4. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνιακή πολιτική των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων: οι σύγχρονες τάσεις	113
5.4.1.Οι οικονομικοί και οι ανθρώπινοι πόροι των ΜΚΟ	113
5.4.1.α.Οι οικονομικοί πόροι	113
5.4.1.β.Οι ανθρώπινοι πόροι	114
5.5. Ο ρόλος των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης ( ΜΜΕ: Τύπος, Τηλεόραση, Ραδιόφωνο)	116
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	123

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

---

ΓΔ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΓΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ
ΔΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
ΓΧΣ	ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ
ΓΣΕΕ	ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΕΕ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΕΚΕ	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ
ΕΚΚΕ	ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ
ΗΠΑ	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ
ΙΚΑ	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ
Μ.Κ.Ο	ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΜΜΕ	ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Ο.Η.Ε	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΕΘΝΩΝ
ΟΟΣΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΠΕΕΠ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΥΔΑΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

## ABBREVIATIONS

---

ΑΕΓΕΕ	ASSOCIATION DES ETATS GENERAUX DES ETUDIANTS DE L' EUROPE ./ ΚΙΝΗΣΗ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ
ΑΤΤΑC	ASSOCIATION POUR LA TAXATION DES TRANSACTION FINANCIERES POUR L AIDE AUX CITOYENS / ΕΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΦΟΡΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΥΠΕΡ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
CSW	COMMERCIAL SEX WORKERS
DAC	DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE
ECOSOC	ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL / ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
FR	FUND RAISING
HAP	HUMANITARIAN ACCOUNTABILITY PARTNERSHIP
HR	HUMAN RESOURCES
HTP	HIGH PERFORMANCE TEAM
ICCO	INTERNATIONAL COMMUNICATION CONSULTANCY ORGANIZATION
IDU	INTRAVENOUS DRUG USERS



MSF	MEDICINES SANS FRONTIERS
MT	MANAGEMENT TEAM
N.G.O	NON GOVERNMENTAL ORGANIZATION
OXFAM	OXFORD COMMITTEE FOR FAMINE RELIEF
PR.A.K.S.I.S	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
PFR	PRIVATE FUND RAISING
S.C.I	SERVICE CIVIL INTERNATIONAL
SWOT	STRENGTHS WEAKNESSES OPPORTUNITIES THREATS
UNESCO	UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION
W.W.F.	WORLD WIDE FUND FOR NATURE

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Προσδιορισμός του Θέματος – Αντικείμενο Μελέτης - Μεθοδολογία Εργασίας

---

Στη συγκεκριμένη εργασία επιχειρήθηκε να σκιαγραφηθούν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και να αποσαφηνιστούν τόσο η υπόστασή τους, η μορφή τους αλλά και η τυπολογία τους. Για να μπορέσουμε να το κάνουμε αυτό δημιουργήσαμε ένα σκεπτικό προσέγγισης και ποικίλων προσεγγίσεων τόσο ιστορικά όσο και σε σχέση με τις παροχές που οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχουν.

Εννοιολογικές διαστάσεις και προσδιορισμοί αποδόθηκαν τόσο στο ρόλο όσο και στη μορφή των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Αρκετές φορές στις αναφορές που γίνονται χρησιμοποιούμε τότε τον ορισμό ΜΚΟ ή άλλοτε τον ορισμό εθελοντική οργάνωση ή οργανισμός. Οι διαστάσεις, τα χαρακτηριστικά και ο στρατηγικός τους ρόλος καθώς και η αναγκαιότητα στρατηγικού σχεδιασμού τους διαπνέει την ροή της παρούσας μελέτης.

#### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Ο τίτλος της εργασίας *"Στρατηγικός σχεδιασμός στους φορείς παροχής εθελοντικών υπηρεσιών"* προσδιορίζει και τα σημεία τα οποία προφανώς χρήζουν διευκρίνησης: οι έννοιες των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, της κοινωνίας των πολιτών, του εθελοντισμού, του στρατηγικού ρόλου των ΜΚΟ / εθελοντικών οργανώσεων, του τρόπου χρηματοδότησης τους αλλά και της λειτουργίας τους θεσμικής και φιλοσοφικής θα επιχειρήσουμε να τα αποσαφηνίσουμε. Τέλος θα προσπαθήσουμε να καταδείξουμε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό πλάνο όπου οι εθελοντικές /Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις θα πρέπει να έχουν ώστε να προσδιορίζουν με σαφήνεια τον λειτουργικό τους ρόλο και να μην θεωρούνται απλοί εντελοδόχοι της κρατικής πολιτικής και βούλησης. Έμφαση θα δώσουμε στον επικοινωνιακό ρόλο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων οι οποίες θα πρέπει να επικεντρωθούν τόσο στην διάδοση των μηνυμάτων τους όσο και την προσέλκυση εθελοντών και ιδιωτικών πόρων.

## ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Τα θέματα που διερευνώνται εμφανίζονται σε πέντε κεφάλαια: στο πρώτο κεφάλαιο και στις επιμέρους ενότητες του, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε την έννοια της κοινωνίας των πολιτών και θα γίνει μία προσπάθεια να οριστούν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Θα καταδείξουμε τα χαρακτηριστικά τους και τους λόγους που οδήγησαν στην ανάπτυξή τους. Στην πορεία του κεφαλαίου θα κατηγοριοποιήσουμε τις ΜΚΟ ανάλογα με τα πεδία παρέμβασής τους και τις πληθυσμιακές ομάδες στις οποίες απευθύνονται. Θα προσδιοριστούν και θα κατανεμηθούν ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας τους και οργάνωσης. Θα γίνουν διακρίσεις των ΜΚΟ και θα κατανεμηθούν ανάλογα με την δράση τους (π.χ εθνική ή διεθνή). Θα αναφερθούμε περιπτωσιολογικά μάλιστα στο παράδειγμα της Ελλάδας για να καταδείξουμε τα επίπεδα δράσης των ΜΚΟ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης θα σκιαγραφηθεί ο ρόλος και ο στρατηγικός στόχος των ΜΚΟ. Μέσα από το πρίσμα της κοινωνικής οικονομίας θα προσπαθήσουμε να καταδείξουμε το λειτουργικό ρόλο των ΜΚΟ ενώ ο συμβουλευτικός τους ρόλος ή η συμβολή τους στον «τρίτο τομέα» παροχής υπηρεσιών θα προσπαθήσουμε να τον δούμε τόσο σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και σχέση με την ελληνική πραγματικότητα. Τον «παιδευτικό» και «αγωνιστικό» ρόλο των ΜΚΟ ως βασικό μηχανισμό αντίστασης στην προσπάθεια του κράτους να «κατευθύνει» τις τύχες του κόσμου καθώς και την προσπάθειά τους να ταξιδέψουν τον εθελοντισμό μέσα στην κοινωνία θα τον αναφέρουμε επίσης στην παρούσα μελέτη.

Στη συνέχεια και συγκεκριμένα στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούν οι τρόποι οργάνωσης και χρηματοδότησης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, η κατανομή των πόρων τους αλλά και η σχέση που αυτές αναπτύσσουν με τους χρηματοδότες τους (κυρίως τους θεσμικούς).

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να «μοντελοποιήσουμε» την ανάπτυξη και κυρίως το στρατηγικό σχέδιο που θα πρέπει να ακολουθούν οι ΜΚΟ ώστε να απαντούν στα σύγχρονα προβλήματα και να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με τρόπο απτό και κατανοητό θα παρουσιάσουμε το εταιρικό επιχειρησιακό πλάνο προσαρμοσμένο στις ανάγκες των ΜΚΟ. Θα σκιαγραφήσουμε το στρατηγικό σχέδιο τόσο της ίδιας της οργάνωσης όσο και της

απόκτησης των ανθρωπίνων της πόρων. Θα αναφέρουμε τα βασικά κανάλια παρέμβασης, τα προϊόντα και τις δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει μια ΜΚΟ. Συνήθης όροι στον ιδιωτικό τομέα όπως το customer value, unique sales proposal, visibility, accountability, positioning κ.λπ θα αναλυθούν με στόχο την εφαρμογή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό που μία ΜΚΟ θα πρέπει να ακολουθήσει. Η οργανωσιακή δομή και κουλτούρα καθώς και τα επίπεδα διακυβέρνησης μιας ΜΚΟ θα αναφερθούν με λεπτομέρεια έτσι ώστε να καταδειχθεί ο στρατηγικής σημασίας ρόλος τους.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο θα μιλήσουμε για την επικοινωνία και κυρίως για την επικοινωνιακή πολιτική που θα πρέπει να ακολουθούν οι ΜΚΟ οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες κοινωνικής φροντίδας και όχι μόνο. Η επικοινωνία αποτελεί πλέον τον ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη, συντήρηση και βιωσιμότητα των ΜΚΟ. Είναι ένα βασικό εργαλείο προσέλκυσης εθελοντών και πόρων (ιδιωτικών) έτσι ώστε να εξασφαλίζουν με αυτό τον τρόπο την διατηρησιμότητά τους. Η μαρτυρία (μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και επικοινωνίας) σκιαγραφεί τόσο τον παιδευτικό όσο και τον ανανεωτικό ρόλο των ΜΚΟ.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συγκεκριμένη εργασία βασίζεται στο συνδυασμό πολλαπλών μεθόδων θεωρητικής ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Τη μελέτη της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας που αφορά στην κοινωνία των πολιτών και τον εθελοντισμό
- Τη μελέτη του νομοθετικού πλαισίου για τις ΜΚΟ
- Τη μελέτη των τάσεων και απόψεων για τις ΜΚΟ τόσο μέσα από την Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και από διεθνής οργανισμούς.
- Τις καλές πρακτικές που ήδη έχουν εφαρμοστεί στην
- Τη μελέτη της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας όσον αφορά στην Ποιότητα Εφαρμογής και Διαχείρισης οργανισμών και προγραμμάτων.
- Την έρευνα πεδίου η οποία περιλαμβάνει:
  1. Τη μελέτη των στοιχείων που αφορούν στις ελληνικές ΜΚΟ
  2. Τη μελέτη του επιχειρησιακού σχεδίου της ΜΚΟ PRAKSIS

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:**

### **Ορισμός - Λόγοι Ανάπτυξης – Κατηγοριοποίηση και Δράση των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (Μ. Κ. Ο)**

---

#### **1.1 Εισαγωγή**

*"Είναι καιρός να συνειδητοποιήσει ο καθένας μας πως η Ευρώπη δεν διοικείται μόνο από ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, αλλά επίσης από εθνικές, περιφερειακές και τοπικές αρχές- και από την κοινωνία των πολιτών".*

Romano Prodi, πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Είναι αναμφισβήτητο ότι η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας μετέτρεψε τη γη σε ένα «παγκόσμιο χωριό». Αποτέλεσμα αυτού είναι να καθίσταται ευκολότερη η περιγραφή των χαρακτηριστικών της παγκόσμιας κοινωνίας και η εκτίμηση ότι στη νέα εποχή έχουν δημιουργηθεί σύνθετα προβλήματα των οποίων η επίλυση και η αντιμετώπιση απαιτεί τη συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι πολίτες των ανεπτυγμένων κυρίως χωρών, συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο πως δεν πρέπει να έχουν την αξίωση να δίνονται όλες οι λύσεις στα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία από τις ενέργειες της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, αλλά πως μπορούν παράλληλα να παράγουν και οι ίδιοι έργο στον τομέα που τους ενδιαφέρει και ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του κάθε ατόμου. Συμβάλλουν με τον τρόπο αυτό στην κοινωνική ευημερία και πρόοδο σε

όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, παρεμβαίνοντας σε όλους το φάσμα των θεμάτων.

Τα παγκοσμιοποιημένα κινήματα, όλο και περισσότερο συγκλίνουν στο τρόπο δράσης τους έχοντας συνισταμένους στόχους. Το μέσο για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι μη κυβερνητικές, μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις που πολλαπλασιάζονται με γοργούς ρυθμούς και δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς.

Η παρουσία των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), οι οποίες αποτελούν την ίσως πιο δυναμική μορφή έκφρασης της Κοινωνίας των Πολιτών, είναι αναγνωρισμένη σε παγκόσμιο επίπεδο. Ειδικότερα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζει αυτή την αξία τους, όπως φαίνεται στο ακόλουθο απόσπασμα από την Λευκή Βίβλο για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001):

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

## **1.2 Τι εννοούμε με τον όρο "κοινωνία των πολιτών";**

Δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός όρος για την 'κοινωνία των πολιτών', ούτε και μπορεί να κατοχυρωθεί νομικά- λόγω της ποικιλομορφίας των στοιχείων που την συνθέτουν. Ωστόσο, ο όρος αυτός μπορεί να αναφέρεται σε ένα σύνολο οργανώσεων στις οποίες περιλαμβάνονται: οι παράγοντες της αγοράς εργασίας (συνδικαλιστικές οργανώσεις και ομοσπονδίες εργοδοτών- δηλαδή οι κοινωνικοί εταίροι), ενώσεις που αντιπροσωπεύουν οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς οι οποίοι δεν είναι κοινωνικοί εταίροι με την στενή έννοια του όρου (όπως οι οργανώσεις καταναλωτών), οι ΜΚΟ (μη-κυβερνητικές οργανώσεις) οι οποίες ενώνουν ανθρώπους γύρω από έναν κοινό σκοπό, όπως οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, οι οργανώσεις για τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, οι οργανώσεις στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης κλπ, οι οργανώσεις που

βασίζονται στις τοπικές κοινωνίες (δηλαδή οι οργανώσεις που δημιουργούνται από την βάση της κοινωνίας και επιδιώκουν στόχους προσανατολισμένους στα μέλη τους), όπως οργανώσεις νέων, οικογενειακές ενώσεις και όλες οι οργανώσεις μέσω των οποίων οι πολίτες συμμετέχουν στην τοπική και δημοτική ζωή, και, οι θρησκευτικές κοινότητες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002β).

### **1.3 Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις: Ορισμός**

Οι αρχαίοι Έλληνες έλεγαν, πολύ εύστοχα, πως το να ορίσεις και να “δώσεις” όνομα σε κάτι, είναι πολλές φορές πιο δύσκολο και από το να το ανακαλύψεις ή να το εφευρέσεις. Δικαιώνοντας τους σοφούς προγόνους μας, η συζήτηση για τον ορισμό των λεγόμενων Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) καλά κρατεί.

Βασική αιτία στη διχογνωμία αλλά και στην ποικιλία των διαφορετικών ορισμών που έχουν δοθεί, είναι το εύρος της σημασίας και του περιεχομένου που μία ΜΚΟ περικλείει. Γι’ αυτόν ακριβώς το λόγο, επειδή η δραστηριότητα μιας ΜΚΟ ίσως διαφέρει κατά πολύ (σε θέματα λειτουργίας αλλά και σκοπών) από μία άλλη, το θέμα της οριοθέτησης, ταξινόμησης και ορισμού των ΜΚΟ τίθεται δυσχερές. Δεν είναι δυνατό να τις ορίσουμε ούτε από νομική σκοπιά, λόγω της πληθώρας των νόμων που εμπíπτουν στις δραστηριότητες των ΜΚΟ. Αρκεί να αναλογιστούμε πως η εκάστοτε οργάνωση μπορεί να έχει την νομική υπόσταση, για παράδειγμα, της φιλανθρωπικής οργάνωσης, του μη κερδοσκοπικού σωματείου ή του ιδρύματος.

Η κατευθυντήρια γραμμή της εργασίας γύρω από τον ορισμό των ΜΚΟ είναι μάλλον ενημερωτική όσον αφορά στις ήδη επικρατέστερες απόψεις, παρά προσπαθεί να καταλήξει σε έναν ακόμα ορισμό γύρω από τις ΜΚΟ.

Το σκεπτικό που μας οδηγεί σε αυτήν την επιλογή είναι, να μπορέσει ο αναγνώστης να κρίνει χωρίς επιρροές, τα θετικά αλλά και τα αρνητικά κάθε προσέγγισης, ενώ παράλληλα να μπορέσει να ενταχθεί πιο ομαλά στις, παρακάτω από τον ορισμό, θεματικές ενότητες, έννοιες και αναλύσεις.

Πλέον καμία διάσκεψη κορυφής ή διεθνής συνάντηση, δεν πραγματοποιείται χωρίς την ταυτόχρονη –και συχνά ανταγωνιστική- οργάνωση ενός φόρουμ των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ). Ωστόσο, αυτά τα αρχικά (ΜΚΟ) υποδηλώνουν μια έννοια, η οποία μπορεί να καλύπτει σχεδόν τα πάντα. Από μια τοπική περιβαλλοντική οργάνωση, έως μια διεθνή δομή που διαχειρίζεται δεκάδες εκατομμύρια ευρώ.

Ειδικότερα, δεν υπάρχει ακριβής νομικός ορισμός για τις Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις παρά το γεγονός ότι παρόμοιες δομές υφίστανται ήδη από το τέλος του 18<sup>ου</sup>. Σύμφωνα με το Γαλλικό Συμβούλιο της Επικρατείας, πρέπει να ισχύει η εις άτοπον απαγωγή :

*«Πρόκειται για οντότητες του ιδιωτικού δικαίου, που δεν υπόκεινται στη βούληση των κυβερνήσεων.»*

Σ' αυτές εντάσσονται σύλλογοι, οργανώσεις, ομάδες πολιτών, συνδικάτα, επιχειρήσεις, εκκλησίες, πανεπιστημιακά ερευνητικά κέντρα κ.α. Τις περισσότερες φορές ο όρος «Μη-Κυβερνητική Οργάνωση» αφορά οργανώσεις που έχουν αναγνωριστεί από κρατικά μορφώματα ή διεθνείς οργανισμούς, που σε πολλές περιπτώσεις συνεργάζονται μ' αυτές ή απλά τις συμβουλεύονται.

Η Παγκόσμια Τράπεζα δίνει τον εξής ορισμό για τις ΜΚΟ:

*«ιδιωτικές οργανώσεις που αναλαμβάνουν δράση σχετικά με την ανακούφιση όσων υποφέρουν, την προαγωγή των συμφερόντων των φτωχών, την προστασία του περιβάλλοντος, την παροχή βασικών κοινωνικών υπηρεσιών ή αναλαμβάνουν την προώθηση της κοινωνικής ανάπτυξης»*

Στην αγγλική γλώσσα ο όρος «Government» είναι πιο κοντά στην έννοια του «Κράτους» παρά στην έννοια της «Κυβέρνησης» σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα<sup>1</sup>, δηλαδή το ανώτατο συλλογικό όργανο στο πλαίσιο της εκτελεστικής εξουσίας.

---

<sup>1</sup> Στην Ελλάδα μεταφράζουμε τον αγγλικό όρο «non-governmental organizations» ως «μη-κυβερνητικές οργανώσεις». Πρόσφατα μάλιστα ο όρος «μη-κυβερνητικές οργανώσεις» έκανε την



Συνεπώς θα ήταν πιο σωστό να μεταφράζουμε τον όρο «non-governmental organizations» ως «μη-κρατικές οργανώσεις» και όχι ως «μη-κυβερνητικές οργανώσεις».

Η απόδοση του όρου στα ελληνικά ως «μη-κυβερνητικές οργανώσεις» είναι ευρέως διαδεδομένη, αν και εσφαλμένη. Στην ελληνική γλώσσα η «Κυβέρνηση» είναι το συνταγματικό όργανο που κατευθύνει τη γενική πολιτική της χώρας και απαρτίζεται από τον Πρωθυπουργό και τους Υπουργούς (άρθρα 82 και 81 Συντ.). Υπάρχουν συλλογικά κυβερνητικά όργανα (ν. 1558/1985), όχι όμως και «κυβερνητικές οργανώσεις», επομένως δεν έχει νόημα και ο όρος «μη-κυβερνητικές οργανώσεις».

Ο όρος «non-governmental organizations» έχει καταβολές στο διεθνές δίκαιο. Πρωτοεμφανίζεται στο άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών (1945), το οποίο προβλέπει τη δυνατότητα αναγνώρισης «συμβουλευτικού καθεστώτος» σε διεθνείς αλλά και εθνικές μη-κυβερνητικές οργανώσεις που ενεργοποιούνται στο πεδίο των δραστηριοτήτων του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου των Ηνωμένων Εθνών. Είναι χαρακτηριστικό ότι και στον ορισμό της έννοιας της μη-κυβερνητικής οργάνωσης που επιχείρησε να δώσει το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο των Ηνωμένων Εθνών το κυρίαρχο στοιχείο είναι η ιδιωτική νομική φύση, δηλαδή ο μη-κρατικός χαρακτήρας των οργανώσεων αυτών. Το άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών θεωρείται σήμερα ξεπερασμένο, αφού υπάρχουν χιλιάδες διεθνείς και εθνικές μη-κυβερνητικές οργανώσεις οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες στο πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών, χωρίς να διαθέτουν το συμβουλευτικό status του άρθρου 71.

Στον ευρωπαϊκό χώρο ο όρος μη-κυβερνητικές οργανώσεις τείνει πλέον να καλύπτει το σύνολο των μη-κρατικών οργανώσεων που δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα και επιδιώκουν κοινωνικά ωφέλιμους σκοπούς, ιδίως δε σκοπούς που σχετίζονται με την προάσπιση και προώθηση των παλαιών και νέων θεμελιωδών δικαιωμάτων.

Η επιδίωξη από τις μη-κυβερνητικές οργανώσεις σκοπών γενικότερου συμφέροντος είναι το στοιχείο που τις διαφοροποιεί από τις «οργανώσεις συμφερόντων» (π.χ. τις «επαγγελματικές οργανώσεις»), οι οποίες μεριμνούν αποκλειστικά για την προστασία και προώθηση των ιδιαίτερων οικονομικοκοινωνικών συμφερόντων των μελών τους.

Ο συσχετισμός των μη-κυβερνητικών οργανώσεων με την προστασία και προώθηση των θεμελιωδών δικαιωμάτων επιτρέπει ένα θετικό ορισμό τους, κάτι το οποίο δεν προσφέρει ο όρος «μη-κυβερνητικές οργανώσεις» που προσδιορίζει αρνητικά μόνο αυτές τις οντότητες. Έτσι καθίσταται δυνατή η διαφοροποίηση των μη-κυβερνητικών οργανώσεων από άλλες μη-κρατικές και μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις, η δραστηριότητα των οποίων δεν χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιαίτερη κοινωνική χρησιμότητα, και πολύ περισσότερο από άλλες μη-κρατικές και μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις που επιδιώκουν ανελεύθερους και αντιδημοκρατικούς σκοπούς.

Στη γενική τρέχουσα ορολογία, τα αρχικά ΜΚΟ παραπέμπουν σε δύο μεγάλους τύπους οργανώσεων.

Πρώτον, σε ισχυρά πολυεθνικά δίκτυα οργανώσεων, τα οποία ειδικεύονται κυρίως στην ανθρωπιστική δράση (όπως το κίνημα του Ερυθρού Σταυρού, η Handicap International και οι Γιατροί του Κόσμου), στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (όπως η Διεθνής Αμνηστία), στην προστασία του περιβάλλοντος (όπως η GREENPEACE). Αυτές οι δομές μπορεί να έχουν αρκετά εκατομμύρια μελών (4,67 για το WWF !!), των οποίων η συμμετοχή εξαντλείται κυρίως στο να πληρώνουν τη συνδρομή τους, χρηματοδοτώντας με αυτόν τον τρόπο την οργάνωση. Διοικούνται με απόλυτα επαγγελματικό τρόπο και μπορεί να διαθέτουν εκατοντάδες ή και χιλιάδες μόνιμα απασχολημένους μισθωτούς. Δρουν δε, τόσο σε επίπεδο βάσης, όσο και ως μέσο πίεσης των κυβερνήσεων, ενώ 'χειρίζονται' καλά τα μέσα ενημέρωσης, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζουν σημαντική προβολή από αυτά.

Δεύτερον, σε πολυεθνικά κινήματα μεγαλύτερου ή μικρότερου μεγέθους, που έχουν ως στόχο την οργάνωση εκστρατειών ενάντια σε ορισμένες μορφές της νεοφιλελεύθερης

παγκοσμιοποίησης, και τα οποία ασχολούνται λιγότερο με την εξασφάλιση χρηματικών πόρων και περισσότερο με τη συμμετοχή στις κινητοποιήσεις στους δρόμους.

Πρωτοέκαναν τη θεαματική εμφάνισή τους στο Seattle, και στη συνέχεια ακολούθησαν η Γένοβα, η Ουάσιγκτον, η Βαρκελώνη κ.α. Το Παγκόσμιο Κοινωνικό Φόρουμ του Πόρτο Αλέγκρε και οι τοπικές, εθνικές ή ηπειρωτικές εκδοχές του, αποτέλεσαν το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτού του φαινομένου.

Η οργάνωση ATTAC (Ένωση για τη φορολόγηση των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών υπέρ των πολιτών), η οποία ιδρύθηκε το 1998 στη Γαλλία και είναι σήμερα παρούσα σε περισσότερες από πενήντα (50) χώρες, είναι χαρακτηριστικό πρότυπο μοντέλο που χρησίμευσε για την ανάπτυξη αυτών των κινημάτων.

Η αύξηση της δύναμης των ΜΚΟ, οι οποίες είναι εξ ορισμού φορείς μιας διεθνιστικής λογικής, αποτελεί επίσης συνέπεια της εξασθένησης των εθνικών πολιτικών εξουσιών, που προώθησαν δραστήρια την απορύθμιση των αγορών, την κατάληψη κάθε είδους εθνικής κυριαρχίας και την παράδοσή της στη λογική της αγοράς, που είναι πλέον απόλυτα παγκοσμιοποιημένη.

Η αναβίωση κατά τη δεκαετία του 1990 του επιστημονικού, πολιτικού, ακόμη και του δημοσιογραφικού ενδιαφέροντος για την έννοια της «κοινωνίας των πολιτών», δημιούργησε επίσης ένα ευνοϊκό κλίμα για τις μη-κυβερνητικές οργανώσεις, οι οποίες συχνά θεωρούνται ως ο πιο χαρακτηριστικός θεσμός της «κοινωνίας των πολιτών» και ο πιο αυθεντικός εκπρόσωπός της.

Στη διεθνή συζήτηση η σύνδεση των μη-κυβερνητικών οργανώσεων με την έννοια της «κοινωνίας των πολιτών» γίνεται με αναφορά κυρίως στο Τοκβιλιανό παράδειγμα, σύμφωνα με το οποίο η «κοινωνία των πολιτών» είναι ένας χώρος όπου οι οργανωμένοι πολίτες αξιοποιούν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι ως θεσμικό αντίβαρο στον κρατικό αυταρχισμό, ως δύναμη εκδημοκρατισμού «από τα κάτω», ως «σχολείο

δημοκρατίας», ως μέθοδο παραγωγής «κοινωνικού κεφαλαίου» και ακόμη ως όχημα για κοινωνικές δράσεις που συμβάλλουν στο «κοινό καλό».

Τα παραπάνω αποτελούν ένα καλό σημείο εκκίνησης περιγραφής του σύγχρονο Μη-Κυβερνητικού τοπίου (είναι, για παράδειγμα, τα Think-Tanks των πολιτικών κομμάτων Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις;). Ούτως ή άλλως, η συνεπής χρήση του όρου «Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις» (ΜΚΟ) ως προσδιοριστικού είναι *a priori* καταδικασμένη, καθώς πρόκειται για έναν αρνητικό ορισμό: στηρίζεται στην άρνηση της κρατικής ιδιότητας. Ακόμη και αν, χωρίς να αυθαιρετούμε ιδιαίτερα, συμπεριλάβουμε και το «μη-κερδοσκοπικό» στοιχείο στα χαρακτηριστικά των ΜΚΟ -διαφοροποιώντας τις έτσι από το χώρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας- ο ορισμός παραμένει αρνητικός, με όλες τις αδυναμίες που αυτό συνεπάγεται. (Μπορούμε να προσδιορίσουμε ένα ζώο ως «Μη-Γάτα»;)

Σε ευρύτερη χρήση ο όρος ΜΚΟ μπορεί να αποδοθεί σε κάθε μη-κερδοσκοπικό οργανισμό, που είναι ανεξάρτητος από την κυβέρνηση. Οι ΜΚΟ είναι οι τυπικοί οργανισμοί που βασίζονται σε συγκεκριμένες αξίες, και εξαρτώνται εξ' ολοκλήρου ή εν μέρει σε ανιδιοτελείς προσφορές και εθελοντική υπηρεσία. Παρόλο που ο παράγοντας ΜΚΟ συγκροτείται ολόενα και περισσότερο με στοιχεία επαγγελματισμού τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι αρχές του αλτρουισμού και του εθελοντισμού παραμένουν τα χαρακτηριστικά κλειδιά για τον ορισμό τους.

Η ιδέα μιας πολλαπλότητας θεσμών και πηγών ισχύος και επιρροής, που είναι ξεχωριστές και αυτόνομες από το κράτος, η ιδέα ενός θεσμικού και ιδεολογικού πλουραλισμού, συγκροτεί τον πυρήνα της σύγχρονης έννοιας της «κοινωνίας των πολιτών»<sup>2</sup>. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) παίζουν έναν πρωταγωνιστικό ρόλο. Ειδικότερα, ο όρος «Non Governmental Organisation» χρησιμοποιήθηκε επισήμως για πρώτη φορά σε διεθνές κείμενο το 1945 όταν περιελήφθη στο άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών. Πρόκειται για τη διάταξη η οποία προβλέπει τη δυνατότητα αναγνώρισης «συμβουλευτικού καθεστώτος» σε ΜΚΟ

---

<sup>2</sup> Α. Μακρυδημήτρης, «Κράτος και Κοινωνία των Πολιτών», Αθήνα: Μεταμεσονύκτιες εκδόσεις, 2002, σελ. 61.

που δραστηριοποιούνται στο πεδίο του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου του ΟΗΕ (ECOSOC). Σήμερα, το άρθρο 71 θεωρείται ξεπερασμένο διότι υπάρχουν χιλιάδες ΜΚΟ οι οποίες δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο του ΟΗΕ χωρίς απαραίτητα να διαθέτουν το συμβουλευτικό status του άρθρου 71<sup>3</sup>. Πράγματι, ο τομέας των ΜΚΟ παρουσιάζει μία έντονη ποικιλομορφία και ετερογένεια, γεγονός που οδηγεί σε μία ασάφεια στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τον ακριβή ορισμό των ΜΚΟ. Υπάρχει μία ευρεία συζήτηση για τις εννοιολογικές διαφορές και το ρόλο που παίζουν οι ομάδες συμφερόντων, οι ομάδες πίεσης, οι εθελοντικές οργανώσεις, οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και ο τρίτος τομέας. Η λεπτομερής ανάλυση των διαφορών μεταξύ των συγκεκριμένων όρων δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας ανάλυσης. Σε κάθε περίπτωση, ο όρος 'Μη Κυβερνητική Οργάνωση' θεωρείται ευρύς και μπορεί να συμπεριλάβει όλους τους προαναφερθέντες όρους<sup>4</sup>.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, υιοθετείται –για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης– ο ευρύς ορισμός των Gordenker και Weiss σύμφωνα με τον οποίο μία μη κυβερνητική οργάνωση έχει τα εξής θεμελιώδη χαρακτηριστικά<sup>5</sup>: α) είναι ιδιωτική, δηλαδή αυτόνομη από το κράτος, β) έχει μια θεσμική οντότητα, δηλαδή έχει σταθερή οργάνωση και διάρκεια (στοιχεία που την διαφοροποιούν από άτυπες ή ad hoc ομάδες), γ) είναι μη κερδοσκοπική με την έννοια ότι διανέμει τα κέρδη της αποκλειστικά για τους σκοπούς της οργάνωσης, δ) είναι διοικητικά ανεξάρτητη (δηλαδή οι κανόνες λειτουργίας διαφέρουν ανάλογα με τις καταστατικές αρχές της κάθε οργάνωσης), ε) αντιπροσωπεύει κοινωνικές ομάδες οι οποίες δραστηριοποιούνται με τη δική τους βούληση για την οργάνωση βοήθειας έναντι τρίτων ή την προώθηση ορισμένων γενικών αρχών.

---

<sup>3</sup> Χ. Ανθόπουλος «Πολιτικά Κόμματα και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις: Ρόλοι συμπληρωματικοί ή αναπληρωματικοί;», *Κοινωνία Πολιτών*, τχ. 8, 2002, σελ.66.

<sup>4</sup> P. Willets "What is a Non- Governmental Organisation?", City University, London, 2001, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM#Part7:17/7/2006>.

<sup>5</sup> Μ. Σημίτη «Κεντρικές και Περιφερειακές ΜΚΟ: Η συγκρότηση ενός κοινωνικού δικτύου στη διεθνή κοινότητα», Π. Σκλιάς και Α. Χουλιάρης (επιμ.), *Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών*, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση, 2002, σελ. 74.

#### 1.4 Χαρακτηριστικά των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να παρατεθούν κάποια από τα χαρακτηριστικά για τις ΜΚΟ που έχουν διατυπωθεί:

- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία μη-κερδοσκοπική οργάνωση που προσανατολίζεται στην παροχή υπηρεσιών ή αναπτυξιακής βοήθειας, είτε προς όφελος των μελών της είτε άλλων ομάδων του πληθυσμού.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία οργάνωση ιδιωτών ατόμων που πιστεύουν σε συγκεκριμένες βασικές κοινωνικές αρχές και δομούν έτσι τις δραστηριότητές τους προκειμένου να επιφέρουν ανάπτυξη στις κοινότητες που υπηρετούν.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία κοινωνική οργάνωση ανάπτυξης που συμβάλλει στην ισχυροποίηση του ανθρώπου.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία οργάνωση ή ομάδα ανθρώπων που εργάζονται ανεξάρτητα
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία ανεξάρτητη δημοκρατική οργάνωση που εργάζεται για την ενίσχυση οικονομικά ή κοινωνικά περιθωριοποιημένων ομάδων.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία οργάνωση που δεν εξαρτάται από πολιτικές παρατάξεις, που γενικά εργάζεται για την παροχή βοήθειας, ανάπτυξης και ευημερίας στην κοινωνία.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία οργάνωση αφοσιωμένη στις βασικές αιτίες των προβλημάτων και προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής των φτωχών των καταπιεσμένων και γενικά των περιθωριοποιημένων σε επαρχιακές ή και αστικές περιοχές.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία οργάνωση που ιδρύθηκε από και για την κοινωνία χωρίς ή με μικρή παρέμβαση από την κυβέρνηση. Δεν είναι μόνο φιλανθρωπικοί οργανισμοί αλλά εμπλέκονται επίσης με κοινωνικές οικονομικές και πολιτιστικές δραστηριότητες.
- Ø Ένας ΜΚΟ είναι μία οργάνωση ευέλικτη και δημοκρατική στη δομή της που σκοπεύει να υπηρετήσει τον άνθρωπο χωρίς να έχει κέρδος για την ίδια.

Ø "Μη-Κυβερνητικός Οργανισμός" είναι οποιοσδήποτε οργανισμός ή ίδρυμα που έχει οργανωθεί για να αναλάβει μία ή περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες: ανθρωπιστική βοήθεια ή αποστολές ανακούφισης του ανθρώπινου πόνου, υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και συνειδητοποίηση, κοινωνική επανένταξη και επανακατοίκηση, φιλανθρωπικό έργο, δραστηριότητες εκπαιδευτικές, υγείας και πολιτιστικές, προστασία του περιβάλλοντος, οικονομική αναδόμηση και ανάπτυξη, προώθηση των δημοκρατικών πρακτικών, κοινωνική ανάπτυξη, προώθηση της ισότητας των φύλων ή οποιαδήποτε άλλη μη-κερδοσκοπική δραστηριότητα που υπηρετεί το κοινό συμφέρον.

### 1.5 Λόγοι Ανάπτυξης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων

Η σύντομη αναφορά των λόγων ανάπτυξης των ΜΚΟ κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να κατανοήσει κανείς το πλαίσιο δράσης τους. Πιο συγκεκριμένα :

α) η εντεινόμενη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης αναδεικνύει θέματα (π.χ. αναπτυξιακή και ανθρωπιστική βοήθεια) τα οποία δεν μπορούν να επιλυθούν παρά μόνο στα πλαίσια της παγκόσμιας κοινότητας<sup>6</sup>. Οι διεθνικές ΜΚΟ (π.χ. Oxfam) κατέχουν μία σημαντική θέση στο διάλογο που αφορά τις διεθνείς πρωτοβουλίες για τέτοια θέματα.

β) η συνειδητοποίηση των ορίων του Κράτους: η κρίση του Κεϋνσιανισμού οδήγησε στον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού όσον αφορά στη προσφορά κοινωνικών αγαθών και υπηρεσιών<sup>7</sup>. Οι ΜΚΟ αποτελούν φορείς της Κοινωνίας Πολιτών, δηλ. των κοινωνικών σχέσεων που δεν εμπίπτουν στη δικαιοδοσία του κράτους. Τούτο δεν σημαίνει ότι αντιτίθενται στο Κράτος. Η εμπειρία διδάσκει ότι είναι χρήσιμη και αναγκαία η συμπληρωματική παρουσία και λειτουργία αμοιτέρων<sup>8</sup> με σκοπό την πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των θεμάτων που άπτονται κοινωνικής παρέμβασης. Ιδιαίτερα, σε περιοχές που η παροχή υπηρεσιών εκ μέρους του κράτους είναι για οικονομικούς, κοινωνικούς, γεωγραφικούς, ή ακόμα και πολιτικούς λόγους, ανέφικτη ή

---

<sup>6</sup> Μ. Σημίτη, *ibid*.

<sup>7</sup> Μ. Σημίτη, σελ. 76, *ibid*.

<sup>8</sup> Α. Μακρυδημήτρης, *op cit*, σελ.39.

ελλιπής, η παρουσία των ΜΚΟ είναι ιδιαίτερα έντονη καλύπτοντας αρκετά από τα κενά των κρατικών υπηρεσιών χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υποκαθιστούν την κρατική λειτουργία<sup>9</sup>.

γ) η βαθμιαία παρακμή των νέων κοινωνικών κινημάτων : οι δεκαετίες του 1970 και 1980 χαρακτηρίστηκαν από την έντονη συλλογική κινητοποίηση ομάδων με ποικίλη θεματολογία (π.χ. περιβάλλον, ισότητα των δύο φύλων, μειονότητες κλπ). Προς το τέλος της δεκαετίας του 1980 παρατηρείται η σταδιακή υποχώρηση αυτών των κινημάτων. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ΜΚΟ αποτελούν τη συνέχεια τους<sup>10</sup>.

δ) η κρίση των πολιτικών κομμάτων: στην εποχή μας παρατηρείται η αύξηση του πολιτικού κυνισμού και της αδιαφορίας. Ο πολυσυλλεκτικός χαρακτήρας των κομμάτων δεν επιτρέπει την άμεση ταύτιση ενώ τα πολιτικά σκάνδαλα υποσκάπτουν την ενεργή πολιτική συμμετοχή των πολιτών. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, η κρίση αξιοπιστίας του πολιτικού λόγου και η δυσπιστία ως προς την αποτελεσματικότητα των πολιτικών οδηγούν στην ανάδειξη των οργανώσεων της Κοινωνίας Πολιτών – όπως οι ΜΚΟ – σε υποκατάστατα της κομματικής συμμετοχής<sup>11</sup>.

ε) οι νέες αντιλήψεις για αυτό-οργάνωση και αυτό-ολοκλήρωση και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των πολιτών σε ζητήματα που σε άλλες εποχές δεν είχαν αναδειχθεί στο επίκεντρο της δημόσιας ζωής ή, και όταν αναδεικνύονταν συνδέονταν με τη στενά νοούμενη πολιτική δράση και όχι με την προσωπική συμμετοχή του 'πολίτη' (π.χ. αλληλεγγύη στις αναπτυσσόμενες χώρες)<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Π. Σκλιάς «Διαλέξεις και Τετράδια Εργασίας (3)», Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο- Ελληνικό Κέντρο Πολιτικών Ερευνών, 1998, σελ.8.

<sup>10</sup> Μ. Σημίτη, *op cit*.

<sup>11</sup> Ξ. Ι. Κοντιάδης «*Η Σχέση Πολιτικών Κομμάτων και Ανεξάρτητων Αρχών μεταξύ έντασης και συμπληρωματικότητας. Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης ή Αποπολιτικοποίηση της Δημοκρατίας;*», Δ.Θ.Τσάτσος και Ξ.Ι.Κοντιάδης (επιμ.), *Το μέλλον των πολιτικών κομμάτων*, Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση 2003, σελ.131.

<sup>12</sup> ΟΚΕ Ελλάδος, Γνώμη 137 «*Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις*», Αθήνα 19/9/2005. Διαθέσιμη στη διεύθυνση <http://www.oke.gr/index-gr.htm:17/6/2006>.



## 1.6 Κατηγοριοποίηση των ΜΚΟ

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο όρος μη-κυβερνητικοί οργανισμοί είναι πολύ γενικός, ευρύς και εμπεριέχει στους κόλπους του πολλούς διαφορετικούς τύπους οργανώσεων. Τα κριτήρια για την διαφοροποίηση τους ποικίλουν ως προς:

1. την ύλη τους και το αντικείμενο τους
  2. τον τρόπο λειτουργίας τους
  3. το μέγεθος τους (οικονομικοί γίγαντες και μικρές τοπικές οργανώσεις με λίγα μέλη και πολύ εθελοντική εργασία)
  4. τον τόπο δράσης (εθνικό, ευρωπαϊκό, παγκόσμιο επίπεδο)
  5. τον γενικό προσανατολισμό και τους στόχους τους
1. Όσον αφορά την καθ' ύλην κατηγοριοποίηση των μη-κυβερνητικών οργανώσεων απαντούμε μεγάλη ποικιλία. Έτσι λοιπόν εδώ αναφέρονται ορισμένες από τις μεγαλύτερες κατηγορίες:

### 1.α. Υγεία

Σ' αυτόν τον τομέα η δραστηριότητα των ΜΚΟ αφορά κυρίως την ενημέρωση και χρηματοδότηση για την πρόληψη ασθενειών όπως ο καρκίνος ή το AIDS καθώς και χρόνιων νοσημάτων όπως το άσθμα. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων είναι η 'AIDS-Προστασία', το 'Ελληνικό Ίδρυμα Οστεοπόρωσης' και η 'Πανελλήνια Κίνηση για την Μεσογειακή Αναιμία'. Επιπλέον, υπάρχουν σύλλογοι αποτελούμενοι από εθελοντές αιμοδότες και δωρητές οργάνων καθώς επίσης και οργανικού υλικού πάσης φύσεως που μπορεί να χρησιμεύσει για ιατρικούς σκοπούς. Τέτοιες οργανώσεις είναι η 'Δεξαμενή δοτών Μυελού των Οστών' και η 'Ένωση Δωρητών Αίματος Σώματος'. Ακόμη υπάρχουν οργανώσεις στον τομέα της υγείας που ασχολούνται με την βελτίωση των συνθηκών ζωής ατόμων που πάσχουν από ανίατες ασθένειες και ατόμων τρίτης ηλικίας όπως η 'Ελληνική Γεροντολογική και Γηριατρική Εταιρία' και η 'Ελληνική Εταιρία Παρηγορητικής και Συμπτωματικής Φροντίδας Καρκινοπαθών'. Τέλος μεγάλες οργανώσεις καταπιάνονται με την αντιμετώπιση επιδημιών και την αναβάθμιση των συνθηκών ζωής και υγιεινής σε χώρες του τρίτου κόσμου. Τέτοιες είναι η 'ACTIONAID HELLAS', οι 'Γιατροί του Κόσμου' και οι 'Φαρμακοποιοί του Κόσμου'. Οι οργανώσεις αυτές είναι στελεχωμένες ως επί το πλείστον από επαγγελματίες και ειδικούς επιστήμονες.

## 1.β. Πρόνοια

Σε αυτόν τον τομέα συναντούμε ΜΚΟ που στόχο έχουν την ψυχολογική υποστήριξη των ευπαθών κοινωνικά ομάδων (‘Αντιμετώπιση Παιδικού Τραύματος’), την εθελοντική βοήθεια σε κοινωνικές ομάδες σε καταστάσεις κρίσεως (‘Κοινωνικές Συνεταιριστικές Δράσεις Ευπαθών Ομάδων’), τη διοργάνωση συσσιτίων και την παροχή ειδών πρώτης ανάγκης (‘Αλληλεγγύη της Εκκλησίας της Ελλάδος’).

## 1.γ. Παιδιά

Όσες ΜΚΟ δραστηριοποιούνται σ’ αυτόν τον τομέα μάχονται κατά της παιδικής εκμετάλλευσης και κακοποίησης (‘Το χαμόγελο του παιδιού’), κατά της παιδικής εργασίας και της έλλειψης εκπαίδευσης των παιδιών του τρίτου κόσμου (‘Unicef’) και υπέρ της βελτίωσης των συνθηκών ζωής των παιδιών με ειδικές ανάγκες (‘Βοήθεια και υποστήριξη παιδιών με ειδικές ανάγκες’)

## 1.δ. Πρόσφυγες-Μετανάστες

Όσες οργανώσεις ασχολούνται με αυτόν τον τομέα στοχεύουν στην ενίσχυση των διεθνολικών σχέσεων μεταξύ κοινοτήτων μεταναστών-προσφύγων και Ελλήνων πολιτών (‘Ελληνο-πολωνικός Σύλλογος Φιλίας και Συνεργασίας’) στην διεκδίκηση των ατομικών δικαιωμάτων των προσφύγων (‘Φόρουμ Αλβανών Μεταναστών στην Ελλάδα’) καθώς και στην προβολή του πολιτισμού και της κουλτούρας των διαφόρων εθνικών μεταναστευτικών κοινοτήτων (‘Armenia Public Cultural Center’).

### 1.ε. Περιβάλλον-Οικολογία

Όσες ΜΚΟ αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους στον τομέα αυτόν ασχολούνται κυρίως με την προστασία του περιβάλλοντος και την διαφύλαξη του φυσικού πλούτου ('Μεσογειακός Σύλλογος για την Σωτηρία των Θαλασσίων Χελωνών') την φροντίδα ζώων που βρίσκονται υπό εξαφάνιση ('Αρκτούρος') ή είναι τραυματισμένα ('Ελληνικό κέντρο περίθαλψης άγριων ζώων'), την ψυχαγωγία με εκπαιδευτικές ή αθλητικές δραστηριότητες στην εξοχή ('διάφοροι ορειβατικοί σύλλογοι, περιβαλλοντολογικές ομάδες'), την άσκηση πίεσης καθώς και την ενημέρωση για την αποφυγή μόλυνσης και ρύπανσης του περιβάλλοντος ('Οικολογική Εταιρία Ανακύκλωσης').

### 1.στ. Ανθρώπινα δικαιώματα

Εδώ συναντούμε οργανισμούς οι οποίοι επιδιώκουν την προάσπιση των ανθρώπινων δικαιωμάτων ('Κέντρο Προάσπισης Ανθρωπίνων δικαιωμάτων'), ευπαθών κοινωνικών ομάδων (γυναίκες ,παιδιά , πρόσφυγες ,άτομα με ειδικές ανάγκες), των πολιτικών δικαιωμάτων ('Διεθνής Αμνηστία') και στοχεύουν στην αφύπνιση της κοινής γνώμης πάνω στο θέμα του δικαιώματος και της διεκδίκησής του ('Ελληνικό Κοινωνικό Φόρουμ'). Υπάρχουν επίσης και νομικοί όμιλοι που γνωμοδοτούν όσον αφορά το επίπεδο και την πρόοδο ενός κράτους στα δικαιώματα των πολιτών του διαφόρων μειονοτήτων κ.λ.π.

### 1.ζ. Αθλητισμός

Αυτές οι οργανώσεις είναι συνήθως τοπικού ή περιφερειακού χαρακτήρα και σαν κύριο σκοπό τους έχουν ως επί το πλείστον την μύηση νέων ή και μεγαλύτερων στον ερασιτεχνικό αθλητισμό καθώς και στις εναλλακτικές μορφές του ('Ελληνικός Ορειβατικός Σύλλογος Νιγητίας', 'Γυμναστική Ένωση Βέροιας').

### 1.η. Τέχνες και πολιτισμός

Σε αυτή την θεματική ενότητα δραστηριοποιούνται ΜΚΟ, οι οποίες στοχεύουν είτε στον εκπολιτισμό εξωραϊσμό μιας συγκεκριμένης περιοχής (π. χ. διάφοροι τοπικοί εξωραϊστικοί σύλλογοι) είτε στην γενική πολιτισμική ανάπτυξη μίας κοινωνίας

(‘UNESCO’) είτε τέλος στην προβολή μίας συγκεκριμένης κουλτούρας και στην προώθηση της (‘Όμιλος Διάδοσης Αρχαίου Ελληνικού Πολιτισμού’) (www.anthropos.gr, 2004).

2. Όσον αφορά τον στόχο τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις ΜΚΟ σε τρία βασικά μοντέλα χωρίς όμως ο προσδιορισμός τους να είναι απόλυτος.

2.α. Τα μεγαθήρια τα οποία είναι ΜΚΟ με τεραστία έσοδα και με μεγάλες και ταυτόχρονα ικανότατες επιχειρησιακές δυνατότητες. Αυτές οι οργανώσεις έχουν συνήθως αυστηρώς ιεραρχική δομή. Βάση της πυραμίδας είναι η τα απλά μέλη χρηματοδότες της οργάνωσης και κορυφή μια ελίτ επαγγελματιών. Τέτοιες είναι οι UNICEF, το WWF, ο Ερυθρός σταυρός, η CARE INTERNATIONAL κ .α. Αυτές οι οργανώσεις προσπαθούν παγκοσμίως και ιδιαίτερα στον τρίτο κόσμο όπου το φαινόμενο είναι πιο έντονο να αμβλύνουν και να μειώσουν τις συνέπειες της νεοφιλελεύθερης παγκοσμιοποίησης χωρίς όμως να αναφέρονται στην ρίζα των προβλημάτων.

2.β. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν τα κοινωνικά φόρα πολιτών τα οποία έχουν πενιχρά έσοδα και βασίζονται κυρίως στην εθελοντική δράση των μαλών τους και την αυθόρμητη συμμετοχή των πολιτών σ’ αυτά. Δύναμή τους είναι η κινητοποίηση των λαϊκών μαζών η απόλυτη ισότητα ανάμεσα στα μέλη και η συμμετοχικότητα. Αυτά εναντιώνονται απευθείας στην ρίζα του κακού την νεοφιλελεύθερη παγκοσμιοποίηση και απαιτούν συμμετοχή στις αποφάσεις διεκδικώντας μια εναλλακτικής μορφή παγκοσμιοποίησης.

2.γ. Τέλος υπάρχουν οι μικρές ομάδες τοπικής εμβέλειας απαρτιζόμενες συνήθως από εθελοντές και στοχεύουν στην λύση τοπικών προβλημάτων (π. χ. μεταφορά χωματελής) στηριζόμενες σε ιδίους χρηματικούς πόρους. (Le MONDE diplomatique, 2003)

3. Ως προς το μέγεθος η διάκριση των ΜΚΟ μπορεί να γίνει σε τέσσερα μέρη:

3.α. Μικρές κοινωνικά βασιζόμενες ομάδες. Αυτές στηρίζονται στην ατομική πρωτοβουλία και είναι συνήθως τοπικού-συνοικιακού επιπέδου. Τέτοιες είναι οι αθλητικές λέσχες εκκλησιαστικά ιδρύματα σε επίπεδο ενοριακό κ.α.

3.β. Οργανώσεις περιφερειακές συνήθως με φιλανθρωπικούς σκοπούς. Αυτές χρηματοδοτούνται συνήθως από τον εκάστοτε δήμο ή την εκάστοτε νομαρχία καθώς και από μεγαλύτερες ΜΚΟ εθνικού επιπέδου που έχουν τον ίδιο σκοπό.

3.γ. ΜΚΟ εθνικού επιπέδου όπως το χαμόγελο του παιδιού οι οποίες έχουν αρκετά μεγάλα έσοδα και πολλές φορές χρηματοδοτούν τοπικές Οργανώσεις με αντίστοιχους σκοπούς.

3.δ. Διεθνείς ΜΚΟ όπως η OXFAM και η CARE με μεγάλη και συνήθως παγκοσμίου επιπέδου επιχειρησιακή ικανότητα. Συχνά για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα συνεργάζονται με τοπικές και εθνικές οργανώσεις (www.ngocafe.com, 2004).

4. Όσον αφορά την γεωγραφική σκοπιά υπάρχουν οι τοπικής δράσης και οι παγκόσμιας δράσης ΜΚΟ. Έτσι από την μία πλευρά έχουμε την GREENPEACE η οποία μπορεί να δράσει οπουδήποτε στον κόσμο και την ενδιαφέρουν θέματα σε όλη την υδρόγειο, και από την άλλη πλευρά έχουμε ευρωπαϊκές ΜΚΟ που τους απασχολούν μόνο συγκεκριμένα θέματα όπως π. χ. οι εθνοκαθάρσεις στο ανατολικό Τιμόρ.

5. Όσον αφορά τον τρόπο δράσης μπορούμε να διακρίνουμε πολλά είδη ΜΚΟ τα κυριότερα όμως είναι τα εξής:

5.α. Αυτά που διεκπεραιώνουν τον σκοπό τους χρηματοδοτώντας και κάνοντας δωρεές όπως το ίδρυμα FORD & ROCKEFELLER FOUNDATIONS.

5.β. Αυτά που στηρίζονται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών με τα μέσα που τα ίδια διαθέτουν (π. χ. GREENPEACE)

5.γ. Αυτά που στηρίζονται στην προσπάθεια τους να αφυπνίσουν και να κινητοποιήσουν την κοινή γνώμη (π. χ. Κοινωνικό φόρουμ).

## **1.7 Η δράση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων**

### **1.7.1. Προσανατολισμός δράσης**

Μία βασική διάκριση που χαρακτηρίζει την δράση των ΜΚΟ είναι η εξής:

α) επιχειρησιακές ΜΚΟ οι οποίες συμβάλλουν στη παροχή υπηρεσιών (operational NGOs) , και β) ΜΚΟ οι οποίες έχουν ως πρωταρχικό στόχο να επηρεάζουν τις πολιτικές των δημοσίων αρχών και γενικά την κοινή γνώμη (advocacy NGOs)<sup>13</sup>. Στη πραγματικότητα, η μία δράση δεν αναιρεί την ύπαρξη της άλλης.

Πιο συγκεκριμένα, οι L. Jordan και P. van Tuijl θεωρούν ότι πρόκειται για μία “ψευδή διχοτόμηση” των ΜΚΟ η οποία πρέπει να αποφεύγεται διότι η ουσία είναι ότι όλες οι δράσεις οι οποίες υποστηρίζουν τις λιγότερο ευνοημένες κοινωνικές ομάδες αποτελούν πολιτικές δράσεις<sup>14</sup>. Η εμπειρία δείχνει ότι πολλές ΜΚΟ συνδυάζουν τα δύο είδη δράσης. Για παράδειγμα, η διαφήμιση και οι επαφές με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης υποβοηθούν τη συλλογή οικονομικών πόρων (fundraising) για την υλοποίηση προγραμμάτων<sup>15</sup>. Παρομοίως, η υλοποίηση προγραμμάτων προσφέρει ειδικευμένες γνώσεις στις ΜΚΟ, γεγονός που ενδυναμώνει τη δυνατότητα τους να επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και γενικά την κοινή γνώμη<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Α. Καρβούνης «Εισαγωγή στην Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους» Αθήνα: εκδ. Πατάκη 2003, σελ. 318-319.

<sup>14</sup> L. Jordan & P.van Tuijl “Political Responsibility in NGO Advocacy Exploring Emerging Shapes of Global Democracy”, *Europe’s Forum on International Cooperation*, April 1998, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.globalpolicy.org/ngos/role/globdem/credib/2000/1117.htm>: 18/7/2006.

<sup>15</sup> P. Willetts, op cit.

<sup>16</sup> P. Sklias “Non-Governmental organisations and the International Political Economy, with special reference to the EU’ Development Policy”, Eds Anubis, 1999, p.103.

Μέσα σ' αυτές τις συνθήκες, η διάκριση έγκειται στην 'ισορροπία' μεταξύ των δύο ειδών δράσης, δηλαδή σε ποια δράση η ΜΚΟ δίνει το μεγαλύτερο βάρος.

### **1.7.2. Τομέας δράσης : η περίπτωση των ΜΚΟ αναπτυξιακής – ανθρωπιστικής βοήθειας**

Το πεδίο δράσης των ΜΚΟ ποικίλλει σημαντικά : περιβάλλον, προστασία ζώων, άτομα με αναπηρίες, υγεία – πρόνοια, τοξικοεξαρτήσεις, ανθρώπινα δικαιώματα, μειονότητες, μετανάστες, ισότητα των φύλων, παιδιά – νέοι, ανασυγκρότηση και αναπτυξιακή – ανθρωπιστική/ επείγουσα βοήθεια.

Ειδικότερα, η παρούσα ανάλυση δίνει έμφαση στις ΜΚΟ αναπτυξιακής – ανθρωπιστικής βοήθειας. Πρόκειται για έναν ευαίσθητο τομέα που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον : 1,3 δισεκατομμύρια άνθρωποι – εκ των οποίων, οι μισοί είναι παιδιά – ζουν με λιγότερο από \$1την ημέρα. Παρατηρείται λοιπόν η αριθμητική αύξηση των αναπτυξιακών ΜΚΟ, καθώς και η αναβάθμιση του ρόλου τους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία 24 χωρών του ΟΟΣΑ, ο αριθμός των αναπτυξιακών ΜΚΟ ήταν 1.603 το 1980 και 2.542 το 1990 με μία συνεχιζόμενη αύξηση ως σήμερα (υπολογίζονται πάνω από 3.000), ενώ εκτιμάται ότι οι ενέργειες που υλοποιούνται από τις διεθνικές αναπτυξιακές ΜΚΟ έχουν επίδραση σε 250 εκατομμύρια κατοίκους<sup>17</sup>. Παράλληλα, παρατηρείται η αύξηση των χρηματικών πόρων που οι ΜΚΟ καλούνται να διαχειρισθούν. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, αύξησε μεταξύ 1990 -1994 το ποσοστό ανθρωπιστικής βοήθειας το οποίο διοχετεύεται μέσω ΜΚΟ από 47%σε 67%<sup>18</sup>! Έτσι, το 1994, οι ΜΚΟ του «Πρώτου» Κόσμου χορήγησαν περισσότερο από 7 δισεκατομμύρια δολάρια, αποτελώντας τον τέταρτο μεγαλύτερο χρηματοδότη σε παγκόσμια κλίμακα<sup>19</sup>. Γενικά, υπολογίζεται ότι το 15% - 20% της συνολικής διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας διοχετεύεται μέσω των ΜΚΟ<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Π. Σκλιάς, 1999, *op cit*, p.86 και διάλεξη : «ΜΚΟ και Διεθνής Αναπτυξιακή Συνεργασία», διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.hua.gr/epixeirein/dihmerida1/Sklia18.03.2005.pdf>: 19/6/2006.

<sup>18</sup> N. Steinberg "Background Paper on Gongs and Quangos and wild NGOs", *Global policy Forum*, 2001, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.globalpolicy.org/ngos/role/intro/def/2001/0112wild.htm>: 17/7/2006.

<sup>19</sup> Μ. Σημίτη, *op. cit*, σελ 79.

<sup>20</sup> J. Greensmith , " Trends in fundraising and giving by International NGOs", *Global Policy Forum*, 2001, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.globalpolicy.org/ngos/fund/2001/12trends.htm>: 6/7/2006.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ΜΚΟ που ανήκουν στο συγκεκριμένο τομέα ενδέχεται να έχουν μία διαφορετική αντίληψη ως προς την έννοια της ‘ανάπτυξης’<sup>21</sup>. Εστιάζουν λιγότερο ή περισσότερο στα διάφορα θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη, π.χ. υποδομές, εκπαίδευση, ανθρώπινα δικαιώματα, ισότητα των δύο φύλων, επιδημίες, παιδιά κλπ. Επίσης, ορισμένες ΜΚΟ δίνουν μεγαλύτερη βάση στη μακροχρόνια ανάπτυξη ενώ άλλες δραστηριοποιούνται περισσότερο σε καταστάσεις επείγουσας βοήθειας . Σύμφωνα με τον D. Korten (1987), υπάρχουν τρεις γενιές ή στάδια των αναπτυξιακών ΜΚΟ<sup>22</sup>:

α) το στάδιο της «επείγουσας βοήθειας και ευημερίας» (relief and welfare) όπου οι ΜΚΟ σπεύδουν στην άμεση παροχή ιατρικής βοήθειας, τροφίμων κλπ.

β) το στάδιο της «τοπικής αυτό – ανάπτυξης σε μικρή κλίμακα»(small scale self-reliant local development) όπου οι ΜΚΟ εστιάζουν στην ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων ώστε να δρουν οι ίδιες προς εξυπηρέτηση των αναγκών τους . Εν ολίγοις, οι ΜΚΟ προσανατολίζονται περισσότερο στην μακροχρόνια ανάπτυξη.

γ) το στάδιο των «συστημάτων της βιώσιμης ανάπτυξης» (sustainable systems development) όπου οι ΜΚΟ ενισχύουν τον κοινωνικό χαρακτήρα της ανάπτυξης προσπαθώντας να φέρουν αλλαγές στις πολιτικές των θεσμών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τούτο σημαίνει ότι δεν αρκούνται στην υλοποίηση προγραμμάτων αλλά αναλαμβάνουν έναν πιο καταλυτικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία.

Ο Π. Σκλιάς (1999) προσθέτει ότι η νεότερη ‘γενιά’ ΜΚΟ δραστηριοποιείται στη «ενδυνάμωση και δημιουργία θεσμών» (empowerment and institution building) η οποία στοχεύει στην κατάλληλη προετοιμασία των δικαιούχων/ ωφελούμενων (beneficiaries) ώστε να αναλάβουν την ίδρυση και λειτουργία προγραμμάτων ως ισότιμα μέλη στην αναπτυξιακή διαδικασία<sup>23</sup>.

Στη πράξη, οι ΜΚΟ στις μέρες μας έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα συνολικά. Παρατηρείται η τάση σύνδεσης του αναπτυξιακού ζητήματος με ευρύτερα θέματα όπως η παγκόσμια ειρήνη, ο αφοπλισμός,

---

<sup>21</sup> Lainie Thomas, “Capacity Building for Local NGOs - A guidance Manual for good Practice: The basics”, *Catholic Institute for International Relations(CIIR)*, 2005, διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.ciir.org/Shared\\_ASP\\_Files/UploadedFiles/0B5BB2BA-F7BB-44FA-AE9C-93863520707A\\_1\\_Thebasics.pdf](http://www.ciir.org/Shared_ASP_Files/UploadedFiles/0B5BB2BA-F7BB-44FA-AE9C-93863520707A_1_Thebasics.pdf): 18/9/2006.

<sup>22</sup> C.D.Korten “Third Generation NGO Strategies: a Key to People-centered Development”, *World Development*, Vol.15, Autumn 1987, p.148.

<sup>23</sup> P. Sklias , 1999, op cit, p.97, 110.



τα ανθρώπινα δικαιώματα, ο εκδημοκρατισμός, τα δικαιώματα των γυναικών και η προστασία του περιβάλλοντος<sup>24</sup>. Παρομοίως, η μακροχρόνια ανάπτυξη δεν αναιρεί την αποστολή επείγουσας ανθρωπιστικής βοήθειας και το αντίστροφο. Τούτο δεν αναιρεί το γεγονός ότι κάθε ΜΚΟ δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε μία πλευρά του θέματος, π.χ. Action Aid International: μακροχρόνια ανάπτυξη – Γιατροί Χωρίς Σύνορα : επείγουσα ανθρωπιστική βοήθεια. Πρόκειται για ένα ζήτημα εξειδίκευσης και αποτελεσματικότητας. Επιπρόσθετα - όπως φαίνεται και στο θεωρητικό μοντέλο του D. Korten - οι ΜΚΟ αναπτυξιακής- ανθρωπιστικής βοήθειας πλέον δεν περιορίζονται μόνο στην ‘επιχειρησιακή’ δράση μέσω προγραμμάτων. Η άσκηση πίεσης και η ευαισθητοποίηση της ευρύτερης κοινής γνώμης αποκτούν αυξανόμενη σημασία ως προς την αποτελεσματικότητα της δράσης τους. Πράγματι, όλες οι μεγάλες αναπτυξιακές επιχειρησιακές ΜΚΟ οργανώνουν επικοινωνιακές εκστρατείες με σκοπό να επηρεάσουν το πολιτικό σύστημα υπέρ των στόχων τους<sup>25</sup>.

### **1.7.3. Επίπεδο δράσης : Διεθνικές – Εθνικές ΜΚΟ , η περίπτωση της Ελλάδας**

Οι ΜΚΟ δρουν σε δύο βασικά επίπεδα : εθνικό (national) και διεθνικό (transnational)<sup>26</sup>. Όπως αναφέρει και το Συμβούλιο της Ευρώπης : «μπορεί να είναι είτε διεθνικές είτε εθνικές όσον αφορά στη σύνθεση τους και τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται»<sup>27</sup>.

Οι διεθνικές ΜΚΟ χαρακτηρίζονται από την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές χώρες. Μερικές φορές χαρακτηρίζονται και ως «ΜΚΟ του Βορρά» (Northern NGOs). Τούτο συμβαίνει γιατί είθισται να έχουν τη βάση τους στις ανεπτυγμένες χώρες του Βορρά. Ωστόσο, το γεγονός ότι μία διεθνική ΜΚΟ έχει τα κεντρικά γραφεία της π.χ. στις

<sup>24</sup> Π. Σκλιάς «Η Διεθνής Πολιτική Οικονομία και ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη Διεθνή Αναπτυξιακή Συνεργασία», Π. Σκλιάς και Α. Χουλιάρης (επιμ.), *Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών*, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση, 2002, σελ.56.

<sup>25</sup> P. Willetts, op cit.

<sup>26</sup> Φυσικά, υπάρχουν και άλλες υποκατηγορίες ΜΚΟ όπως οι τοπικές (local , community based, grass-roots), οι περιφερειακές (regional), οι ευρωπαϊκές (european) κλπ. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ο όρος «Οργανώσεις της Κοινωνίας Πολιτών» ο οποίος αναφέρεται σε όλα τα επίπεδα. Ωστόσο, η αναλυτική παρουσίαση των υποκατηγοριών δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας ανάλυσης. Ο διαχωρισμός ‘διεθνείς – εθνικές’ δίνει τη γενική εικόνα δράσης των ΜΚΟ και θεωρείται ο πιο κατάλληλος για τη περιπτώσιολογική μελέτη των ΜΚΟ της παρούσας έρευνας.

<sup>27</sup> Council Of Europe “Fundamental Principles on the Status of NGO in Europe”, May 2003, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.coe.int/T/E/NGO/public/PrincFondam%20en%eng1.pdf>: 15/6/2006, σελ.5.

ΗΠΑ ή στην Ευρώπη δεν σημαίνει ότι δεν είναι διεθνική. Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία κρίνεται μία ΜΚΟ ως διεθνική είναι: οι πηγές χρηματοδότησης, τα μέλη της, το προσωπικό της, και το περιεχόμενο των προγραμμάτων της<sup>28</sup> (δηλ. σε ποιες χώρες δραστηριοποιείται). Η Διεθνής Αμνηστία, για παράδειγμα, έχει την έδρα της στο Λονδίνο αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν είναι διεθνική. Γενικά, οι διεθνικές ΜΚΟ παρουσιάζουν μία εντυπωσιακή αύξηση μετά το 1970, ιδίως εκείνες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της αναπτυξιακής βοήθειας και της προστασίας του περιβάλλοντος. Η Συνδιάσκεψη του Ρίο (1992) για το περιβάλλον και την ανάπτυξη, λόγω χάρη, χαρακτηρίστηκε από μία άνευ προηγουμένου συμμετοχή και κινητοποίηση των διεθνικών ΜΚΟ που ανέδειξε το νέο ενεργό τους ρόλο στην παγκόσμια πολιτική<sup>29</sup>.

Οι εθνικές ΜΚΟ έχουν τη βάση τους σε μία χώρα και προσανατολίζουν τους στόχους τους εντός των ορίων αυτής, π.χ. Ελλάδα. Σ' αυτό το σημείο, μία σύντομη ιστορική αναδρομή για τις ΜΚΟ στην Ελλάδα κρίνεται απαραίτητη. Το άρθρο 12 του Συντάγματος αναφέρει ότι «οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα να συνιστούν ενώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία, τηρώντας τους νόμους, που ποτέ όμως δεν μπορούν να εξαρτήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού από προηγούμενη άδεια». Παρ' όλα αυτά, η επακριβής έννοια των ΜΚΟ δεν έχει προσδιορισθεί ακόμη νομικά ή διοικητικά αλλά έχει διαμορφωθεί πολιτικά και στη πράξη<sup>30</sup>.

Στην πραγματικότητα, η ελληνική κοινωνία πολιτών έχει χαρακτηριστεί ως ασθενής από πολλούς Έλληνες κοινωνιολόγους και πολιτικούς επιστήμονες.

Όσον αφορά στις ΜΚΟ, η ανάπτυξη ενός σημαντικού αριθμού λαμβάνει χώρα τα τελευταία 10 – 15 χρόνια. Δεν έχει γίνει μία έρευνα για την καταγραφή του συνόλου των ΜΚΟ. Ωστόσο, ο αριθμός τους θα πρέπει να ανέρχεται σε μερικές δεκάδες χιλιάδες<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> P. Willetts, op cit.

<sup>29</sup> X. Ανθόπουλος, op.cit.

<sup>30</sup> Μάλιστα, υπάρχει μία διαφωνία ως προς τη μετάφραση του όρου “non governmental organisations”. Στην ελληνική γλώσσα, η «Κυβέρνηση» είναι το συνταγματικό όργανο που κατευθύνει τη γενική πολιτική της χώρας και απαρτίζεται από τον Πρωθυπουργό και τους Υπουργούς (άρθρα 82 και 81 Συντ.). Υπάρχουν συλλογικά κυβερνητικά όργανα (ν. 1558/1985), όχι όμως και «κυβερνητικές οργανώσεις», επομένως δεν έχει νόημα και ο όρος «μη κυβερνητικές οργανώσεις». Στην αγγλική γλώσσα, ο όρος «Government» είναι πιο κοντά στην έννοια του «Κράτους» και δεν σημαίνει πάντως «Κυβέρνηση» ως το ανώτατο συλλογικό όργανο στο πλαίσιο της εκτελεστικής εξουσίας. Συνεπώς θα ήταν πιο σωστό να μεταφράζουμε τον όρο «non governmental organizations» ως «μη κρατικές οργανώσεις» και όχι ως «μη κυβερνητικές οργανώσεις». Βλέπε X. Ανθόπουλος, op cit.

Παρ' όλα αυτά, η απόδοση του όρου στα ελληνικά ως «μη κυβερνητικές οργανώσεις» είναι ευρέως διαδεδομένη. Γι' αυτό το λόγο, υιοθετείται και από την παρούσα ανάλυση.

<sup>31</sup> ΟΚΕ Ελλάδος, Γνώμη 137, op cit.

Ειδικότερα, οι ελληνικές ΜΚΟ οι οποίες δραστηριοποιούνται στο τομέα της αναπτυξιακής βοήθειας έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια. Η Ελλάδα έγινε, το 1999, μέλος της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας (DAC) του ΟΟΣΑ και δημιούργησε - βάσει του Ν. 2731/ 99 - την Υπηρεσία Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ), αρμόδιου φορέα για τον έλεγχο και συντονισμό των συγκεκριμένων δράσεων, μεγάλο μέρος των οποίων υλοποιούνται μέσω των ΜΚΟ<sup>32</sup>.

Παράλληλα, πέρα από τις ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στο τομέα της αναπτυξιακής- ανθρωπιστικής βοήθειας στο εξωτερικό, υπάρχουν σημαντικές ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, δηλ. στην αντιμετώπιση της φτώχειας και στην υποστήριξη των λιγότερο ευνοημένων κοινωνικών ομάδων εντός των ορίων της Ελλάδας. Μάλιστα, η γεωγραφική εξειδίκευση, ιδίως όταν απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα κοινού, (geographical and target group specialization) προτιμάται από ορισμένες αναπτυξιακές - ανθρωπιστικές ΜΚΟ διότι αυξάνει την αποτελεσματικότητα της δράσης τους<sup>33</sup>. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ελληνική ΜΚΟ «Χαμόγελο του Παιδιού» η οποία δραστηριοποιείται εντός Ελλάδας σε θέματα που αφορούν τα παιδιά.

.....

Στα πλαίσια λοιπόν του Κεφαλαίου 1 αναλύσαμε εν συντομία τον ρόλο των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων αναπτυξιακής- ανθρωπιστικής βοήθειας. Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μία απαραίτητη εισαγωγή ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τη δράση των συγκεκριμένων οργανώσεων. Ο ορισμός και οι λόγοι ανάπτυξης των ΜΚΟ, ο τομέας και ο προσανατολισμός της δράσης τους, ο διαχωρισμός μεταξύ των διεθνικών- εθνικών ΜΚΟ, καθώς και η σύντομη ιστορική αναδρομή για το εν λόγω θέμα στην Ελλάδα χρησιμεύουν ως το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας μελέτης. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε λεπτομερώς τον ρόλο και τους στόχους εστιάζοντας κυρίως στην στρατηγική των ΜΚΟ.

---

<sup>32</sup> Για περισσότερες πληροφορίες: Ν.2731/1999 «Ρύθμιση Θεμάτων Διμερούς Κρατικής Αναπτυξιακής Συνεργασίας και Βοήθειας, ρύθμιση θεμάτων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 138, 5 Ιουλίου 1999.

<sup>33</sup> P. Sklias, 1999, op cit, p.92.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:**

### **Ο Ρόλος, ο στόχος και η στρατηγική των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (Μ. Κ. Ο)**

---

#### **2.1 Ο Ρόλος των ΜΚΟ**

##### **2.1.1 Κοινωνική οικονομία και ΜΚΟ**

Σε ότι αφορά το ρόλο των ΜΚΟ, απαραίτητο θα ήταν να επισημανθεί ότι οι οργανώσεις αυτές αποτελούν ή τουλάχιστον θα μπορούσαν να αποτελέσουν, το σημαντικότερο διαμεσολαβητικό στοιχείο μεταξύ κοινωνίας και κράτους και εμπεριέχονται στον ορισμό της «κοινωνίας των πολιτών», της κοινωνικής οικονομίας και του κοινοτισμού.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στον όρο «κοινωνική οικονομία» καθώς στο εύρος αυτής της έννοιας μπορούν να ενταχθούν και οι ΜΚΟ. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Jan Olsson (2004), Πρόεδρο του τμήματος Ευρωπαϊκών Υποθέσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, «αν αποφύγουμε τη θεωρητική σύγκλιση για έναν ακριβή ορισμό της κοινωνικής οικονομίας και αναζητήσουμε το περιεχόμενό της, τότε στην πράξη ο όρος περιλαμβάνει τις διάφορες μορφές συνεταιρισμών, οργανισμούς αλληλοβοήθειας μελών, εταιρείες κοινωφελούς χαρακτήρα και κοινωφελή ιδρύματα» (ibid). Όπως επίσης γράφει, «το ζητούμενο για το μέλλον δεν είναι τόσο πρόβλημα ορισμού, όσο είναι πρόβλημα ανθρωποκεντρικής-κοινωνικής δράσης και αξιών.

Ο ορισμός της κοινωνικής οικονομίας πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ευρύτερος, προκειμένου να περιλαμβάνει και να προσελκύει όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα από φορείς και ευαισθησίες...» (ibid).

«Παρά τα προβλήματα ορισμού και κοινής ταυτότητας, ο όρος και οι δράσεις της κοινωνικής οικονομίας κατακτούν καθημερινά ευρύτερο χώρο σ' ολόκληρη την Ευρώπη» (ibid). Αυτό συμβαίνει γιατί «φορείς οικονομικής δραστηριότητας αποδέχονται τον όρο για τον εαυτό τους, αυτοπροσδιορίζονται ως φορείς κοινωνικής οικονομίας, όταν νιώθουν ότι η ταυτότητα των υπηρεσιών τους εντάσσει σ' αυτό το ρεύμα, σ' αυτό το κίνημα». Ακόμη, οι κυβερνήσεις και τα πολιτικά κόμματα αναγνωρίζουν τη σημασία της κοινωνικής οικονομίας αλλά και «η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει καταστεί κύριος πρωταγωνιστής προώθησης της ιδέας της κοινωνικής οικονομίας». Τέλος, «σημαντικοί φορείς της οργανωμένης κοινωνίας των πολιτών, όπως Εργατικά Συνδικάτα και Πανευρωπαϊκές Συνομοσπονδίες, στηρίζουν την ιδέα και την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας σε διάφορα επίπεδα, όπως στο επίπεδο των καλών πρακτικών και της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων» (ibid).

Επιπλέον, κατά την άποψη του Οικονομολόγου-Κοινωνιολόγου κ. Γ. Ι. Σκλαβούνου (2004), «ως κοινωνική οικονομία ορίζεται η οικονομική δραστηριότητα που δεν ανήκει στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα» και συνεχίζει γράφοντας πως «σήμερα, στο χώρο της κοινωνικής οικονομίας προστίθενται οι οικονομικές δραστηριότητες των μη-κυβερνητικών, μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, που αναλαμβάνουν να υπηρετήσουν την κοινωνική συνοχή, την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού, την εργασιακή ένταξη, την επαγγελματική αποκατάσταση ατόμων ειδικών αναγκών, όπως επίσης και μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, που δραστηριοποιούνται στην κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης».

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, οι ΜΚΟ μπορούν να ενταχθούν στα πλαίσια της κοινωνικής οικονομίας. Εξετάζοντας το ρόλο των ΜΚΟ από αυτή τη σκοπιά, με βάση τον Olsson (2004), η κοινωνική οικονομία:

Ø Ενισχύει τη δημοκρατία

«Η δημοκρατία, με όποια οργανωτικά σχήματα κι αν εκφράζεται, δεν είναι δυνατό να επιβιώσει και να ενδυναμωθεί χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των πολιτών, χωρίς την εδραίωση θεσμών οργανωμένης κοινωνίας πολιτών και καθοριστική συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχική δημοκρατία, όπως αυτή εκφράζεται και αναπτύσσεται στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας, αποτελεί αναγκαία και συμπληρωματική λειτουργία της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας».

Ø Υποστηρίζει το κυρίαρχο μοντέλο κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης

Σύμφωνα με τον Γ. Ι Σκλαβούνο (2004), «η κοινωνική οικονομία λειτουργεί υπηρετικά, υποστηρικτικά ως προς το κυρίαρχο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης. Λειτουργεί ως βαλβίδα ασφαλείας και ως διαδικασία εξουδετέρωσης συνθηκών που θα μπορούσαν να διαμορφώσουν συνθήκες υπολογίσιμης κοινωνικής αντίδρασης».

Ø Εναρμονίζει το ατομικό και το κοινωνικό συμφέρον.

Ø Περιορίζει τα αίτια που δημιουργούν και αναπαράγουν τον κοινωνικό αποκλεισμό, την κοινωνική εξαθλίωση.

Για τη σημασία της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα, παρατίθεται η άποψη του κ. Πελοπίδα Καλλίρη (2004), Μέλους του προεδρείου της ΓΣΕΕ και Μέλους της Κεντρικής Διοίκησης του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδας. Χαρακτηριστικά αναφέρει: «Η Ελλάδα, καλείται να ακολουθήσει τις παγκόσμιες εξελίξεις στον αναδυόμενο χώρο της κοινωνικής οικονομίας. Δυστυχώς, στη χώρα μας ο τρίτος τομέας δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένος. Το αντίστοιχο ποσοστό θέσεων εργασίας που δημιουργούνται από τον τρίτο τομέα εκτιμάται να είναι περίπου 2%. Ο εθελοντισμός, τόσο ως αντίληψη όσο και ως προσφορά εθελοντικής εργασίας, παραμένει περιορισμένος σε σχέση με ότι επικρατεί στις άλλες χώρες της Ευρώπης, ενώ η μέχρι σήμερα ισχνή παρουσία της κοινωνίας των πολιτών αποτελεί επίσης μια αρνητική ιδιομορφία της ελληνικής πραγματικότητας. Στην Ελλάδα, ο δρόμος για την εδραίωση της κοινωνικής οικονομίας είναι μακρύς και θα περάσει από πολλές

δοκιμασίες και διαδικασίες... Η ελληνική ατομική νοοτροπία δε βοηθά στην ανάπτυξη συνεργασιών, ιδιαίτερα δε για κοινωνικούς σκοπούς χωρίς εξασφαλισμένο κέρδος ή χωρίς την ενσωμάτωση της μεγιστοποίησης του κέρδους. Η κοινωνική οικονομία είναι ένας μεγάλος οριζόντιος τομέας, που απλώνεται, όπως δηλώνει το όνομά της, σε πλήθος κοινωνικών και οικονομικών δράσεων και δραστηριοτήτων. Οι δράσεις αυτές προϋποθέτουν, βέβαια, την αποδοχή και συμμετοχή του ενεργού πολίτη. Ο Έλληνας πολίτης το έχει αποδείξει, είναι ένας ενεργός πολίτης. Με τη δική του συμβολή, είναι βέβαιο ότι προάγουμε την κοινωνία των πολιτών. Μια κοινωνία όπου η ανεργία και ο αποκλεισμός δε θα έχουν θέση. Μια κοινωνία, όπου ισχυρή οικονομία και ισχυρή οικονομία θα είναι το συνώνυμο μιας δίκαιης κοινωνίας».

### **2.1.2 ΜΚΟ και Ευρωπαϊκή Ένωση**

Είναι γεγονός πως η Ευρωπαϊκή Ένωση πάσχει από το γνωστό "δημοκρατικό έλλειμμα" και ο μέσος Ευρωπαίος πολίτης αισθάνεται πως οι θεσμοί της ΕΕ είναι αδιαφανείς και δυσπρόσιτοι. Βρισκόμαστε μπροστά σε ένα παράδοξο: ενώ το "ευρωπαϊκό πείραμα" έχει φτάσει στο απόγειο της επιτυχίας του και ενώ η Ένωση έχει διεισδύσει σε κάθε πτυχή της ζωής των πολιτών των κρατών μελών, οι τελευταίοι αισθάνονται όλο και περισσότερο αποστασιοποιημένοι από αυτήν. Αυτό έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με το ότι οι πολίτες αισθάνονται πως δεν μπορούν να επηρεάσουν τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και να εξασκήσουν κάποιου είδους επιρροή.

1. Επομένως, αυτό που χρειάζεται, είναι να μπορέσουν οι πολίτες της ΕΕ να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η οργανωμένη κοινωνία των πολιτών μπορεί να αποτελέσει το μέσον δια του οποίου οι πολίτες μπορούν να συμμετάσχουν στον πολιτικό διάλογο, να επηρεάσουν την κατεύθυνση αυτού του διαλόγου και, σε τελική ανάλυση, να ταυτιστούν με τους καρπούς αυτού του διαλόγου (Sudbery I.,2003)

Οι Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις, με τη δυναμικότητα που τις χαρακτηρίζει, αποτελούν τον πλέον κατάλληλο μηχανισμό που μπορεί να φέρει τους πολίτες κοντά

στην θεσμοθετημένη κεντρική εξουσία. Θα αρκεστούμε στο να ονομάσουμε τρεις πτυχές του έργου που επιτελούν οι ΜΚΟ:

#### Ø Ευαισθητοποίηση

Οι ΜΚΟ μπορούν να επιστήσουν την προσοχή των πολιτών στα θέματα που απασχολούν την διεθνή κοινότητα και να ενθαρρύνουν τον διάλογο, δημιουργώντας ένα δημόσιο "τόπο" και ενθαρρύνοντας τους υποστηρικτές τους να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

#### Ø Αντιπροσώπευση- Συμμετοχή

Οι ίδιες οι οργανωμένες ομάδες της κοινωνίας των πολιτών μπορούν να λειτουργήσουν ως δίοδοι αντιπροσώπευσης, μέσα από τις οποίες οι πολίτες μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική διαδικασία.

#### Ø Δημιουργία οικουμενικού "δήμου"

2. Μακροπρόθεσμα, η συμμετοχή σε τέτοιου είδους σχήματα, μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία ενός οικουμενικού "δήμου", βασισμένου όχι στην κοινή ιστορία και πολιτισμό, αλλά σε διακρατική ταύτιση γύρω από κοινές προτεραιότητες και αξίες, οι οποίες υπερβαίνουν τα σύνορα των κρατών μελών. Η κατάσταση αυτή θα σηματοδοτήσει την μετάβαση σε μια "μετα-εθνική δημοκρατία"<sup>34</sup> στην οποία η αλληλεγγύη θα είναι έκφραση ταύτισης με κοινές αξίες και στόχους.

### **2.1.3 Ο συμβουλευτικός ρόλος των ΜΚΟ**

Με βάση το άρθρο 71 του καταστατικού χάρτη των Ηνωμένων Εθνών «το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο μπορεί να αποφασίζει να συμβουλευέται μη-κυβερνητικούς οργανισμούς που ασχολούνται με θέματα της αρμοδιότητάς του.

---

<sup>34</sup> Sudbery L., 2003



Τέτοιες αποφάσεις μπορούν να αναφέρονται σε διεθνείς οργανισμούς και, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις, σε εθνικούς οργανισμούς, ύστερα από συνεννόηση με το ενδιαφερόμενο Μέλος των Ηνωμένων Εθνών». Με βάση τα παραπάνω αποδεικνύεται πως οι ΜΚΟ έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα.

#### **2.1.4 ΜΚΟ ως τρίτος τομέας παροχής υπηρεσιών**

Ο παραπάνω ρόλος των ΜΚΟ τεκμηριώνεται από τον Ρίφκιν<sup>35</sup>. Περιγράφοντας την κατάσταση που επικρατεί στη σημερινή πραγματικότητα, εκτός από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, διαβλέπει και έναν τρίτο. Αναφέρει πως «Ο τρίτος τομέας ήδη διατέμνει την κοινωνία με μια φαρδιά λωρίδα εδάφους. Οι κοινοτικές δραστηριότητες καλύπτουν όλο το φάσμα, από τις κοινωνικές υπηρεσίες μέχρι τη φροντίδα για την υγεία, την παιδεία και τις έρευνες, τις καλές τέχνες, τη θρησκεία και την παροχή νομικής υποστήριξης. Οργανισμοί κοινοτικών υπηρεσιών βοηθούν τους ηλικιωμένους και ανήμπορους, τους διανοητικά ανάπηρους, τους προβληματικούς νέους, τους άστεγους και άπορους. Εθελοντές ανακαινίζουν ερειπωμένα διαμερίσματα και χτίζουν καινούργια σπίτια για οικογένειες με χαμηλά εισοδήματα. Δεκάδες χιλιάδες Αμερικανοί προσφέρουν εθελοντικά τις υπηρεσίες τους σε κρατικά νοσοκομεία και κλινικές για τη φροντίδα των ασθενών, συμπεριλαμβανομένων και των θυμάτων του AIDS. Χιλιάδες άλλοι αναλαμβάνουν ρόλους θετών γονέων ή μεγάλων αδελφών για μικρά ορφανά παιδιά...». Ο Ρίφκιν (ibid), περιγράφοντας μάλιστα, τη συμμετοχή των πολιτών στην κοινοτική οικονομία, γράφει ότι «οι Αμερικανοί παίζουν το ρόλο ψυχολόγων σε έφηβους με υπαρξιακά προβλήματα, δασκάλων σε προγράμματα εξάλειψης του αναλφαβητισμού, βρεφονηπιοκόμων, μαγείρων σε διανομή γευμάτων σε άπορους. Ακόμα συμμετέχουν σε προγράμματα, εθελοντικά πάντα, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε θύματα βιασμών, αλκοολικούς, ναρκομανείς κ.ά.».

---

<sup>35</sup> Ρίφκιν cited in Λιοσης

### **2.1.5 Οι ΜΚΟ ως εμπόδιο στην προσπάθεια κυριαρχίας του Κράτους στους πολίτες**

Όπως γράφει ο Καθηγητής Παναγιώτης Ιωακειμίδης<sup>36</sup> «το Κράτος, πράγματι, μπορεί να παίζει τον ρόλο του εγγυητή της ειρήνης και του διαιτητού των μεγάλων συμφερόντων. Όμως, επειδή υπάρχει περίπτωση το Κράτος, το οποίο κινείται μεταξύ αυτών των μεγάλων συμφερόντων, να κυριαρχήσει απέναντι στους πολίτες, γι' αυτό είναι ανάγκη να αναπτυχθούν οι «κοινωνίες των πολιτών», που είναι διάφορες μη-κυβερνητικές οργανώσεις, σύλλογοι, πολιτιστικές οργανώσεις, οι οποίες θα αποτελούν ένα φρένο στην προσπάθεια απόλυτης κυριαρχίας του Κράτους πάνω στις αδύναμες μάζες του λαού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αν και κατηγορείται από πολλούς σε μερικά σημεία, εν τούτοις προωθεί την ανάπτυξη αυτής της «κοινωνίας των πολιτών», γιατί διαφορετικά διακυβεύεται αυτό το ίδιο το μέλλον της Ευρώπης».

Ακόμη, ο Έρνεστ Γκέλνερ<sup>37</sup>, για τον ρόλο των ΜΚΟ αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η «Κοινωνία των πολιτών είναι ένα σύνολο ποικίλων Μη-κυβερνητικών θεσμών αρκετά ισχυρών ώστε να αντισταθμίζουν το κράτος και που ενώ δεν το εμποδίζουν να εκπληρώσει το ρόλο του ως εγγυητή της ειρήνης και διαιτητή μεταξύ μεγάλων συμφερόντων, μπορούν ωστόσο να το εμποδίσουν να κυριαρχήσει και να εκμηδενίσει το υπόλοιπο της κοινωνίας».

### **2.1.6 Οι ΜΚΟ ως έκφραση του εθελοντισμού**

Τα τελευταία χρόνια και κυρίως την τελευταία οκταετία, παρατηρείται στη χώρα μας μεγάλη αύξηση των μη-κυβερνητικών οργανώσεων. Παράλληλα, παρατηρείται και αύξηση των πολιτών γύρω από τις οργανώσεις αυτές. Οι νεοέλληνες, δείχνουν όλο και περισσότερο ενδιαφέρον να ενταχθούν σε κάποια οργάνωση που να τους εκφράζει και να ταυτίζονται οι δραστηριότητές της με τα ενδιαφέροντά τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα Προγράμματα Εθελοντικής Εργασίας για το Περιβάλλον (ΠΕΕΠ), την SCI Hellas, το

<sup>36</sup> Ιωακειμίδης cited in Σεβασμιότατος Μητροπολίτης Ναυπάκτου και Αγίου Βλασίου, 2002

<sup>37</sup> Γκέλνερ cited in Σεβασμιότατος Μητροπολίτης Ναυπάκτου και Αγίου Βλασίου, 2002

Χαμόγελο του παιδιού και τόσες άλλες που προσελκύουν όλο και περισσότερα μέλη που είναι πρόθυμα να προσφέρουν εθελοντική εργασία. Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των οργανώσεων αυτών, μας κάνει να αισιοδοξούμε ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι θα αισθανθούν τη μεγίστη σημασία της εθελοντικής εργασίας.

### **2.1.7 Η συμβολή των ΜΚΟ στην επικοινωνία μεταξύ πολιτικών δυνάμεων, κρατικών οργανισμών και κοινωνίας**

Σύμφωνα με τον Δρ. Γιαννή Νίκο (2004), μέλος του Κεντρικού Συμβουλίου της “Κίνησης Πολιτών”, «ο ρόλος των πολιτικών κομμάτων δεν αμφισβητείται πλέον από κανέναν, η κοινοβουλευτική δημοκρατία είναι περισσότερο ισχυρή και περισσότερο διαδεδομένη σε όλον τον κόσμο παρά ποτέ, οι Κυβερνήσεις εκλέγονται δημοκρατικά, οι κρατικές δομές μπορούν να επιτελούν το έργο τους.

Ωστόσο οι περιορισμοί αφενός των μηχανισμών της αγοράς, αφετέρου της επίσημης πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης, γίνονται όλο και πιο προφανείς, αυτά που ο πολίτης μπορεί να περιμένει από τις δημόσιες αρχές κάθε είδους και από την ιδιωτική οικονομία έχουν γίνει αρκετά σαφή και συγκεκριμένα. Από την άλλη, η πολιτική δεν μπορεί να εξαντλείται στην επίσημη πολιτική, ο πολίτης δεν μπορεί να αρκείται στον ρόλο του ψηφοφόρου μια φορά την τετραετία, η δημοκρατία δεν είναι μόνο μια τυπική πρόβλεψη ούτε μια ονομαστική κατάσταση, είναι πάνω απ' όλα καθημερινό βίωμα, συμμετοχή στα κοινά υπεύθυνων, ασυμβίβαστων, αυτεξούσιων και ισορροπημένων πολιτών, ακαταπόνητος εξωκοινοβουλευτικός έλεγχος, ουσιαστική πολιτική λειτουργία. Η ευδοκίμηση της δημοκρατίας δεν μπορεί να προεξοφλείται από μόνη την ύπαρξη των τυπικών εξωτερικών της στοιχείων και της οικονομίας της αγοράς, ούτε να αρκείται μόνο σε αυτά. Πέραν όμως των γνωστών προβλημάτων και αδυναμιών του δημοκρατικού πολιτεύματος, έχουν προστεθεί στις μέρες μας ορισμένοι παράγοντες που καθιστούν την παρουσία της κοινωνίας πολιτών απαραίτητη:

α) επιτάχυνση των τεχνολογικών εξελίξεων η οποία καθιστά το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει όσα θέματα συνδέονται με αυτές παρωχημένο.

β) η διεθνοποίηση της πληροφορικής και της επικοινωνίας, έτσι ώστε να σημειώνεται όλο και συχνότερα υπέρβαση του πλαισίου του έθνους κράτους.

γ) με την εμβάθυνση της δημοκρατίας, τη συνεχή βελτίωση της παιδείας και την κατά συνέπεια αυξημένη πληροφόρηση, ενδιαφέρον και προβληματισμό του μέσου πολίτη και ψηφοφόρου για τα κοινά, το έργο διακυβέρνησης κάθε χώρας καθίσταται όλο και πιο δύσκολο και η κάθε απόφαση μείζονος σημασίας απαιτεί όλο και περισσότερη προετοιμασία, διάλογο και χρόνο.

Έτσι καταλήγουμε στο οξύμωρο αποτέλεσμα η επιτάχυνση των διεθνών εξελίξεων και της τεχνολογίας να προκαλούν πιθανόν και επιβράδυνση στα δημοκρατικά συστήματα λήψης αποφάσεων. Η αντιμετώπιση αυτής της σοβαρής ανακολουθίας στην ομαλή λειτουργία και πρόοδο της δημοκρατίας απαιτεί συνεχή αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ πολιτικών δυνάμεων και κρατικών οργανισμών από τη μια πλευρά και κοινωνίας από την άλλη. Αυτά τα κενά έρχεται να καλύψει η κοινωνία πολιτών σε μια σύγχρονη, ανοικτή και δημοκρατική κοινωνία».

### **2.1.8 Η Συμβολή των ΜΚΟ στην ανάπτυξη και στην απασχόληση**

Συνεχίζοντας, μας παραθέτει με συγκεκριμένα στοιχεία κατά πόσο οι ΜΚΟ συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την απασχόληση. «Οι δομές του εθελοντισμού, τα σωματεία και τα ιδρύματα, και οι μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις γενικότερα, υπερβαίνουν τις γραμμές της διαχείρισης του ελεύθερου χρόνου των πολιτών εν γένει -στις οποίες εντοπίζεται εξάλλου σε μεγάλο βαθμό η δραστηριότητα των Μ.Κ.Ο.- και διεισδύουν στον χώρο της απασχόλησης και της παραγωγής, καθώς, όπως προκύπτει από σχετική μελέτη στη Γαλλία, τη Γερμανία και το Ην. Βασίλειο, ο εθελοντικός τομέας εκπροσωπεί περίπου το 4% του συνολικού ενεργού πληθυσμού, ενώ στην Ιταλία το 2%.

Οι δαπάνες των μη-κερδοσκοπικών σωματείων ως ποσοστό του Α.Ε.Π. είναι 2% στην Ιταλία, 3,3% στη Γαλλία, 3,6% στη Γερμανία και 4,8% στο Ην. Βασίλειο. Ο αντίστοιχος αριθμός για τις Η.Π.Α. είναι περίπου 8% ενώ φθάνει σχεδόν στο 13% αν συμπεριληφθούν οι μη-κρατικοί φορείς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης οποιασδήποτε βαθμίδας.

Για την Ελλάδα δεν υπάρχουν ανάλογα διαθέσιμα στοιχεία, ωστόσο από σχετική έρευνα την περίοδο 1997-1999 προκύπτει, αν και με πιθανότητες σχετικής αυθαιρεσίας, ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτό υπολογίζονται περίπου 4.500 και ο οικονομικός προϋπολογισμός των οργανώσεων της λεγόμενης κοινωνικής οικονομίας ή του τρίτου τομέα της οικονομίας ανέρχεται σε 37.7 δις. δρχ. ή 110.640.000 Ευρώ.

### **2.1.9 ΜΚΟ και ουδετερότητα**

Ένας σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι ΜΚΟ είναι η στάση ουδετερότητας που τηρούν, σε περιοχές που πλήττονται από εμφύλιο πόλεμο, εκεί όπου ακόμα και οι οργανώσεις του ΟΗΕ αλλά και ο Ερυθρός Σταυρός, δεν επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση. Εκεί όπου κυριαρχεί ο πόλεμος, είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί ισορροπία μεταξύ κρατών, κυβερνήσεων και πολιτικών κομμάτων πράγμα το οποίο συνεπάγεται πως είναι πολύ δύσκολο να είναι κανείς «ουδέτερος» και «αντικειμενικός». Όπου υπάρχει κρίση στον πλανήτη, οι ΜΚΟ είναι πάντα εκεί για να βοηθήσουν μετά την εκτόνωσή της και να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων της περιοχής αλλά και πριν από τις στρατιωτικές επεμβάσεις, σε πολλές περιπτώσεις, οι ΜΚΟ είναι εκεί. Ο πρόεδρος της ελληνικής αντιπροσωπείας των γιατρών Του Κόσμου κ. Θεόφιλος Ρόζενμπεργκ τονίζει πως «Κατά κάποιο τρόπο φαίνεται ότι οι ΜΚΟ λειτουργούν σαν επέκταση αυτών των επεμβάσεων»<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> <http://www.iospress.gr/ios1999/ios19990516a.htm>., 2004

### **2.1.10 Σύγκρουση με ισχυρά συμφέροντα**

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που μπορούν να μας πείσουν ότι οι ΜΚΟ συχνά έρχονται σε σύγκρουση με ισχυρά συμφέροντα, προκειμένου να υπερασπιστούν την ιδεολογία και τους στόχους που έχει θέσει κάθε οργάνωση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η Greenpeace υπήρξε η πρώτη οργάνωση που κατήγγειλε ήδη από το 1991 τους Αμερικανούς για τη χρήση των όπλων εξασθενημένου ουρανίου κατά τον πόλεμο του Κόλπου, προκαλώντας την οργή του Πενταγώνου<sup>39</sup>.

### **2.1.11 Η Συμβολή των ΜΚΟ στη δημιουργία μιας νέας μορφής ανθρώπου**

Τα άτομα που ανήκουν σε κάποια ΜΚΟ σε οποιοδήποτε τομέα και αν δραστηριοποιείται, χαρακτηρίζονται από θάρρος και αποφασιστικότητα προκειμένου να προασπίσουν τα «πιστεύω» τους. Θυσιάζουν γι' αυτό τον ελεύθερό τους χρόνο και σε πολλές περιπτώσεις, θέτουν σε κίνδυνο ακόμα και τη σωματική τους ακεραιότητα, όπως συμβαίνει με τις ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται σε περιοχές κρίσεων. Μια μορφή ανθρώπου, που αποτελεί πρότυπο, απαραίτητη για την κοινωνία μας.

## **2.2 Ο Στόχος των ΜΚΟ**

Στόχος είναι «η ενσυνείδητη επιδίωξη κάποιου αποτελέσματος. Όταν κάποιο αποτέλεσμα δεν προκύπτει από τυχαίους όρους αλλά από ενσυνείδητη ενέργεια του ανθρώπου ο οποίος μάλιστα διαλέγει και τα κατάλληλα μέσα για να φτάσει σ' αυτό τότε λέμε ότι ο άνθρωπος πέτυχε το σκοπό του. Για την επιτυχία απαιτείται η γνώση των μέσων αλλά και κάθε στοιχείου ή δρόμου που οδηγεί στο επιθυμητό τέρμα. Οι σκοποί μπορεί να είναι ατομικοί ή συλλογικοί. Κάθε σκοπός πρέπει να είναι εφικτός, ηθικός αλλά και τα μέσα που οδηγούν σ' αυτό, ηθικά.» (Ρώμας, Χ.,1984 )

<sup>39</sup> <http://www.iospres.gr/ios1999/ios19990516a.htm>, 2004

### **2.2.1 Ευαισθητοποίηση του πολίτη**

Εξετάζοντας τους στόχους που θέτουν οι μη-κυβερνητικές οργανώσεις μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους είναι αναμφισβήτητο ότι έχουν ως βασικό και πρωταρχικό τους στόχο, την ενεργοποίηση του απλού πολίτη και την ευαισθητοποίηση του σε ότι αφορά τα προβλήματα που απασχολούν το σύγχρονο άνθρωπο. Μέσα από τη δράση των οργανώσεων αυτών διαφαίνεται η επιθυμία τους να ωθήσουν τους πολίτες να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να προσφέρουν εθελοντικά σε όποιο τομέα επιθυμούν. Διαμορφώνουν μια διαφορετική κοινωνία σε σχέση με παλαιότερες εποχές. Ίσως να μην ήταν υπερβολή να ισχυριστούμε ότι οι μη-κυβερνητικές οργανώσεις είναι η «απάντηση» των λαών στα πρότυπα της καταναλωτικής κοινωνίας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις δε θα βελτιωθούν και η ειρήνη στον κόσμο δεν πρόκειται να εδραιωθεί αν οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα καταναλώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο, απαλλαγμένοι από κάθε είδους ιδανικά και αξίες. Η πρόοδος της κοινωνίας θα επέλθει μέσω της προσφοράς, της ενεργοποίησης, του εθελοντισμού. Η αίσθηση της ανιδιοτελούς προσφοράς και το ειλικρινές ενδιαφέρον για το συνάνθρωπο εξυψώνει την κοινωνία και τους πολίτες της σε ένα επίπεδο ζωής που διακατέχεται από αξίες και ιδανικά και τότε ο άνθρωπος μπορεί πραγματικά να μεγαλουργήσει! Εκεί όπου οι πολιτικές ηγεσίες αδυνατούν να βρουν λύσεις σε πολιτικά θέματα που διχάζουν λαούς και προξενούν πολέμους, έρχονται οι μη-κυβερνητικές οργανώσεις και φέρνουν μήνυμα ελπίδας για το μέλλον της ανθρωπότητας. Έρχονται οι άνθρωποι κοντά μέσα από τις κοινές τους δραστηριότητες για την ειρήνη ή ακόμα και για παγκόσμια προβλήματα και συνειδητοποιούν πως αυτά που τους χωρίζουν είναι πολύ λιγότερα από εκείνα που μπορούν να τους ενώσουν.

Με τη συμμετοχή σε κάποια ΜΚΟ ο πολίτης νιώθει ότι παράγει έργο, ότι συμβάλλει στην ευημερία και την πρόοδο της κοινωνίας της οποίας αποτελεί μέλος και ότι κατά κάποιο τρόπο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις πάνω σε σημαντικά ζητήματα που απασχολούν την τοπική ή και παγκόσμια κοινωνία γενικότερα, συμβάλλοντας στην επίλυσή τους. Από απαθής μετατρέπεται σε ενεργό μέλος που έχει άποψη, που «παλεύει»

για έναν καλύτερο κόσμο και ζει οραματιζόμενος αυτόν τον κόσμο για τη γενιά του αλλά και τις ερχόμενες γενιές.

Εκτός όμως, από τους παραπάνω στόχους, εστιάζοντας στις ελληνικές μη-κυβερνητικές οργανώσεις, πρέπει να αναφέρουμε την προσπάθεια που έχει ξεκινήσει από το Υπουργείο Εξωτερικών. Όπως γράφει στο άρθρο της στην «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία» η Αγγελική Μπουμπούκα αλλά και όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο πρώτος Έλληνας Υπουργός που αντιλήφθηκε τη σημασία τους ήταν ο Γεώργιος Παπανδρέου. Κατά τη διάρκεια της θητείας του στο Υπουργείο Εξωτερικών, τα τελευταία 4 χρόνια, αναπτύχθηκε για πρώτη φορά ο μηχανισμός αξιοποίησης της λεγόμενης «διπλωματίας των πολιτών.» Με τη σύσταση δύο διαφορετικών υπηρεσιών που αφορούν τις ΜΚΟ έγινε μια σημαντική προσπάθεια καταγραφής όλων των ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα αλλά παράλληλα έγινε και μια έμμεση προσπάθεια προσανατολισμού των στόχων αρκετών ΜΚΟ με βάση τα κριτήρια εγγραφής στο μητρώο. Συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες αυτές είναι η ΥΔΑΣ (ή HELLENIC AID) «Υπηρεσία Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας» που συστάθηκε με το νόμο 2731/99 στην οποία απευθύνονται όλες οι ελληνικές ΜΚΟ που ενδιαφέρονται να διεκδικήσουν χρηματοδοτήσεις για κάποια δράση τους και η επιτροπή για τις ΜΚΟ που δημιουργήθηκε με Υπουργική απόφαση και δεν υπόκειται σε κανένα θεσμικό πλαίσιο. Η επιτροπή αυτή, δεν χρηματοδοτεί ούτε και διαχωρίζει τις οργανώσεις αλλά προϋποθέτει να αναπτύσσουν μια διεθνή δράση κάθε δύο χρόνια, παρέχοντάς τους ταυτόχρονα διευκολύνσεις στις διεκδικήσεις τους αλλά και στις διεθνείς επαφές τους. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της επιτροπής κ. Νικήτα Λιοναράκη, δύο είναι τα σημαντικότερα επιτεύγματα «Η διασύνδεση των ελληνικών οργάνσεων με τους διεθνείς οργανισμούς (π. χ. Συμβούλιο του ΟΗΕ) και η ένταξή τους στις "ομπρέλες", δηλαδή τα διεθνή δίκτυα οργάνσεων με ομοειδές αντικείμενο. Στην Ευρώπη υπάρχουν σήμερα τέσσερις "ομπρέλες" ΜΚΟ: περιβάλλον, ανθρωπιστική βοήθεια στον Τρίτο Κόσμο, καταναλωτές και ανθρώπινα δικαιώματα.»



### **2.2.2 Αντιμετώπιση κοινωνικών αναγκών.**

Ακόμη, όπως φάνηκε και από την κατηγοριοποίηση, οι ΜΚΟ έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών των ανθρώπων. Οι δραστηριότητές τους καλύπτουν όλους τους τομείς και τις ανάγκες της κοινωνίας, από τις κοινωνικές υπηρεσίες, μέχρι τη φροντίδα για την υγεία, την παιδεία, την προστασία του περιβάλλοντος, τη θρησκεία, τις τέχνες, μέχρι και την παροχή νομικής υποστήριξης. Εκεί όπου το κράτος σταματά, οι ΜΚΟ δραστηριοποιούνται περαιτέρω.

Με βάση τα παραπάνω, έγινε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί ο ρόλος των ΜΚΟ καθώς και ο σκοπός τους, μέσα από τις γνώμες των επιστημόνων και των άλλων προσώπων που παραθέσαμε. Το αν υλοποιούν τους στόχους τους ή τουλάχιστον τους περισσότερους από αυτούς που θέτουν εξαρτάται και από τη χρηματοδότη των οργανισμών αυτών και από το κατά πόσο προσανατολίζουν τους στόχους τους με βάση τη χρηματοδότηση που παίρνουν. Χρήσιμο όμως, εκτός από τα παραπάνω είναι να εξετάσουμε και τη στρατηγική τους.

### **2.3 Στρατηγική**

Στρατηγική είναι «το σύνολο συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη στόχου, η τακτική.» ή με βάση κάποιον άλλο ορισμό «είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα.»<sup>40</sup> Ακόμη, η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμα. Σύμφωνα με τον Chandler (2001) στρατηγική είναι «ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.» Για την εταιρία συμβούλων Boston Consulting group, (2001) στρατηγική είναι “ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.”

---

<sup>40</sup> [Http://www.diakrisi.gr](http://www.diakrisi.gr)

Σύμφωνα με τους προηγούμενους ορισμούς και την υπόλοιπη σχετική βιβλιογραφία, “το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία. Στους μακροπρόθεσμους στόχους, το εύρος δραστηριοτήτων (scope), τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τη λογική” (2001)

Με βάση τους ορισμούς μπορούμε να «δούμε» τη στρατηγική συγκεκριμένων ΜΚΟ σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους που θέτουν. Για παράδειγμα, μια από τις πιο γνωστές οργανώσεις είναι η « Διεθνής Αμνηστία». Η οργάνωση αυτή «συσπειρώνει τους πολίτες ανά τον κόσμο σε μια συνωμοσία ελπίδας για την προστασία των αδικημένων του κόσμου. Κύριο και πάγιο αίτημά της είναι ο σεβασμός των διεθνών συμβάσεων για τα ανθρώπινα δικαιώματα όταν αυτά παραβιάζονται από τα ίδια τα κράτη που επίσημα τις έχουν αποδεχτεί». Παραδειγματικά, με μια πολύ συστηματική έρευνα, είχε καταγράψει όχι απλώς μεμονωμένες παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων στο Κοσσυφοπέδιο, αλλά ένα ολόκληρο σύστημα παραβιάσεων και καταπίεσης των Αλβανών του Κοσσυφοπεδίου. Τα στοιχεία τα παρείχε προς κάθε κατεύθυνση.

Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η οργάνωση SCI HELLAS που είναι ένα διεθνές κίνημα ειρήνης που υφίσταται από το 1920 και προωθεί την ειρήνη και τη διεθνή συνεργασία μέσα από διεθνή προγράμματα εθελοντικής εργασίας.

Γενικότερα, κάθε μη-κυβερνητική οργάνωση, από εκείνες που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος, μέχρι και τις φοιτητικές οργανώσεις για την ανταλλαγή των νέων και τη συναδέλφωση μεταξύ των λαών αλλά και σε οποιαδήποτε τομέα και αν δραστηριοποιείται, έχει χαράξει τη δική της στρατηγική με βάση τους στόχους της αλλά και τη χρηματοδότηση που μπορεί να επιτύχει. Τα παραπάνω παραδείγματα είναι ένα ελάχιστο δείγμα μιας μακράς αλυσίδας χιλιάδων ΜΚΟ. Το σίγουρο είναι πως θα πρέπει να ερευνηθεί κατά πόσο θα πρέπει να ενισχυθεί η δράση κάποιων ΜΚΟ , να γίνει διαχωρισμός εκείνων των ΜΚΟ που έχουν συσταθεί με μόνο στόχο το κοινωνικό συμφέρον και την ανιδιοτελή προσφορά του ανθρώπου προς τον άνθρωπο, με σκοπό να ενισχυθεί η δράση τους αλλά και να προωθηθεί συνεργασία μεταξύ τους για πιο δραστικές πρωτοβουλίες και καλύτερα αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

### Τρόποι οργάνωσης και Χρηματοδότησης των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών

---

#### 3.1 Τρόποι οργάνωσης

Πριν θίξουμε το πράγματι σημαντικό θέμα των εσωτερικών μηχανισμών διοίκησης των διαφόρων ΜΚΟ, ενδιαφέρει να δούμε ποιες μορφές ιεραρχίας συναντά κανείς στις Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις γενικότερα. Σύμφωνα με τον καθηγητή Peter Willetts του City University του Λονδίνου, η μειοψηφία των ΜΚΟ λειτουργεί με βάση το μοντέλο της παγκόσμιας δημοκρατικής ιεραρχίας, σύμφωνα με την οποία ο καθένας μπορεί να γίνει μέλος.

Η πλειοψηφία των ΜΚΟ ακολουθεί μία από τις ακόλουθες αποκλίσεις από το μοντέλο αυτό: σύμφωνα με την πρώτη από αυτές, η ΜΚΟ έχει συνδρομητές, οι οποίοι είναι πηγή πόρων, λαμβάνουν ενημερωτικά δελτία (newsletters) και ανταποκρίνονται όταν καλούνται να δραστηριοποιηθούν, χωρίς ωστόσο να έχουν δημοκρατικό έλεγχο ούτε όσον αφορά την κατανομή των πόρων αλλά ούτε και στην διατύπωση στόχων της οργάνωσης. Αυτή η προσέγγιση συναντάται συχνά στις λεγόμενες "αλτρουιστικές" ΜΚΟ, οι οποίες προωθούν την κοινωνική πρόνοια και την καταπολέμηση της φτώχειας, καθώς και σε περιβαλλοντικές ΜΚΟ.

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση η προϋπόθεση για να γίνει κανείς μέλος είναι συνδεδεμένη με την συγκεκριμένη θέση ή την συμμετοχή σε κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Για παράδειγμα, στα εμπορικά σωματεία μπορεί να γίνει κανείς μέλος μόνο εφόσον εργάζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Κατά τον ίδιο τρόπο, επαγγελματικά ή επιστημονικά σωματεία δέχονται μόνο μέλη που τηρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η τελευταία απόκλιση από το μοντέλο της παγκόσμιας δημοκρατικής ιεραρχίας στις ΜΚΟ συνίσταται στην περίπτωση των θρησκευτικών οργανώσεων, στις οποίες δεν μπορεί να γίνει μέλος ο καθένας και οι οποίες διατηρούν μια συγκεκριμένη ιεραρχία (Willets, P.).

Έχοντας αναφέρει τα παραπάνω, έχει σημασία να δούμε ποιες είναι **οι εσωτερικές δομές λήψης αποφάσεων** των ΜΚΟ, μια παράμετρος που σχετίζεται άμεσα με την εσωτερική τους διοίκηση και επηρεάζει τον βαθμό δημοκρατικότητάς τους.

Τα καταστατικά των διεθνών ΜΚΟ προβλέπουν την ύπαρξη Διοικητικών Συμβουλίων, τα οποία απαρτίζονται από πρόεδρο, αντιπροέδρους, ταμίες και μέλη. Τα Δ.Σ. των ΜΚΟ συνέρχονται σε Γενικές Συνελεύσεις, στις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις για την πολιτική, τους στόχους και τους τρόπους δράσης που θα ακολουθηθούν. Τα μέλη των Δ.Σ. εκλέγονται μέσω εκλογικής διαδικασίας, στην οποία συμμετέχουν τα μέλη των ΜΚΟ με την ψήφο τους.

Όσον αφορά την οργάνωση και την εξάπλωση των ΜΚΟ διεθνώς, γίνεται μέσω ενός δικτύου εθνικών παραρτημάτων και τοπικών γραφείων (π. χ. οι 270 Αντένες της AEGEE, τα 158 τοπικά γραφεία της Unicef ανά την υφήλιο κ.α.). Αυτά προωθούν το έργο των ΜΚΟ και προσεγγίζουν ή έρχονται σε επαφή με άτομα, τα οποία θέλουν να βοηθήσουν στην προσπάθεια των ΜΚΟ ως μέλη, δημιουργώντας ομάδες εργασίας (π.χ. στη Διεθνή Αμνηστία, στην AEGEE κτλ.). Οι διεθνείς ΜΚΟ έχουν συνήθως κάποιο κεντρικό σημείο, από το οποίο ασκείται η διοίκηση στα γραφεία των άλλων πόλεων ανά τον κόσμο (π. χ. τα κεντρικά της Unicef βρίσκονται στη Νέα Υόρκη, του WWF στην Ελβετία).

Σχετικά με την εκπροσώπηση των ΜΚΟ στις διάφορες χώρες, αυτή επιτυγχάνεται είτε με τοπικές ομάδες προγραμμάτων (π. χ. AEGEE), είτε με κάποιους επιτρόπους, οι οποίοι έχουν ως αρμοδιότητα να προωθούν μέσω διοργάνωσης εκδηλώσεων σε τοπικό επίπεδο το έργο των ΜΚΟ και τις επαφές με τα ήδη ενεργά ή μελλοντικά μέλη. Σε άλλες περιπτώσεις, όπως αυτή της Unicef, ενεργοποιούνται και κάποια ‘επώνυμα’ άτομα, ως πρεσβευτές καλής θελήσεως, τα οποία, ανεξάρτητα από το Δ.Σ. των ΜΚΟ, προωθούν την ανάπτυξη και ενισχύουν τη δημόσια εικόνα των ΜΚΟ.

Η λειτουργία των κάποιων ΜΚΟ οργανώνεται μέσω της προσφοράς επαγγελματικών υπηρεσιών των μελών του, όπως στην περίπτωση των ‘Γιατρών Χωρίς Σύνορα’ και των ‘Γιατρών του Κόσμου’, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ΜΚΟ, όπως της GREENPEACE, τα μέλη απλά προβάλλουν και διακηρύττουν τους σκοπούς και το έργο της οργάνωσης, ενώ παράλληλα δεν αποκλείεται και η έμμισθη παροχή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα οι 366 έμμισθοι υπάλληλοι στους ‘Γιατρούς Χωρίς Σύνορα’.

Όσον αφορά τις ΜΚΟ σε εθνικό επίπεδο, είτε αποτελούν παράρτημα διεθνούς οργανισμού, είτε ΜΚΟ που δρα αποκλειστικά σε εθνικό επίπεδο, έχουν δικό τους Διοικητικό Συμβούλιο και Γενική Συνέλευση, τα οποία αποτελούν τα όργανα λήψης αποφάσεων στο επίπεδο της χώρας.

Ένα από τα 7 κριτήρια που επέλεξε ο Alex Warleigh του Queen's University, Belfast, στην ερευνά<sup>41</sup> του προκειμένου να διαπιστώσει κατά πόσο οι ΜΚΟ είναι σε θέση πράγματι να λειτουργήσουν ως γέφυρες μεταξύ των πολιτών και των οργάνων της ΕΕ, είναι το **κατά πόσο οι υποστηρικτές των ΜΚΟ μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική της εκάστοτε οργάνωσης** και γενικότερα ποιος είναι ο ρόλος που τους παρέχεται από μέρος της οργάνωσης. Ο Warleigh διαπίστωσε πως καμία από τις ΜΚΟ του δείγματος δεν λειτουργούσε ως οργάνωση που διοικείται από τους υποστηρικτές τις. Οι πολίτες που στέλνουν συνδρομές ή προσφέρουν εθελοντικά την εργασία τους

---

<sup>41</sup> Ο Warleigh χρησιμοποίησε ένα δείγμα μη κυβερνητικών οργανώσεων που κινούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

θεωρούνται από το προσωπικό/ υπαλλήλους μάλλον ως "υποστηρικτές" ή "φίλοι", παρά ως μέλη.

Η λήψη αποφάσεων γίνεται σχεδόν αποκλειστικά κεντρικά όργανα, και οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά κανόνα από τους αρμόδιους υπαλλήλους, αν και οι μεγαλύτερες ΜΚΟ φροντίζουν να ενημερώνουν όλο το αρμόδιο προσωπικό και να ενθαρρύνουν τη συνεισφορά του. Αν και οι υποστηρικτές, λοιπόν, δεν διαδραμάτιζαν βασικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων σε καμία από τις ΜΚΟ που εξετάστηκαν, υπήρχαν τρεις εξαιρέσεις. Στην περίπτωση της *War on Want*, η ΜΚΟ ορίζει τα μέλη της ως υποστηρικτές οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να παραβρεθούν στην ετήσια γενική συνέλευση' η ΜΚΟ *Ευρωπαϊκός Διάλογος* απαιτεί από τα μέλη της να παραβρεθούν στην ετήσια γενική συνέλευση ως μέρος των υποχρεώσεών τους' στην τρίτη περίπτωση, τα μέλη έχουν την δυνατότητα να εκλεγούν στο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο επίσης εκλέγεται από τα μέλη της ΜΚΟ (*Ένωση Καταναλωτών*) (Warleigh, A., 2001).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε τις παρατηρήσεις της Imogen Sudbery, επίκουρου (assistant) στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Η Sudbery αναφέρει πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων των ΜΚΟ ανέφεραν πως "τα της ΕΕ" θεωρούνται θέματα για ειδικούς και έτσι η ενεργή συμμετοχή των μελών των ΜΚΟ θεωρείται χρονοβόρα και μη ρεαλιστική, δεδομένου του βαθμού εξειδίκευσης που απαιτείται προκειμένου να κάνει κανείς μια ουσιαστική συνεισφορά. Η διαπίστωση αυτή, ωστόσο, δεν σημαίνει πως οι ΜΚΟ δεν χαρακτηρίζονται από διαφάνεια ή ότι δεν ενθαρρύνουν την συνεισφορά των μελών τους.

Από ότι φαίνεται, πολλές φορές **οι ίδιοι οι υποστηρικτές** προτιμούν να αφήσουν την ευρωπαϊκή πολιτική στα χέρια των "ειδικών των Βρυξελλών", από τη στιγμή που διασφαλίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το συμπέρασμα της Sudbery είναι πως αυτό που χαρακτηρίζει την σχέση των ΜΚΟ με την Ευρώπη αλλά και την σχέση μεταξύ των ΜΚΟ και των μελών τους είναι **η έμφαση στα αποτελέσματα παρά στην συνεισφορά (output rather than input)**. Με άλλα λόγια, σημασία έχει να επιτευχθούν

τα επιθυμητά αποτελέσματα, και όχι απαραίτητα να τηρηθούν όλες οι αρχές της δημοκρατικής λήψης αποφάσεων (Sudbery, I., 2003).

### **3.2 Χρηματοδότηση**

Η χρηματοδότηση των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό, αλλά και αμφιλεγόμενο θέμα, αφού αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία τους. Ολοένα και περισσότεροι κρατικοί και μη φορείς εκδηλώνουν ενδιαφέρον να στηρίξουν οικονομικά τους ΜΚΟ, ενισχύοντας έτσι τη δυναμική τους και το ρόλο που διαδραματίζουν στην πολιτική και κοινωνική ζωή.

Το ζήτημα των πηγών χρηματοδότησης συνδέεται ευθέως με το επίπεδο οργάνωσης των ΜΚΟ, εφ' όσον οι οργανώσεις με ευρύτερη εμβέλεια εξασφαλίζουν πόρους για τη λειτουργία τους και αναπτύσσουν νέες δραστηριότητες υιοθετώντας σταδιακά μια μορφή επαγγελματισμού. Αντιθέτως οι οργανώσεις με χαλαρή σύνδεση και ασυνεχή λειτουργία αντιμετωπίζουν δυσεπίλυτα προβλήματα χρηματοδότησης, που επιδρούν ανασχετικά στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την αναπαραγωγή ενός φαύλου κύκλου.

### **3.3. Πηγές Χρηματοδότησης**

Η Ομάδα περιβάλλοντος του ΕΚΚΕ, κατ' ανάθεση του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων, διενέργησε έρευνα (1997) σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης των Μη-Κυβερνητικών Οικολογικών-Περιβαλλοντικών Οργανώσεων. Η κατηγοριοποίηση όπως προέκυψε από την ερευνά παρουσιάζεται παρακάτω. Παρόλο που η έρευνα περιελάμβανε αποκλειστικά Μη-Κυβερνητικές Οικολογικές- Περιβαλλοντικές Οργανώσεις η παρακάτω κατηγοριοποίηση των πηγών χρηματοδότησης μπορεί να θεωρηθεί εφαρμόσιμη σε όλες τις ΜΚΟ ανεξάρτητου αντικειμένου.

α) **Εισφορές μελών:** Αποτελεί την συνηθέστερη πηγή χρηματοδότησης. Οι οργανώσεις των οποίων το υψηλότερο ποσοστό των εσόδων τους προέρχεται απ' αυτήν την πηγή, διακρίνονται μεταξύ τους αφενός στις μικρές ομάδες ερασιτεχνικής

δομής (με αντίστοιχα χαμηλά οικονομικά μεγέθη ως απόλυτο αριθμό) και αφετέρου στις ευρείας εμβέλειας οργανώσεις, των οποίων το σύστημα συνδρομών και έκτακτων ενισχύσεων λειτουργεί αποδοτικά και απλώνεται σε ευρύ κοινωνικό φάσμα.

**β) Χορηγίες:** Από αρκετές ΜΚΟ γίνεται συστηματική προσπάθεια εύρεσης χορηγών, είτε στο χώρο των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, είτε στο χώρο των διεθνών και ελληνικών ιδρυμάτων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται μια σταθερά αυξητική τάση στον αριθμό των οργανώσεων, που ένα τμήμα των εσόδων τους προέρχεται από χορηγίες.

Η ανάπτυξη του συστήματος χορηγιών σχετίζεται με τις εκάστοτε φορολογικές ρυθμίσεις που χρηματοδοτούν πολιτιστικές περιβαλλοντικές και άλλες δραστηριότητες. Η περιστολή ισχύος της σχετικής ευνοϊκής ρύθμισης που περιορίζει τις φοροαπαλλαγές μόνο στις περιπτώσεις που αφορούν κοινωφελείς οργανισμούς επέδρασε ανασχετικά στην ανάπτυξη του συστήματος χορηγιών. Έτσι εξηγείται η προσπάθεια των ΜΑΚΟ να επεκταθεί ο χαρακτηρισμός του κοινωφελούς στα μη κερδοσκοπικά σωματεία και εταιρείες, ως κίνητρο για τις επιχειρήσεις που προτίθενται να ενισχύσουν τις δραστηριότητες των ΜΚΟ.

**γ) Εισπράξεις από εκδηλώσεις:** Μια άλλη πιθανή πηγή χρηματοοικονομικών εισροών για τις ΜΚΟ είναι η οργάνωση και διεξαγωγή εκδηλώσεων με περιεχόμενο σχετικό με τον τομέα που καθεμία δραστηριοποιείται. Τέτοιες εκδηλώσεις είναι συνήθως συναυλίες, εκθέσεις έντυπου και οπτικού υλικού, εκδρομές και ξεναγήσεις, πώληση προπαγανδιστικού υλικού κτλ.

**δ) Εισφορές από την Κεντρική Διοίκηση:** Κατά τα τελευταία έτη έχει αρχίσει η συνεργασία και κατ' επέκταση η χρηματοδότηση των ΜΚΟ από δημόσιους φορείς και από προγράμματα των κατά τόπους Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων.



Το 1999 ο Γ. Παπανδρέου δημιούργησε δυο νέους θεσμούς στο Υπ. Εξωτερικών και τους ανέθεσε τη συνεργασία με τις ΜΚΟ [‘Υπηρεσία Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ)’ και την ‘Επιτροπή για τις ΜΚΟ’ ]. Έτσι λ.χ. το Υπ. Εξωτερικών σε κοινή πορεία με αλλά κράτη της ΕΕ, μέσω της ΥΔΑΣ, χρηματοδοτεί προγράμματα ανθρωπιστικής και αναπτυξιακής βοήθειας. Ομοίως, το ΥΠΕΧΩΔΕ και το Υπ. Γεωργίας χρηματοδοτεί Μη Κυβερνητικές Οικολογικές-Περιβαλλοντικές Οργανώσεις, κτλ.

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

Στο θέμα της χρηματοδότησης τα όργανα της ΕΕ παρέχουν ήδη σημαντικά ποσά βασικής χρηματοδότησης για τα τρέχοντα έξοδα πολλών ΜΚΟ. Για παράδειγμα υπολογίζεται ότι πάνω από 1000 εκ. Ευρω ανά έτος χορηγείται σε σχέδια ΜΚΟ απευθείας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το μεγαλύτερο μέρος στον τομέα των εξωτερικών σχέσεων για την ανάπτυξη και τη συνεργασία, των ανθρώπινων δικαιωμάτων, των προγραμμάτων εκδημοκρατισμού, και ιδιαίτερα της ανθρωπιστικής βοήθειας. Πολλές εκατοντάδες ΜΚΟ στην Ευρώπη και παγκοσμίως λαμβάνουν χρηματοδότηση από την ΕΕ.

Παρόλο που θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο στην παραπάνω ανάλυση η αναφορά συγκεντρωτικών στατιστικών στοιχείων που να δείχνουν με τι ποσοστό συμμετέχει καθεμία πηγή χρηματοδότησης, κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό. Οι λόγοι αφορούν θέματα που έχουν να κάνουν με τον αριθμό των ΜΚΟ, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, την πιθανή απροθυμία εκ μέρους των ΜΚΟ να δώσουν πραγματικά στοιχεία κ.α. Στοιχεία πάνω στο θέμα υπάρχουν για μεμονωμένες ΜΚΟ και για συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος (όπως λ.χ. η ερευνά (1997) σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης των Μη-Κυβερνητικών Οικολογικών-Περιβαλλοντικών Οργανώσεων της ομάδας περιβάλλοντος του ΕΚΚΕ, κατ' ανάθεση του ΥΠΕΧΩΔΕ).

### 3.4 Κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων

Στο θέμα της κατανομής των πόρων το διεθνές σκηνικό έχει αλλάξει τελευταία. Ενώ μέχρι πριν λίγα χρόνια οι ΜΚΟ των βόρειων χωρών θεωρούνταν πιο αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση τόσο των εθνικών όσο και των παγκόσμιων αιτημάτων- προβλημάτων, απορροφώντας την πλειοψηφία της παρεχόμενης οικονομικής βοήθειας, τώρα πια τη σκυτάλη φαίνεται να παίρνουν και οι Νότιοι, αφού όλο και περισσότεροι ξένοι χρηματοδότες τους παρέχουν οικονομική στήριξη είτε άμεσα, κατευθύνοντας δηλαδή κονδύλια απευθείας σ' αυτούς, είτε έμμεσα, παροτρύνοντας τους ΜΚΟ της χώρας από όπου προέρχονται οι πόροι να συνεργαστούν με αυτούς της χώρας που είναι σε ανάγκη.

Με αφορμή τα παραπάνω, ένα σημαντικό θέμα που τίθεται στα πλαίσια της χρηματοδότησης των ΜΚΟ είναι αυτό της διαφάνειας στην κατανομή των πόρων τόσο από την πλευρά των χρηματοδοτών, όσο και απ' την πλευρά των ΜΚΟ

Από την πλευρά των χρηματοδοτών το ζήτημα είναι ποιοι και ποιες διαδικασίες ακολουθούν προκειμένου να αποφασίσουν σε ποιες ΜΚΟ θα διατεθούν οι διαθέσιμοι πόροι. Η επιλογή γίνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια ή παρασκηνακά το σημαντικότερο ρόλο παίζουν άλλοι παράγοντες; Το συγκεκριμένο πρόβλημα της διαφάνειας αναγνωρίζεται και σε έγγραφο εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2002) όπου γίνεται λόγος για τη δυσκολία διαχειρίσεις των κονδυλίων και την αναγκαιότητα ύπαρξης πιο αυστηρά καθορισμένων προϋποθέσεων χρηματοδότησης.

Από την άλλη πλευρά, οι ΜΚΟ διαχειρίζονται με συνετό και διαφανή τρόπο τους πόρους που τους χορηγούνται; Ποιοι και με ποιο γνώμονα αποφασίζουν για ποιους σκοπούς θα διατεθούν οι πόροι των χρηματοδοτήσεων; Εδώ τίθενται θέματα που αφορούν τόσο την οργανωτική δομή των ΜΚΟ, αλλά και τον τρόπο επιλογής των συγκεκριμένων ΜΚΟ από τους χρηματοδότες τους (θέματα εξάρτησης δηλαδή, που αναλύονται παρακάτω), όπως επίσης θέματα κακοδιαχειρίσεις και σπάταλης ή και υπεξαιρέσεων.

### 3.5 Σχέση των ΜΚΟ με τον κρατικό μηχανισμό και τους χρηματοδότες τους

Στο θέμα της χρηματοδότησης η διεθνής βιβλιογραφία εστιάζει σε δυο αλληλένδετα θέματα: την σχέση των ΜΚΟ με τον κρατικό μηχανισμό και τη σχέση των ΜΚΟ με τους χρηματοδότες τους.

Σε σχέση με το πρώτο θέμα το εύλογο ερώτημα είναι κατά πόσο οι ΜΚΟ πρέπει να αντιπαρατίθενται ή να συνεργάζονται με τον κρατικό μηχανισμό. Με αλλά λόγια κατά πόσο οι ΜΚΟ οφείλουν να τηρούν αποστάσεις από τις θέσεις του κράτους ή να συμπλέουν με αυτές.

Σε πρόσφατο άρθρο της εφημερίδα «Ο Κόσμος του Επενδυτή» ο κ. Λιοναράκης, Πρόεδρος της Επιτροπής για τις ΜΚΟ στο υπ. Εξωτερικών, πλέκει το εγκώμιο των ΜΚΟ, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην συμβολή τους στην ελληνική εξωτερική πολιτική και στην ανάγκη συνεργασίας τους με το κράτος.

Είναι γεγονός ότι αυτή η ραγδαία αύξηση του αριθμού των ΜΚΟ τα τελευταία χρόνια δεν είναι τυχαία, όπως επίσης δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι αποτελούν ή θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναν εναλλακτικό, ίσως και πιο αποτελεσματικό, τρόπο συμμετοχής και αντιπροσώπευσης των πολιτών, αναδεικνύοντας και προωθώντας έτσι την «κοινωνία των πολιτών». Από την άλλη η συνεργασία τους με το κράτος με τη μορφή παροχής υποστηρικτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών θα ήταν ενδιαφέρουσα, υπό κάποιους όρους βέβαια, αφού έχει αποδειχθεί ότι οι ΜΚΟ είναι πιο ευέλικτοι και αποτελεσματικοί στην κατανόηση και αντιμετώπιση των παγκόσμιων αιτημάτων.

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα οι ΜΚΟ εξαρτώνται επί της ουσίας από τους πόρους που τους χορηγούν οι δημόσιες αρχές και οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με την «πολιτική ορθότητα» ή, τουλάχιστον, με τις προτεραιότητες των πολιτικών αρχών.

Με βάση τα παραπάνω, και καθώς οι ΜΚΟ καθίστανται «υπεργολάβοι» των κυβερνήσεων, το ερώτημα είναι πως θα μπορούσαν να θεωρούνται ως αυτόνομο και ανεξάρτητο από το κράτος κομμάτι της «κοινωνίας των πολιτών» για να μπορούν έτσι να αποτελούν εναλλακτική αρένα δημόσιας έκφρασης.

Σε σχέση με το δεύτερο ζήτημα, η έμφαση δίνεται στην ανεξαρτησία τους αυτή καθ' αυτή, και κατά πόσο η υπερβολική στήριξη στους χρηματοδότες επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των ΜΚΟ. Τα επιμέρους ερωτήματα είναι το κατά πόσο οι ΜΚΟ «χαρίζονται» στους χρηματοδότες τους, εάν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι απαιτήσεις των χρηματοδοτών έχουν αρνητική επιρροή στην αποτελεσματικότητα των ΜΚΟ, αλλά και σε ποιους τελικά είναι υπόλογοι οι ΜΚΟ, σ' αυτούς που υπηρετούν ή στους χρηματοδότες τους.

Τα κίνητρα των χρηματοδοτών είναι λογικό να μην αποτελούν απλά εκδηλώσεις ανθρωπιστικού ενδιαφέροντος ή ενίσχυσης της δημοκρατίας και του πλουραλισμού στα πλαίσια της «κοινωνίας των πολιτών». Είναι κοινό μυστικό ότι μέσω της χρηματοδότησης οι εκάστοτε χρηματοδότες προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα, να επηρεάσουν πολιτικές, κοινωνικές ή οικονομικές καταστάσεις. Από την άλλη η χρηματοδότηση που παρέχουν έχει τη μορφή συμβάσεων και αφορά συγκεκριμένους σκοπούς και προγράμματα, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες τους.

Σε μια ελεύθερη οικονομία όλα τα παραπάνω είναι θεμιτά. Το πρόβλημα δημιουργείται όταν οι επιδιώξεις και τα συμφέροντα των χρηματοδοτών αναγκάζουν τους ΜΚΟ να αποκλίνουν ή και να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους και το έργο τους, σε βάρος πάντα του κοινού καλού. Αν λάβουμε υπόψη μας και την ανάγκη βιωσιμότητας των ΜΚΟ, σε συνδυασμό με τον μεταξύ τους ανταγωνισμό για απόκτηση χρηματοδότησης από τις ίδιες πηγές μπορούμε να κατανοήσουμε τι συμβαίνει τελικά.

Το πρόβλημα της εξάρτησης είναι πιο έντονο στις μικρότερες ΜΚΟ, όπου η ανάγκη για χρηματοδότηση τις αναγκάζει να συμφωνήσουν με τις προϋποθέσεις των φορέων που τις

χρηματοδοτούν, πράγμα που, όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζει τον βαθμό ανεξαρτησίας της δράσης τους. Αντίθετα, οι ΜΚΟ με μεγαλύτερη εμβέλεια δεν αντιμετωπίζουν το πρόβλημα στον ίδιο βαθμό, διότι συχνά δωρεές από μέλη και δραστηριότητες προσέλκυσης πόρων όπως οι κατάλογοι προϊόντων αποτελούν σημαντικό μέρος των εσόδων τους.

Στο σημείο αυτό, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε στην στρατηγική δύο σημαντικών διεθνών ΜΚΟ που είναι οργανωμένες και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τη Διεθνή Αμνηστία και την GREENPEACE, οι οποίες επιβεβαιώνουν, 'τυπικά' τουλάχιστον, τα παραπάνω.

Η Διεθνής Αμνηστία διακηρύσσει την ανεξαρτησία της από κυβερνήσεις, πολιτική ιδεολογία, οικονομικά συμφέροντα και θρησκευτικές πεποιθήσεις. Για να διασφαλίσει αυτή την ελευθερία δεν δέχεται χρήματα από κυβερνήσεις ή πολιτικά κόμματα για το έργο της καταγραφής και εκστρατείας ενάντια στην παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι εκατοντάδες χιλιάδες δωρεές που δέχεται προέρχονται αποκλειστικά από τα μέλη της, το κοινό, και θεσμούς όπως ιδρύματα, και ηθικές εταιρείες (ethical companies). Η ίδια ΜΚΟ προσδιορίζει επίσης πως ο προϋπολογισμός<sup>42</sup> της διατίθεται στα ακόλουθα πεδία: επαγγελματική έρευνα για την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αποστολές οι οποίες παρίστανται σε δίκες και συνιστούν αντιπροσωπείες σε κυβερνήσεις, και δραστηριότητες που σχετίζονται με την δημόσια ενημέρωση, τις εκστρατείες και αναπτυξιακές πολιτικές.

Παρόμοια είναι και η βασική στρατηγική της GREENPEACE, της σημαντικότερης ίσως ΜΚΟ για την προστασία του περιβάλλοντος: δεν δέχεται χρηματοδότηση από κυβερνήσεις, εταιρείες ή πολιτικές ομάδες. Αντίθετα, στηρίζεται στις εθελοντικές συνεισφορές των μελών της και σε επιδότηση από ιδρύματα.

---

<sup>42</sup> Κατά το οικονομικό έτος 2002- 2003 ο προϋπολογισμός που υιοθετήθηκε από την Διεθνή Αμνηστία ήταν 23,728,000 λίρες Αγγλίας και δαπανήθηκε ως εξής: 12% στην ενίσχυση των συνδρομών, 10% σε δραστηριότητες που σχετίζονταν με καμπάνιες, 12% για δημοσιεύσεις και μεταφράσεις, 26% για έρευνα και δράση, 7% για τα περιφερειακά γραφεία, 15% για έρευνα και ενίσχυση των δραστηριοτήτων και 18% για διοικητικές δαπάνες.

Συμπερασματικά, οι ΜΚΟ θα μπορέσουν να διαδραματίσουν το ρόλο τους μόνο αν είναι πραγματικά ανεξάρτητες από τις δημόσιες αρχές. Η οικονομική ανεξαρτησία τους θα μπορέσει να εξασφαλιστεί μόνο με μία ανεξάρτητη χρηματοδότηση, την *άμεση* δηλαδή χρηματοδότηση από τον πολίτη.

Παρόλα αυτά η χρηματοδότηση αποκλειστικά από τον πολίτη δεν είναι πλέον εύκολη υπόθεση αφού η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις ΜΚΟ έχει κλονιστεί ανεπανόρθωτα από φήμες για συμπεριφορές-σκάνδαλα κάποιων ΜΚΟ αναφορικά με την παροχή προστασίας και εξυπηρέτηση των, όχι και τόσο αθώων, συμφερόντων των χρηματοδοτών τους. Γι' αυτό το λόγο οι ΜΚΟ θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στο να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη του πολίτη, προκειμένου να απαγκιστρωθούν ολικά ή τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό από την ανάγκη κρατικής ή άλλης χρηματοδότησης, να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο τους, και να μπορούν πλέον ελεύθερα τους υπηρετήσουν τους στόχους τους. Αλλά τελικά είναι αυτό το ζητούμενο τους;

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:**

### **Το Στρατηγικό Σχέδιο για την ανάπτυξη μίας ΜΚΟ: μελέτη εφαρμογής περίπτωσης**

---

#### **4.1. Βασικές προς ανάλυση παράμετροι**

Για την ανάπτυξη μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης θα πρέπει να λυθούν υπόψη τα κάτωθι:

- Το εύρος και το είδος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Τα πλαίσια του ύψους της επένδυσης
- Ο όγκος των δραστηριοτήτων (θα πρέπει δηλαδή πάντα να προσπαθούμε να απεικονίζουμε την ανταποδοτικότητα της οργάνωσης
  - φορέα σε σχέση τόσο με την κοινωνία μέσα στην οποία αναπτύσσεται όσο και με τους beneficiaries)

#### **4.2 Βασικό περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου της ΜΚΟ**

##### **4.2.1 Στρατηγική Ανάλυση**

Ο στρατηγικός στόχος της οργάνωσης εκτείνεται κυρίως στις βασικές επιλογές που θα πρέπει να κάνει η οργάνωση ώστε να οριοθετήσει την οντότητά της. Και η οριοθέτηση αυτή έχει να κάνει πάντα με τρεις βασικούς άξονες:

- α. Την ίδια την δραστηριότητά της
- β. Το κοινό στο οποίο απευθύνεται
- γ. Τις προσφερόμενες αξίες της

#### 4.2.1.α Δραστηριότητα

Ο κάθε φορέας που προτείνεται να συσταθεί και να λειτουργήσει ως ανεξάρτητη δομή παροχής εθελοντικών υπηρεσιών (π.χ. κοινωνικής φροντίδας), θα πρέπει να απευθύνεται σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες οι οποίες δεν έχουν την δυνατότητα πρόσβασης σε διάφορες υπηρεσίες (λόγω οικονομικού και κοινωνικού αποκλεισμού τους) ή οι υπηρεσίες οι οποίες τους προσφέρονται από τις ήδη υφιστάμενες οργανώσεις τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα είναι αποσπασματικές και ελλιπείς.

#### 4.2.1.β Κοινό

Οι ως άνω αναφερόμενες πληθυσμιακές ομάδες ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι:

- Ø Μετανάστες
- Ø Πρόσφυγες
- Ø Αιτούντες Άσυλο
- Ø Θύματα Trafficking (Γυναίκες / Παιδιά / Άνδρες)
- Ø Παιδιά του Δρόμου (άλλα από τα θύματα Trafficking)
- Ø IDU's (Χρήστες / Τοξικοεξαρτημένοι)
- Ø ROMA / Τσιγγάνοι
- Ø CSW's (Commercial Sex Workers)
- Ø Φυλακισμένοι / Αποφυλακισμένοι
- Ø Μονογονεϊκές Οικογένειες
- Ø Άστεγοι
- Ø Άνεργοι
- Ø Άγαμες Μητέρες
- Ø Ψυχική Υγεία
- Ø Κακοποίηση / ενδοοικογενειακή βία
- Ø HIV / AIDS
- Ø Βοήθεια στο σπίτι
- Ø Εθελοντισμός



- Ø Disaster Medicine
- Ø Πρόληψη εγκληματικότητας
- Ø Άτομα Με Ειδικές Ανάγκες
- Ø Πομάκοι, ακριτικά νησιά

#### 4.2.1.γ Προσφερόμενες αξίες - δράσεις

Οι φορείς που θα αναλάβουν την υλοποίηση προγραμμάτων που θα σχετίζονται με τις παραπάνω ομάδες στόχου θα πρέπει να φροντίζουν ώστε να έχουν και συναφείς δράσεις όπως:

1. Εκδηλώσεις (Συνέδρια – Ημερίδες – Πολιτιστικές Εκδηλώσεις – Ομιλίες κ.ά)
2. Εκδόσεις (Ενημερωτικά Περιοδικά με διευρυμένη θεματολογία οικονομικού και κοινωνικού αποκλεισμού, Ενημερωτικά Έντυπα)
3. Εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Παρεμβάσεις σε σχολεία, Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Ερευνητικά προγράμματα, Εκπαιδεύσεις εθελοντών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και στην Περιφέρεια γενικότερα)
4. Συνεργασίες με άλλους φορείς καθώς και με άλλες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (είτε για συγκεκριμένες ομάδες στόχου, είτε στο επίπεδο διευρυμένων σχημάτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη διαλόγου με την Ελληνική κοινωνία καθώς και με τους επίσημους κρατικούς φορείς)
5. Δημιουργία Συστήματος συλλογής και αξιοποίησης Ιατρικών και Κοινωνικών Χαρακτηριστικών των ως άνω αναφερόμενων ομάδων στόχου
6. Συμβολή στη δημιουργία Δικτύων, Forum, Consortium, ή άλλων Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου που θα εξυπηρετούν κατ' αρχήν τις ανάγκες και τους σκοπούς (κυρίως διεκδίκησης και Leadership) του νέου φορέα
7. Δημιουργία delegation (πυρήνων εθελοντικής δράσης) στην Ελλάδα (κυρίως στην περιφέρεια) με στόχο την ανάπτυξη της εθελοντικής δράσης και κυρίως την εκπαίδευση εθελοντών σε θέματα καταπολέμησης κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού.

#### **4.2.2 Κανάλια Παρέμβασης – Προϊόντα**

Τα προγράμματα του υπό σύσταση φορέα θα έρθουν να απαντήσουν στην απομόνωση και στον αποκλεισμό μειονοτικών πληθυσμών, οι οποίοι πέρα από το πολιτισμικό σοκ που αντιμετωπίζουν στην Ελλάδα ως χώρα υποδοχής ή διαμετακομιστικό σημείο έχουν να χειριστούν τις περισσότερες φορές χρόνια και βασανιστικά νοσήματα, τα οποία δεν μπορούν να καλυφθούν, λόγω της ιδιαίτερης φύσης του νομικού καθεστώτος τους ή της έλλειψης νομιμοποιητικών εγγράφων.

Τα χιλιάδες περιστατικά (τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό – κοινοτικό επίπεδο) που θα έχουν να χειριστούν τόσο οι κοινωνικές, όσο και οι ιατρικές υπηρεσίες των δομών του, θα δημιουργήσουν μία μεθοδολογία δράσης και παρέμβασης, που βασικό στόχο θα έχει την αντιπρόταση, την ενίσχυση του τρίτου πόλου (κοινωνία των πολιτών), στην διαχείριση αυτών των πληθυσμών.

Τέλος, με τη μαρτυρία και την κοινωνική δράση, ο νέος φορέας θα προσπαθήσει να διοχετεύσει στην κοινή γνώμη και τα ΜΜΕ ότι ο πρόσφυγας, ο μετανάστης, ο «Άλλος» δεν είναι μόνο φορέας δεινών ή ασθενειών και νοσημάτων, αλλά πέρα από την επιφύλαξη και την απόρριψη χρειάζεται ενίσχυση, προκειμένου να προστατευθεί το αναφαίρετο δικαίωμά του, αυτό της συντήρησης στη ζωή.

Οι παρεμβάσεις ποικίλουν ανάλογα με το χρόνο παραμονής των προσφύγων και ανάλογα με τα αιτήματά τους σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο. Αν θα θέλαμε να ορίσουμε διαγραμματικά τις επεμβάσεις του νέου φορέα στους πληθυσμούς αυτούς θα μπορούσαμε να το ορίσουμε ως εξής:

### 4.2.3 Κανάλια Δράσης – Distributors

Τα προγράμματα του νέου φορέα θα ασχοληθούν με την Υποδοχή των ομάδων, την παροχή υπηρεσιών είτε μέσω των δομών τους είτε μέσω κινητών μονάδων τους με απώτερο στόχο την ψυχοκοινωνική τους ένταξη. Τα κανάλια της συγκεκριμένης δράσης διαφαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



### **4.3 Δεξιότητες που θα συνηγορήσουν στην επιτυχία της σύστασης ενός νέου φορέα (νέας οργάνωσης) – Why it will be successful - The capabilities**

Ο βαθμός επιτυχίας στην εφαρμογή ενός ορθολογικά σχεδιασμένου φορέα (ΜΚΟ) παροχής εθελοντικών υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους κάτωθι:

- Ø Η λειτουργία Προγραμμάτων για μία τουλάχιστον δεκαετία στην Ελλάδα χωρίς εσωτερική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της δράσης τους είναι ένα πρώτο στοιχείο ένδειξης για την αναγκαιότητα μιας οργάνωσης με τεχνογνωσία και επαγγελματική δράση.

- Ø Η ύπαρξη πολλών εθελοντικών οργανώσεων οι οποίες ευκαιριακά αναπτύσσουν προγράμματα βάσει χρηματοδοτήσεων (προγράμματα πιλότοι τα οποία σταματούν όταν παύουν οι χρηματοδοτήσεις από τους θεσμικούς φορείς) έχει ήδη δημιουργήσει έναν αποσπασματικό χαρακτήρα της κοινωνικής βοήθειας.
- Ø Τα μεθοδολογικά εργαλεία παρέμβασης που έχουν χρησιμοποιηθεί όλα αυτά τα χρόνια από οργανώσεις τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Ελλάδα αλλά και η Αναπτυξιακή Δράση σε ποικίλα αντικείμενα και διαφορετικές ομάδες στόχου, έχουν δημιουργήσει ένα πλουραλισμό ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για ενασχόληση με το εύρος του κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού.
- Ø Το οργανωτικό πλαίσιο, το πλαίσιο Διοίκησης και η εσωτερική κατανομή έργου για τα διαφορετικά προγράμματα που προβλέπονται να λειτουργήσουν θα επιτελέσουν στη δημιουργία μίας ευέλικτης δομής η οποία θα μπορεί να διαχειριστεί διαφορετικού τύπου προγράμματα και να ασχοληθεί με διαφορετικές ομάδες στόχου ταυτόχρονα.
- Ø Η στοχοθέτηση ανάπτυξης Επικοινωνιακών Κοινών, οι συνεργασίες με διαφορετικές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.) καθώς και η Διασύνδεση με δίκτυα, forum και Αναπτυξιακές Συμπράξεις (βλ. Equal Projects) που προβλέπονται, θα δημιουργήσει τη βάση για συνεργασίες στο μέλλον και για Συμπράξεις που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για υποψηφιότητα σε χρηματοδοτήσεις θεσμικές (από διαφορετικές πηγές και κανάλια χρηματοδότησης).

- Ø Η συμμετοχή σε άτυπα δίκτυα και η ενεργός δράση, θα δημιουργήσει τις συνθήκες για άμεση εμπλοκή και σε προγράμματα τα οποία μέχρι σήμερα δεν έχουν υλοποιηθεί λόγω έλλειψης συντονισμού των εμπλεκόμενων φορέων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο [βλ. Trafficking] είτε και λόγω οικονομικών περιορισμών κα αδυναμιών).
- Ø Η ανάπτυξη συνεργασιών με Φορείς, Υπουργεία, τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφέρεια, θα αποτελέσει ενισχυτικό στοιχείο για μία πορεία δράσης η οποία δεν θα ξεκινήσει από το μηδέν.
- Ø Η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης τα οποία έχουν ήδη ασχοληθεί με τον κοινωνικό και οικονομικό αποκλεισμό είτε στον έντυπο τύπο είτε μέσα από τα τηλεοπτικά κανάλια, η συμμετοχή σε ραδιοφωνικές εκπομπές καθώς και οι ποικίλες έρευνες (Press releases / press kits) τα οποία θα δημοσιεύονται περιοδικά<sup>43</sup>, αποτελούν στοιχείο διαβεβαίωσης ότι ένας Αξιόπιστος Φορέας που θα έχει την δυνατότητα μέσα από την Δράση να ανακοινώνει και να προβάλλει τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες καθώς και τις ανάγκες των ομάδων στόχου (μαρτυρία), έχει χώρο αυτή τη στιγμή και έδαφος στα ελληνικά δρώμενα.
- Ø Οι μελλοντικές παρεμβάσεις του Νέου φορέα (νέα οργάνωση) σε διαφορετικές ομάδες στόχου θα έχει το θετικό της πολυσχιδίας και της οριζόντιας επέκτασης, αφού θα αγγίζει με βασικές παροχές και πρωτότυπες δράσεις διαφορετικές ομάδες στόχου σε διαφορετικές γεωγραφικές ζώνες.
- Ø Ταυτόχρονα θα αναπτυχθούν και θα ενισχυθούν οι πυρήνες εθελοντών (μέσω του active recruitment). Στην ουσία, τα άτομα αυτά θα αποτελέσουν και τους ζωτικούς πυρήνες δικτύωσης και επέκτασης του Νέου Φορέα στην Περιφέρεια (Antennas).

---

<sup>43</sup> Για τη συγκεκριμένη δεξιότητα θα αναπτυχθεί μεμονωμένο communication plan (βλ *Παράρτημα 3* το οποίο θα έχει ετήσια χρονοδιαγραμματική στοχοθέτηση (milestones) με ανάλογο Project follow up.

- Ø Οι συνεργασίες του Νέου Φορέα –που θα προβλέπονται βάσει καταστατικού– θα αποτελέσουν ένα ακόμη ενισχυτικό στοιχείο επιτυχίας (επιχειρησιακής και επικοινωνιακής για το νέο φορέα).
- Ø Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του Νέου φορέα στις ομάδες στόχου με την μορφή του One Stop Solution (βλ αναλυτικά παρακάτω θέμα Positioning) **δημιουργεί** τη διαφορά και αποτελεί την καινοτομία στα μέχρι σήμερα δεδομένα.

#### **4.4 Μέσο και μακρο πρόθεσμοι στόχοι του φορέα (ΜΚΟ) και η επιθυμητή θέση στην αγορά**

Βασικοί στόχοι του νέου φορέα θα πρέπει να είναι η ανανέωση της Ανθρωπιστικής – εθελοντικής προσφοράς στο ελληνικό γίνεσθαι και η προώθηση της αλληλεγγύης μεταξύ των ανθρώπων και της ελληνικής κοινωνίας.

Εξειδικεύονται οι παραπάνω στόχοι σε μεσο και μακρο πρόθεσμους στόχους:

##### **4.4.1 Μεσοπρόθεσμοι στόχοι**

1. Να αγγίξει όλα τα θέματα Κοινωνικού και Οικονομικού αποκλεισμού
2. Να απευθυνθεί σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες οι οποίες αποκλείονται ή απειλούνται από αποκλεισμό από το ισχύον υγειονομικό και κοινωνικό ιστό
3. Να αναπτύξει δραστηριότητες διευρυμένου τύπου που σχετίζονται με την ανάπτυξη σε ευρωπαϊκό επίπεδο
4. Να παρέχει υπηρεσίες «ολιστικού» τύπου και να παράγει μοντέλα ικανά προς υιοθέτηση από τους καθ' ύλην αρμόδιους κρατικούς φορείς (δημιουργία καλών πρακτικών)

5. Να συνενώσει την πολυφωνία των υφιστάμενων Μη Κυβερνητικών και Εθελοντικών οργανώσεων και να την μεθοδεύσει στην δημιουργία ικανών και πρακτικών λύσεων για τους beneficiaries – Ομάδες στόχου
6. Να συνδέσει την Οικονομική και Επιχειρηματική δράση με την Ανθρωπιστική Δράση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε το εξής:  
Η «λογική» της οικονομικό – επιχειρηματικής δράσης και η «λογική» της Ανθρωπιστικής δράσης κινούνται κατ' αρχήν σε τελείως διαφορετικά επίπεδα. Η πρώτη τείνει, στο υπάρχον θεσμικό καθεστώς, να περιορισθεί στη στενή αναζήτηση της μεγιστοποίησης του κέρδους. Από την άλλη μεριά η μέχρι σήμερα τάση του Ανθρωπιστικού Κινήματος είναι να παραμένει έξω από κάθε προβληματισμό σχετικά με την οικονομικό – επιχειρηματική διάσταση του αντικειμένου του.  
Σήμερα όμως ο στεγανός διαχωρισμός των δύο πεδίων δράσης είναι ανέφικτος και σε μερικές περιπτώσεις ανεπιθύμητος. Η εισβολή του Ανθρωπισμού στους οικονομικό – επιχειρηματικούς μηχανισμούς προς όφελος των ομάδων στόχου αποτελεί και το βασικό μεσοπρόθεσμο στόχο.

#### **4.4.2 Μακροπρόθεσμοι στόχοι**

1. Η προοπτική εξέλιξης του νέου φορέα (οργάνωσης) σε έναν ικανό Leader για θέματα ανάπτυξης και προαγωγής υγείας και κοινωνικής ένταξης των ευπαθών πληθυσμιακών ομάδων.
2. Η δημιουργία ενός ικανού και αξιόπιστου «συνομιλητή» με το εκάστοτε πολιτειακό σύστημα με βασικό άξονα και γνώμονα την δράση και την αποτελεσματικότητα αυτής
3. Η επίλυση των προβλημάτων των ομάδων στόχου μέσα από πρωτότυπες και πρωτοποριακές δράσεις οι οποίες θα έχουν εσωτερικά συστήματα αξιολόγησης και θα επανατοποθετούν στόχους ανάλογα με τις ευρύτερες οικονομικό – κοινωνικό – πολιτικό – νομικό εξελίξεις

4. Η δημιουργία νέων σχημάτων εθελοντικής δράσης η οποία θα επεκτείνεται πέρα από τις μεγάλες πόλεις, σε ολόκληρη την περιφέρεια
5. Η συστηματοποίηση της εθελοντικής δράσης μέσα σε επαγγελματικά πρότυπα
6. Η ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών και η διαμόρφωση της παρέμβασης από αφηρημένο στοιχείο σε τοπική κοινωνική υπόθεση

#### **4.5 Unique Sales Proposal** (τι είναι μοναδικό στην πρότασή μας / το διαφοροποιό στοιχείο)

Ένα βασικό ερώτημα το οποίο θα μπορούσε να τεθεί είναι: γιατί άλλη μία οργάνωση? Γιατί άλλος ένας φορέας? Τι, πως και ποιος κάνει την διαφορά?

Εν προκειμένω, η απάντηση δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από το να καταδείξουμε τις οργανώσεις από τις οποίες στην ουσία «γεννιέται» ο νέος φορέας. Το διαφοροποιό στοιχείο της νέας οργάνωσης από τις λοιπές που υπάρχουν στην ελληνική επικράτεια (στα αποτελέσματα του rapid assessment των υφιστάμενων εθελοντικών οργανώσεων και κυρίως στο χάρτη των φορέων που ασχολούνται με τους μετανάστες – πρόσφυγες), φαίνεται καθαρά να είναι η αποσπασματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους φορείς που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη ομάδα στόχο αλλά και η ανεπάρκεια ή η υπολειτουργία του μεγαλύτερου ποσοστού αυτών των φορέων).

Το γεγονός επίσης ότι στα πλαίσια του νέου φορέα και κυρίως όσον αφορά την ανάπτυξη προγραμμάτων, ο κάθε χρήστης των προσφερόμενων υπηρεσιών θα έχει την δυνατότητα να αντιμετωπίζεται «ολιστικά» και όχι αποσπασματικά.

Η αποκτημένη γνώση και η εμπειρία του ιδιωτικού τομέα δημιουργούν μία παρακαταθήκη για ένα μέλλον που δε θα στηρίζεται στην καλή θέληση κάποιων εθελοντών αλλά σε ένα οργανωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών με πολυεπίπεδη δράση και ένα ποικίλο κύκλο επιχειρησιακής ανάπτυξης.



Το διαφοροποιό στοιχείο επίσης ορίζεται και από το γεγονός ότι ο νέος φορέας δεν θα είναι μόνο μία οργάνωση δραστηριοτήτων και προγραμμάτων που θα απευθύνεται στις καταγεγραμμένες ομάδες στόχου (βλ. Παραπάνω) αλλά θα χρησιμοποιεί αυτή τη δράση είτε για την Προβολή των προβλημάτων, είτε για την επίσημη καταγραφή τους (έρευνα) είτε για την εκπαίδευση επαγγελματιών οι οποίοι ασχολούνται με αυτούς τους τομείς δράσης.

Ταυτόχρονα ο νέος φορέας πέρα από το Leadership που θα διεκδικήσει, θα επεκτείνει την δραστηριότητά του στις τοπικές κοινωνίες και κυρίως στην περιφέρεια τόσο με ενέργειες παρέμβασης όσο και με δράσεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα.

**4.6 Customer Value** (η αξία που προσφέρεται στον καταναλωτή των υπηρεσιών του νέου φορέα – Beneficiaries – χρήστες υπηρεσιών)

- Ø Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι beneficiaries των προγραμμάτων του νέου φορέα θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε προγράμματα «ολιστικής» αντιμετώπισης των προβλημάτων τους.
- Ø Εξειδικευμένοι επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων θα τους παρέχουν υπηρεσίες ιατρικές, κοινωνικές, ψυχολογική υποστήριξη και νομική συμβουλευτική καθώς και συνοδευτικές – υποστηρικτικές υπηρεσίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα πιεστικά προβλήματα που απορρέουν από τον εν γένει ή εν δυνάμει κοινωνικό και οικονομικό τους αποκλεισμό.
- Ø Επίσης και κυρίως λόγω των συνεργασιών που θα αναπτύσσει ο νέος φορέας (οργάνωση), πέρα από τις παροχές (ιατρικού - κοινωνικού χαρακτήρα) θα έχει τη δυνατότητα να συνδέει τα άτομα αυτά (κοινωνικά και οικονομικά αποκλεισμένα) με φορείς εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης καθώς και με φορείς (ιδιωτικού τομέα ή ευρύτερου δημόσιου τομέα) επιχειρησιακής ανάπτυξης και επαγγελματικής αποκατάστασης.

- Ø Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του νέου φορέα (οργάνωσης) θα απευθύνονται είτε στο άτομο είτε στην ομάδα αλλά και στην κοινότητα.
- Ø Μεθοδολογικά εργαλεία community based θα χρησιμοποιούνται ώστε οι παρεμβάσεις να έχουν ένα διευρυμένο χαρακτήρα και να αγγίζουν τα ζωτικά προβλήματα ευρύτερων πληθυσμών.
- Ø Σε αντιδιαστολή με τα ήδη υφιστάμενα προγράμματα «πλότους», ο νέος φορέας θα αναπτύσσει δράσεις οι οποίες λόγω των συνασπισμών / forum / consortium / δικτύων που θα έχει αναπτύξει, θα έχουν τη βιωσιμότητα και την ανάλογη απορρόφηση από το οργανωμένο κοινωνικό προνοιακό σύστημα είτε του κεντρικού κρατικού μηχανισμού, είτε των τοπικών κοινωνιών.

#### **4.7 Περιγραφή υπηρεσιών**

##### **Εύρος και βάθος των προσφερόμενων υπηρεσιών**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα προσαρμόζονται στις ομάδες στόχου όπου τα προγράμματα θα απευθύνονται.

Θα κυριαρχεί ένα βασικό μοντέλο αντιμετώπισης των προβλημάτων, το οποίο θα εστιάζεται κυρίως στο «ολιστικό» μοντέλο παρέμβασης.

Ιατρικές υπηρεσίες, Κοινωνική συμβουλευτική, Ψυχολογική υποστήριξη, παροχή πληροφοριών για θέματα στέγασης και επαγγελματικής ένταξης, νομική στήριξη, διασύνδεση με το υπάρχον ιατρικό και κοινωνικό προνοιακό σύστημα, αποκατάσταση, εκπαίδευση, δημιουργία μηχανισμών αυτοσυντήρησης, είναι κάποιες από τις προσφερόμενες υπηρεσίες οι οποίες προβλέπονται για όλες τις ομάδες στόχου.

Ανάλογα με τα προγράμματα που θα υλοποιηθούν οι παραπάνω παρεμβάσεις θα εμπλουτίζονται και με δράσεις οι οποίες θα έχουν το χαρακτήρα της «αποκλειστικότητας» της ομάδας στόχου.

Έτσι για τις ομάδες στόχου (γυναίκες / παιδιά / άνδρες) που σχετίζονται με το Trafficking οι παρεμβάσεις θα συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία ξενώνων (για την

προστασία των θυμάτων) καθώς και με την διασύνδεσή αυτών των δομών με ανάλογες δομές του εξωτερικού. Επομένως, πέρα από τις προτυποποιημένες υπηρεσίες, τα προγράμματα του νέου φορέα θα επεκτείνονται και σε δράσεις που θα έρθουν να «απαντήσουν» στις υπαρκτές – πιεστικές και έντονες προς επίλυση ανάγκες των ομάδων στόχου. Βασικός γνώμονας για το εύρος και την επέκταση των δραστηριοτήτων θα είναι οι χρηματοδοτήσεις που θα υφίστανται κάθε φορά καθώς και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης αυτών των δραστηριοτήτων.

#### **4.8 Πολιτική παρεχόμενων υπηρεσιών και λειτουργίας του χώρου**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του νέου φορέα θα είναι απόλυτα συνδεδεμένες με τις ανάγκες των πληθυσμών / beneficiaries στους οποίους θα απευθύνεται και σαφώς θα έρχονται να απαντήσουν στα έντονα και οξεία προβλήματα του χώρου της υγείας και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η νέα οργάνωση – φορέας θα αποτιμά τις ανάγκες όχι μόνο των μειονοτικών πληθυσμών αλλά και τις ανάγκες των γηγενών οι οποίοι είτε λόγω κατάστασης (άστεγοι – άποροι – ανασφάλιστοι – ηλικιωμένοι – παιδιά του δρόμου) είτε λόγω γεωγραφικών περιορισμών (π.χ. ακριτικά νησιά) βρίσκονται σε έναν εν γένει ή εν δυνάμει κοινωνικό αποκλεισμό ή γενικότερα αποκλεισμό παροχών.

Σε αυτούς τους πληθυσμούς θα παρέχονται υπηρεσίες οι οποίες θα έρχονται να καλύψουν κενά που το επίσημο κράτος αδυνατεί να καλύψει και ορισμένες φορές δημιουργεί (είτε λόγω ανεπάρκειας, είτε λόγω αδυναμίας για δημιουργία ευέλικτων σχημάτων).

Έχει διαπιστωθεί άλλωστε ότι αυτή η περίοδος είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή για παρεμβάσεις σε θέματα της ελληνικής κοινωνίας και ειδικά στους τομείς της υγείας και της πρόνοιας. Ένας ευέλικτος φορέας ο οποίος στην ουσία θα εκπροσωπεί τον ιδιωτικό μη κερδοσκοπικό τομέα, θα μπορεί να δημιουργεί ευέλικτους και σύγχρονους μηχανισμούς δράσης και ανάδρασης τόσο στον τομέα της πρόληψης όσο και στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας καθώς και στις υπηρεσίες κοινωνικοπρονοιακού τύπου.

#### **4.9. Αποτύπωση των στόχων της ΜΚΟ**

##### **4.9.1 Market Leader**

Ο νέος φορέας / οργάνωση θα στοχεύει χρονοδιαγραμματικά στη σταδιακή απεμπλοκή (από άποψη οικονομικής ενίσχυσης) από τους θεσμικούς χρηματοδότες και στην πλήρη αυτονομία (που σχετίζεται άμεσα με το οικονομικό αντικείμενο).

Με τον παραπάνω τρόπο θα είναι εφικτή η συνεχής σύνδεση του νέου φορέα με τις αρχές και τις αξίες του ανθρωπιστικού – εθελοντικού κινήματος όπως είναι η «ανεξαρτησία» της δράσης αλλά και θα υπάρχει διαρκής ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο σε κάθε σχήμα και σε κάθε οργανωτικό πλαίσιο θεωρείται ζωτικής σημασίας.

Ο νέος φορέας θα αξιοποιήσει την δυνατότητα που παρέχει η επαρχία για την δημιουργία πυρήνων εθελοντών οι οποίοι θα ενισχύσουν την εθελοντική δράση της περιφέρειας και θα δημιουργήσουν τις συνθήκες για τη δημιουργία προγραμμάτων «εθνικής εμβέλειας» ξεφεύγοντας έτσι από το μονολιθισμό της υλοποίησης προγραμμάτων ΜΟΝΟ στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Το market leader των ανωτέρω συνδέεται άμεσα με τις οικονομικές εξαρτήσεις του νέου φορέα και δεν τοποθετείται (χρονικά).

Η συγκεκριμένη οργάνωση θα λειτουργεί σε τέσσερα επίπεδα:

1. Άμεσα θα σχετίζεται με τις ομάδες στόχου (beneficiaries) μέσω των προγραμμάτων της.
2. Θα σχετίζεται με την ελληνική κοινωνία (εκπαίδευση εθελοντών / ανάληψη προγραμμάτων σε συνεργασία με δήμους, κοινότητες, Περιφερειακό Σύστημα Υγείας και Πρόνοιας)
3. Θα δημιουργεί συνθήκες πολυφωνίας στηριζόμενη στο action το οποίο αντιστρατεύεται την ακραία θεωρητικότητα.
4. Θα καταγραφεί το διαρκές μεταβαλλόμενο σκηνικό της ελληνικής επικράτειας (context analysis) και θα χρησιμοποιεί τις εκάστοτε πηγές ώστε να προτείνει βιώσιμες, ευέλικτες και προσαρμοσμένες στις εκάστοτε ανάγκες, λύσεις.

#### **4.9.2 Οικονομικοί Στόχοι – Αρχικό Πλάνο Εξόδων και Εσόδων**

Προσδοκώντας να κάνουμε μία ποσοτικοποίηση των βασικών οικονομικών μεγεθών που μπορεί να ισχύσουν για τη νέα οργάνωση (αν θέλουμε δηλαδή να αποτυπώσουμε το ύψος της προτεινόμενης επένδυσης), θα μπορούσαμε να πούμε ότι για να μπορέσει να είναι βιώσιμη και εφικτή μία τέτοια προσπάθεια, θα πρέπει να προβλεφθούν – οικονομικά τουλάχιστον- κάποια minimum αλλά επιχειρησιακά standards.

Η λειτουργία γραφείων – διοίκησης, θεωρείται απαραίτητη ώστε να μπορέσει αυτός ο νέος φορέας να απευθυνθεί στους διάφορους μελλοντικούς χρηματοδότες (θεσμικούς και ιδιωτικούς). Ταυτόχρονα το στελεχιακό δυναμικό το οποίο θα χρειαστεί (σε επίπεδο διαχείρισης και διοίκησης) θα πρέπει να είναι το απαιτούμενο σε σχέση με τους στόχους και τις δραστηριότητες που αυτός ο νέος φορέας θα αναπτύξει (έτσι όπως αυτές αποτυπώθηκαν σε προηγούμενες αναφορές).

Η ύπαρξη επαγγελματιών όπως Υπεύθυνος για το Ανθρώπινο Δυναμικό (για την παρακολούθηση των εθελοντών στα προγράμματα του Νέου φορέα αλλά και για την στελέχωση των ήδη υφιστάμενων προγραμμάτων και των νέων προγραμμάτων), ή ο Υπεύθυνος του Private Fund Raising (για την προσέλκυση Ιδιωτών συνδρομητών) καθώς και η Οικονομική Διαχείριση και παρακολούθηση όλων αυτών των δραστηριοτήτων, θεωρούνται νευραλγικής σημασίας.

Στόχος είναι, ο νέος φορέας αφού συσταθεί και ξεκινήσει την λειτουργία του να αναπτύξει επιχειρησιακή δράση με χρηματοδοτήσεις θεσμικές έτσι ώστε ακόμη και η επένδυση του να λειτουργήσει περισσότερο εν ήδη δανεισμού που περισσότερο θα εξυπηρετήσει στο time delay των θεσμικών χρηματοδοτήσεων (cash flow needs) παρά στην απευθείας απόδοση χρημάτων χωρίς επιστροφή (λειτουργία δανεισμού). Η επένδυση που σίγουρα θα χρειαστεί είναι για ένα μεγάλο μέρος των πάγιων και λειτουργικών εξόδων του νέου φορέα και λιγότερο για την επιχειρησιακή δράση.

#### **4.10 Επιχειρηματική Στρατηγική**

Η νέα οργάνωση – νέος φορέας θα συμβάλει στην αναβάθμιση των προσφερόμενων σήμερα ανθρωπιστικών υπηρεσιών.

Η ύπαρξη μίας οργάνωσης η οποία θα ασχοληθεί αποκλειστικά με τη συνολική παροχή υπηρεσιών που θα αγγίζουν και θα επεκτείνονται πέρα από τα θέματα υγείας αποτελεί αγωνία όχι μόνο των ομάδων στόχου αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας.

Η ταυτόχρονη απουσία αξιόπιστων φορέων για την ανάληψη τέτοιου είδους δράσεων επαγωγικά οδηγεί στη στρατηγική δημιουργία μίας οργάνωσης που θα έρθει όχι μόνο να συντηρήσει αλλά –και κυρίως- να επεκτείνει την ήδη υφιστάμενη δράση σε τομείς και σε πλαίσια που άλλες οργανώσεις λόγω αρχών και επιχειρησιακής πολιτικής δεν έχουν αγγίξει.

Με καθοδηγητικό γνώμονα τα παραπάνω εύκολα συνάγεται ότι μία νέα οργάνωση / φορέας που θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλο τον κοινωνικό ιστό της χώρας χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα τα οικονομικά κανάλια των προσφερόμενων χρηματοδοτήσεων και αξιοποιώντας την αποκτηθείσα γνώση και τεχνογνωσία από τις παρεμβάσεις άλλων υφιστάμενων, είναι το ζητούμενο αλλά και η εγγύηση για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος το οποίο στην ουσία θα έρθει να δώσει ώθηση σε δράσεις που ήδη έχουν ξεκινήσει και έχουν δοκιμαστεί στο εθελοντικό σκηνικό της ελληνικής κοινωνίας.

#### **4.11 Χρηματοδότες**

##### **4.11.1 Θεσμικοί Χρηματοδότες**

- Ευρωπαϊκή Ένωση
- Υπουργεία
- Ιδρύματα
- Γενικές Γραμματείες
- Τοπική Αυτοδιοίκηση
- Περιφέρειες
- Ινστιτούτα (Έρευνας και Ανάπτυξης)

Οι θεσμικοί χρηματοδότες οι οποίοι μπορούν άμεσα να χρησιμοποιηθούν (λαμβάνοντας βέβαια πάντα υπόψη τους χρονικούς περιορισμούς υποβολής των προτάσεων για χρηματοδότηση)

##### **4.11.2 Ιδιώτες Χρηματοδότες (δράσεις για τις ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις)**

- Private Donors (μέσω Mailing: έχει προβλεφθεί στο Budget δημιουργίας του νέου φορέα και για 2 χρόνια η λειτουργία ενός τέτοιου Project οποίο για 30.000 potential donors θα κοστίζει 17,000 € /έτος)
- Συναυλίες

- Πολιτιστικές Εκδηλώσεις
- Καλλιτεχνικές Εκδηλώσεις

#### 4.12 Τοποθέτηση της οργάνωσης / νέου φορέα («*Positioning*»)

**To Positioning** για την νέα οργάνωση / νέο φορέα θα πρέπει να αποτυπώνεται με τρόπο διακριτό και κατανοητό όχι μόνο στους beneficiaries αλλά και στο «αγοραστικό κοινό» τους potential donors (ιδιωτικούς και θεσμικούς).

Έτσι κατά το πρότυπο π.χ. των Γιατρών Χωρίς Σύνορα οι οποίοι ως βασικό positioning έχουν: «είμαστε γιατροί και παρεμβαίνουμε άμεσα!», η νέα οργάνωση ως positioning θα έχει τις συστατικές λειτουργίες της δημιουργίας της (σε σχέση με το σκελετό των προγραμμάτων της).

Η ολιστική παρέμβαση των διαφορετικών ομάδων στόχων, η πλήρης κάλυψη των αναγκών τους, η διασύνδεσή τους με ένα σύστημα το οποίο τους αποκλείει και τους απομονώνει, η παροχή υπηρεσιών που κάτω από άλλες συνθήκες θα ήταν αποσπασματική και διακοπτόμενη, είναι και το βασικό positioning του νέου φορέα:

##### ***One Stop Solution***

***One Stop Solution*** για τις ευπαθείς ομάδες

***One Stop Solution*** για την περιφέρεια που «διψά» να προσφέρει εθελοντικά αλλά δεν γνωρίζει πώς ή δεν έχει εκπαιδευτεί για να το κάνει

***One Stop Solution*** για όλες εκείνες τις μικρές και άπειρες εθελοντικές ομάδες ενεργών πολιτών που χρειάζονται leadership για να μπορέσουν να αποδώσουν αποτελεσματικά και χωρίς λάθη στους πληθυσμούς για τους οποίους δημιουργήθηκαν.



**One stop solution** σε θέματα έρευνας και τεκμηρίωσης για όλες τις ομάδες στόχου και ιδιαίτερα για εκείνες όπου δεν υπάρχουν επίσημες αναφορές και καταγραφές από Ιδιωτικά και Κρατικά ερευνητικά ινστιτούτα (σημαντικό έλλειμμα έχει παρατηρηθεί στο συγκεκριμένο τομέα όπου πολλά εγχειρήματα ερευνητικού τύπου είναι αποσπασματικά και ακολουθούν τη σημειολογία και τις ανάγκες του φορέα που υλοποιεί την έρευνα). Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου κατακερματισμού είναι η αποσπασματική εικόνα του ερευνούμενου πληθυσμού και η μη ξεκάθαρη αποτύπωσή του. Το προνόμιο του νέου φορέα –μέσα από τις «ολικές» δράσεις του- γίνεται θετικό επιχείρημα για τις ολοκληρωμένες έρευνες που θα αναλάβει.

#### **4.13 Σημαντικά στοιχεία διαφοροποίησης (worth mentioned) που εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της νέας οργάνωσης / νέου φορέα.**

- Ø Η νέα οργάνωση / νέος φορέας έρχεται να παρέμβει καινοτόμα και αποτελεσματικά στις ανάγκες των προαναφερόμενων ομάδων στόχων ως One Stop Solution.
- Ø Χρησιμοποιεί όλες τις πιθανές και δυνατές πηγές χρηματοδότησης του ευρύτερου κοινωνικού – επιχειρησιακού τομέα τόσο της ελληνικής επικράτειας όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ø Απευθύνεται σε ποικίλα «αγοραστικά – χρηματοδοτικά» κοινά και επειδή δραστηριοποιείται στην ελληνική επικράτεια μπορεί να αξιοποιήσει κατάλληλα τη νέα στάση του ιδιωτικού – κερδοσκοπικού τομέα στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .
- Ø Ο νέος φορέας θα έχει αυτή την αποκλειστική δυνατότητα γιατί ΟΛΑ του τα προγράμματα (εκτός από τα προγράμματα καταπολέμησης του Trafficking τα οποία θα απαιτούν διασυνδέσεις με τις χώρες ώσης των θυμάτων) θα αναπτύσσονται μέσα στη ελληνική επικράτεια και θα έρχονται να απαντήσουν στις ανάγκες των πληθυσμών που διαβιούν και εργάζονται εντός των ελληνικών ορίων.

Ø Ο νέος φορέας / νέα οργάνωση θα έχει την ευελιξία να αναπτύσσει επιχειρηματικά σχέδια που δε μπορούσαν να αναπτύξουν μέχρι σήμερα άλλες οργανώσεις λόγω καταστατικών τους περιορισμών.

#### **4.14 Διαχείριση**

Η διαχείριση του νέου φορέα θα διέπεται από το καταστατικό του (νομική μορφή – υπόσταση) και θα ελέγχεται από τα ανάλογα προβλεπόμενα όργανα (ελεγκτική επιτροπή, ορκωτοί λογιστές κ.λπ).

Πέρα από το association του φορέα, έχει προβλεφθεί και ένας minimum αριθμός executive οι οποίοι θα αναλάβουν την υλοποίηση (execution) του business plan και θα παρακολουθεί και την ορθή λειτουργία του Operations Plan (υλοποίηση των προγραμμάτων).

#### **4.15 Πολιτική Διάχυσης**

Κάποιες από τις σημαντικές ενέργειες / δραστηριότητες του νέου φορέα (οργάνωσης) θα είναι και η διενέργεια Συνεδρίων, Ημερίδων αλλά και Ερευνών.

Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει ένας περιοδικός τρόπος «κοινοποίησης», γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων δράσης και των «παραγόμενων προϊόντων» προς το ευρύ κοινό ενώ ταυτόχρονα θα δημοσιοποιείται και η δραστηριότητα της οργάνωσης.

Η συμμετοχή εξάλλου σε διάφορα ερευνητικά προγράμματα ή η αποκλειστική διενέργεια ερευνών θα συμβάλει στην επιστημονική εγκυρότητα του νέου φορέα ο οποίος όπως έχουμε πολλάκις επισημάνει θα διεκδικήσει το Leadership ανάμεσα στους ομότιμους του.

## **4.16 Οργανωσιακή Δομή της νέας οργάνωσης – Οργανωσιακή Κουλτούρα – Σύστημα διαδικασιών**

### **4.16.1 Η Δομή της ΜΚΟ**

Η νέα οργάνωση θα έχει τη μορφή Μη Κερδοσκοπικού Σωματείου το οποίο πέρα από τα ιδρυτικά του μέλη θα έχει Διοικητικό Συμβούλιο (association) καθώς και μία ομάδα Διοίκησης και εκτέλεσης των στόχων της οργάνωσης (executive).

Η νέα οργάνωση θα διοικεί προγράμματα Κοινωνικής και Ιατρικής Δράσης τα οποία θα υλοποιούνται από επαγγελματίες οι οποίοι θα έχουν ανάλογες αρμοδιότητες παρακολούθησης και υλοποίησης των Υποέργων για τα οποία θα ορίζονται κάθε φορά.

Στόχος είναι να υπάρχει ένας βασικός πυρήνας ανθρώπων οι οποίοι θα έχουν την ευθύνη υλοποίησης των προγραμμάτων και θα αποτελούν και το προσωπικό των Credit τα οποία απαιτούνται κάθε φορά από τους θεσμικούς χρηματοδότες.

Για την υλοποίηση δράσεων που θα προβλέπονται κάθε φορά και θα ξεπερνούν το γνωστικό αντικείμενο του υφιστάμενου προσωπικού θα γίνεται ανάθεση έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι θα αναλαμβάνουν την υλοποίηση του έργου και θα σχετίζονται με την οργάνωση (νέο φορέα) ως ελεύθεροι επαγγελματίες.

Στόχος (στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του φορέα) είναι τα προγράμματα τα οποία κατατίθενται και λειτουργούν να καλύπτουν κυρίως τις ανάγκες (μισθολογικές) των ήδη εμπλεκόμενων επαγγελματιών καθώς και τα πάγια – λειτουργικά έξοδα του φορέα.

**Τα επίπεδα της οργανωσιακής δομής του νέου φορέα θα είναι –σύμφωνα και με τον αστικό κώδικα περί λειτουργίας των Αστικών Μη Κερδοσκοπικών Σωματείων- πέντε (5).**

**Τα δύο πρώτα επίπεδα** (όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα Νο 1 που ακολουθεί) είναι η **Γενική Συνέλευση** (1<sup>ο</sup> επίπεδο) και το **Διοικητικό Συμβούλιο** (2<sup>ο</sup> επίπεδο). Αυτά τα δύο επίπεδα είναι και το λεγόμενο association της οργάνωσης.

Η **Γενική Συνέλευση** η οποία πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο, ψηφίζει τον απολογισμό δράσης της οργάνωσης καθώς και τον προγραμματισμό για το επόμενο έτος.

Επίσης **εκλέγει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου** (Δ.Σ.) τα οποία έχουν, τα μεν τακτικά, διάρκεια θητείας τριών ετών, ενώ τα αναπληρωματικά μέλη, ένα έτος. Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι 5 τακτικά μέλη και δύο αναπληρωματικά.

Αξιοσημείωτο: δεν υπάρχει καμία έμμισθη εξάρτηση των μελών του Δ.Σ με τη οργάνωση προκειμένου και οι αποφάσεις τους να είναι αντικειμενικές και χωρίς ίχνος ιδιοτέλειας.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι τα πρώτα δύο επίπεδα (Γενική Συνέλευση και Διοικητικό Συμβούλιο), είναι τα θεσμικά επίπεδα τα οποία μέσα από τις λειτουργίες τους και τις αρμοδιότητές τους διασφαλίζουν το Μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα της οργάνωσης και τη σωματειακή της λειτουργία!

**Το τρίτο επίπεδο (3<sup>ο</sup>) είναι η Γενική Διεύθυνση**, ενώ το τέταρτο (4<sup>ο</sup>) επίπεδο είναι οι λοιπές διευθύνσεις (επικοινωνίας, ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών).

Το τρίτο επίπεδο –ο Γενικός Διευθυντής- διορίζεται και παύεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αναφέρεται μία φορά το μήνα στο Διοικητικό Συμβούλιο (στις τακτικές μηνιαίες συνεδριάσεις) ενώ συνδέεται άμεσα με τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου για θέματα δημοσιότητας της οργάνωσης ή σε περιπτώσεις εκτάκτων καταστάσεων ή κρίσιμων αποφάσεων.

Το τέταρτο επίπεδο είναι οι άλλες Διευθύνσεις. Τους Διευθυντές των τμημάτων διορίζει και απολύει ο Γενικός Διευθυντής. Το 5<sup>ο</sup> επίπεδο για μεν την Διεύθυνση Προγραμμάτων (το ποιο νευραλγικό τμήμα της οργάνωσης αφού αποτελεί την ουσία και τη δράση της οργάνωσης) είναι τα προγράμματα αυτά καθ' αυτά.

Η οργανωτική αυτή δομή έχει επιλεγεί προκειμένου τα προγράμματα να έχουν ευελιξία και πρωτοβουλία στη δράση. Υπάρχει σαφώς σύνδεση με τα Κεντρικά γραφεία η οποία είναι μέσω της Διεύθυνσης Προγραμμάτων με τα υπόλοιπα τμήματα της Οργάνωσης.

#### **4.16.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Η οργάνωση θα χωρίζεται σε δύο βασικά επίπεδα. Το association (Γενική Συνέλευση και Διοικητικό Συμβούλιο) και το executive (Γενικός Διευθυντής και τα υπόλοιπα τμήματα).

Η διάκριση των ρόλων της πολιτικής και εκτελεστικής εξουσίας στα πλαίσια λειτουργίας του φορέα, δεν αποσκοπεί στο διαχωρισμό μεταξύ αλληλένδετων και συγκοινωνούντων δοχείων, αλλά στην καλύτερη οργάνωση και κατανομή ρόλων, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των ατόμων που συμμετέχουν στη λειτουργία του φορέα, ανεξαρτήτου επιπέδου λήψης αποφάσεων.

Το επίπεδο της άσκησης πολιτικής εξουσίας αποτυπώνεται στη λειτουργία των οργάνων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ της εκτελεστικής στη θέση του Γενικού Διευθυντή και των στελεχών που τον ακολουθούν στην οργανογραμματική διάταξη λειτουργίας των Κεντρικών Γραφείων, που με τη σειρά τους διευθύνουν, υποστηρίζουν και κατευθύνουν την εφαρμογή των προγραμμάτων.

#### **Γενική Συνέλευση**

Είναι το ανώτατο όργανο του σωματείου που έχει ως κύριο στόχο τον καθορισμό των στρατηγικών αξόνων προσανατολισμού λειτουργίας της Οργάνωσης, καθώς και την έγκριση του απολογισμού δράσης που αποτυπώνεται σε φυσικό και οικονομικό αντικείμενο (προϋπολογισμός).

### **Διοικητικό Συμβούλιο**

Είναι το όργανο που αναλαμβάνει τη διοίκηση του φορέα και την παρακολούθηση της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η Γενική Συνέλευση σε ετήσια βάση. Εγκρίνει και εποπτεύει τη διαδικασία λειτουργίας του εκτελεστικού επιπέδου λήψης και εφαρμογής αποφάσεων στο πρόσωπο του Γενικού Διευθυντή.

### **Γενικός Διευθυντής – Management Team**

Ο βασικός ρόλος του Γενικού Διευθυντή, καθώς και των στελεχών που τον ακολουθούν ιεραρχικά (management team), χαρακτηρίζεται από την αποτύπωση των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης σε ρεαλιστικούς και υλοποιήσιμους επιχειρησιακούς στόχους, που με τη σειρά τους μεταφράζονται σε:

- § συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις,
- § μεθόδους και τεχνικές εφαρμογής,
- § μεθόδους και τεχνικές παρακολούθησης και αξιολόγησης

Ουσιαστικά είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ πολιτικής και εκτελεστικής εξουσίας και ευθύνεται για την ομαλή και απρόσκοπτη αμφίδρομη και διαδραστική μεταφορά της πληροφορίας μεταξύ των προαναφερόμενων επιπέδων διαχείρισης της Οργάνωσης.

### **Κοινό σημείο αναφοράς**

Ανεξάρτητα από το επίπεδο λήψης αποφάσεων σύμφωνα με τις καταστατικές αρχές του Σωματείου το κοινό σημείο αναφοράς που χαρακτηρίζει όλα τα επίπεδα είναι η προάσπιση και προώθηση της αρχών και αξιών απέναντι στο επικοινωνιακό δίκτυο συνένυσης του Σωματείου σε σχέση με τους πληθυσμούς που προασπίζει.

Ένα πλαίσιο που θα πρέπει να χαρακτηρίζει όλους τους συμμετέχοντες στη λειτουργία του φορέα είτε σε επίπεδο Γενικής Συνέλευσης, είτε σε επίπεδο απασχολούμενων στα προγράμματα.

Αυτό το κοινό πεδίο αρμοδιοτήτων είναι και το λεπτό σημείο όπου η διάκριση μεταξύ θέσεων και αρμοδιοτήτων αμβλύνεται και παίρνει τη θέση της η κοινή έκθεση απόψεων και θέσεων.

Η Γενική Συνέλευση είναι το όργανο που επικυρώνει, την ύπαρξη και ενίσχυση της κοινής φιλοσοφίας που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τη σύσταση, ανεξαρτήτως επιπέδου, της Οργάνωσης και το Διοικητικό Συμβούλιο που υποστηρίζει και προωθεί την κατεύθυνση αυτή, μέσω του Γενικού Διευθυντή και των υφιστάμενων στελεχών που πλέον θέτουν συγκεκριμένους τρόπους υλοποίησης και εξασφάλισης της πολιτικής εκπροσώπησης της Οργάνωσης απέναντι σε κάθε είδους και τύπο επικοινωνίας.

Κατά συνέπεια η σχέση μεταξύ πολιτικής και εκτελεστικής εξουσίας είναι αλληλένδετη στο ερώτημα που τίθεται στο κατά πόσο και με ποιό τρόπο θα πρέπει τα δύο αυτά επίπεδα να διακρίνονται ευκρινώς σε ότι αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε πως το επίπεδο της πολιτικής εξουσίας θέτει τις στρατηγικές κατευθύνσεις και στόχους και το επίπεδο της εκτελεστικής μεταφράζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις (στόχους), σε επιχειρησιακούς στόχους, ενέργειες και δράσεις. Παράλληλα όμως ανατροφοδοτεί το επίπεδο της πολιτικής εξουσίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να έχει εικόνα για το ρεαλισμό των κατευθύνσεων που εξ' αρχής είχε θέσει και να προβαίνει στις απαραίτητες διορθωτικών κινήσεων, πάντα σε επίπεδο στρατηγικών κατευθύνσεων.

Το πεδίο αρμοδιοτήτων όπου χαρακτηρίζεται ως κοινό είναι η προώθηση και προάσπιση των αρχών της Οργάνωσης βάσει της φιλοσοφίας που θα πρέπει να χαρακτηρίζει όλους τους συμμετέχοντες.

Το σημείο κλειδί είναι η πιστή τήρηση και σεβασμός των διαδικασιών επικοινωνίας σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο ανεξαρτήτως επιπέδου, που εξασφαλίζει την ομαλή διάχυση της πληροφορίας και κατά συνέπεια την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του Σωματείου.

Πέρα από τους ανωτέρω, ένας σημαντικός αριθμός εθελοντών θα εμπλέκεται και θα δικτυώνεται στα προγράμματα τόσο στις βάσεις υλοποίησης αυτών όσο και στην περιφέρεια ανάλογα με τους πληθυσμούς στόχο (beneficiaries).

Την παρακολούθηση, εκπαίδευση και ενημέρωση των εθελοντών αυτών αναλαμβάνει ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού του φορέα, ενώ την επιχειρησιακή τους δράση οι Υπεύθυνοι των Προγραμμάτων (Αθήνα και Θεσσαλονίκη).

Τα δίκτυα / forum / consortium / πλατφόρμες συνεργασιών αναλαμβάνει η Κεντρική Διοίκηση μαζί με τους Υπεύθυνους Υλοποίησης των Προγραμμάτων ανάλογα με το «ειδικό βάρος» της κάθε συνεργασίας.

#### **4.17 A high performance organisation's model**

Ηγέτης είναι το άτομο που ξεχωρίζει ή διακρίνεται από τα άλλα άτομα γιατί συγκεντρώνει ορισμένες εξαιρετικές ικανότητες για υψηλές θετικές επιδόσεις ή υψηλά θετικά επιτεύγματα που εμπνέουν θαυμασμό και αναγνώριση.

Συγκεκριμένα, με τον όρο Ηγέτης εννοούμε το επιλεγμένο άτομο που είναι χαρισματικό και ικανό να εμπνέει, να παρακινεί, να εμπυχώνει, να οδηγεί και να συνενώνει την οργάνωση, ώστε να επιτευχθούν δημιουργικά επιτεύγματα-αποτελέσματα ή κοινοί σκοποί.

Ο leader θα πρέπει να συγκεντρώνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν να διαφέρει από τους άλλους μη-ηγέτες.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- Ø Intelligence, δηλαδή υψηλή διανοητική ικανότητα.
- Ø Ισχυρή προσωπικότητα, που δείχνει ότι μπορεί να ξεχωρίζει από τους άλλους γιατί έχει θέληση, επιβολή, αίσθηση της πραγματικότητας και διεισδυτική αντίληψη.
- Ø Διορατικότητα, για να προβλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις.
- Ø Ισχυρή επικοινωνιακή πειθώ, δηλαδή ικανότητα επικοινωνίας με τους φορείς της κοινής γνώμης και των υπολοίπων μελών της κοινωνίας.
- Ø «Ελκυστικότητα» ή γενικότερη αποδοχή.



- Ø Επιρροή (influence) και επιβολή (dominance).
- Ø Αυτοπεποίθηση, δηλαδή εμπιστοσύνη στις ίδιες του τις δυνάμεις στο χώρο της κοινωνικής και επιχειρηματικής του δράσης.
- Ø Πρωτοβουλία, δηλαδή ικανότητα έγκαιρης αντίληψης δράσης για την επιτυχία ενός σκοπού.
- Ø Ικανότητα έμπνευσης στους άλλους, που τους ανυψώνουν και τους απογειώνουν (“the helicopter factor”) ώστε να επιτύχουν υψηλά επιτεύγματα.
- Ø Όραμα, δηλαδή ικανότητα διαμόρφωσης υψηλών προσδοκιών ευημερίας για την ομάδα που ηγείται.

Υπάρχουν και πολλά άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αναφέρονται στον ηγέτη κατά περίπτωση συγκεκριμένης δράσης ή επίπεδο φορέα, όπως η αίσθηση της αποστολής του για το σύνολο, η εξωστρέφεια ως επικοινωνιακή σχέση, η προσαρμοστικότητα στις δύσκολες περιστάσεις, η ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των άλλων, η αγάπη και αφοσίωση στο έργο του, η αυταπάρνηση, «ο έρωτας» προς το έργο που επιτελεί, η αντικειμενικότητα και η ορθή κρίση και η ανωτερότητα του χαρακτήρα στις κρίσιμες περιστάσεις ή αντιδικίες με άλλους.

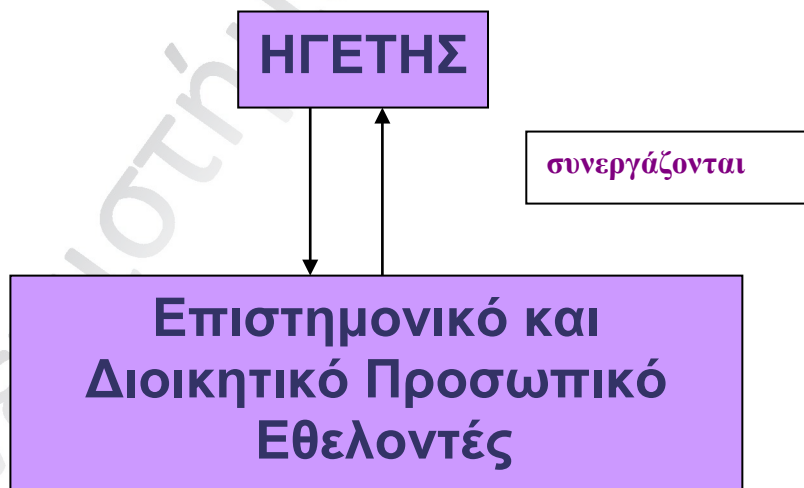
Συγκεκριμένα, ο leader μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης κοινωφελούς χαρακτήρα, θα πρέπει να έχει :

- Ø Όραμα για μια κοινωνία ίσων
- Ø Αίσθηση της αποστολής του για το σύνολο
- Ø «Ελκυστικότητα» ή γενικότερη αποδοχή
- Ø Ισχυρή επικοινωνιακή πειθώ
- Ø Ικανότητα να εμπνέει εθελοντές – χρηματοδότες - κοινωνία
- Ø Κοινωνική ευαισθησία – ανθρωπιά
- Ø Επιρροή (influence) και επιβολή (dominance)
- Ø Ισχυρή προσωπικότητα

#### 4.18 Leadership Model

Στο ερώτημα: «Ποιο μοντέλο ηγεσίας υιοθετούμε», η απάντηση είναι σαφής ως γενική κατευθυντήρια αρχή: εφαρμόζουμε εκείνο το στυλ ηγεσίας, που αποδίδει υψηλότερα θετικά καθαρά αποτελέσματα χωρίς υψηλές θυσίες, δηλαδή υψηλό υλικό και ψυχικό κόστος.

Για μία ανθρωπιστική οργάνωση επιλέγουμε το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας. Εδώ, η διοίκηση αποκεντρώνεται ή κατανέμεται και σε άλλα στελέχη, τα οποία έχουν τη θεσμικά καθιερωμένη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι, τα στελέχη και οι εθελοντές από τη μία πλευρά και τα επίπεδα του executive και association από την άλλη συνεργάζονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων χωρίς όμως να ξεφεύγουν από τις προκαθορισμένες τους αρμοδιότητες, όπως αυτές θέτονται στα job descriptions.



Τα κυριότερα μέσα έκφρασης αυτού του μοντέλου είναι η διαλεκτική επικοινωνία (με ίσους όρους και κοινή ενημέρωση – πληροφόρηση) και οι ανταλλαγές απόψεων ανάμεσα στα πέντε επίπεδα της οργανωσιακής δομής του οργανισμού.

Η δε ουσία του, να διατυπώνονται πολλές απόψεις, θέσεις, προτάσεις, να επιλέγεται η αποτελεσματικότερη λύση και να κινητοποιούνται περισσότερα στελέχη για την εφαρμογή της.

Κινητήρια δύναμη, κοινό σημείο αναφοράς και κοινό όραμα για όλα τα μέλη της οργάνωσης, σε όποια βαθμίδα της οργανωσιακής δομής και να ανήκουν, είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη παροχή ιατρικών, ψυχοκοινωνικών και νομικών υπηρεσιών σε πληθυσμούς οι οποίοι αποκλείονται ή απειλούνται από αποκλεισμό από το γενικότερο σύστημα υγείας και πρόνοιας. Και για την επίτευξη αυτού του ιδιαίτερου στόχου, η συμβολή ενός δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας που αφήνει περιθώρια ουσιαστικής επικοινωνίας και αλληλοκατανόησης των μελών της οργάνωσης, είναι ουσιώδης.

#### **4.19 Τα Κλειδιά της Επιτυχίας μίας High Performance Team (HPT)**

Τι όμως κάνει μια ομάδα να αποδίδει στο μέγιστο και να είναι επιτυχημένη; Υπάρχουν συστατικά επιτυχίας και αν ναι ποια είναι και πως θα τα χρησιμοποιήσουμε μέσα στη δική μας ομάδα - οργάνωση;

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, η ηγεσία είναι το Άλφα και το Ωμέγα για την γέννηση και την εξέλιξη της οργάνωσης. Ο ηγέτης έχει το όραμα και είναι αυτός που θα εμπνεύσει και θα ενώσει μια ομάδα ανθρώπων κάτω από την ομπρέλα του κοινού στόχου.

Κατά συνέπεια, η στελέχωση είναι εξίσου σημαντική. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή των ατόμων που θα απαρτίσουν την οργάνωση. Εκτός των επαγγελματικών κριτηρίων που θα πρέπει να πληρούν, θα πρέπει η κουλτούρα τους να ταυτίζεται με αυτήν της οργάνωσης. Θα πρέπει ο καθένας να αναλάβει συγκεκριμένο ρόλο, όπως θα καθορίζεται στα job descriptions, να πληρεί με τις δεξιότητες του τα job profiles και να υπόκεινται σε μια τακτική αξιολόγηση της προσφοράς του στην οργάνωση.

Έπειτα έρχεται ο προγραμματισμός να θέσει τους στόχους και τα μέτρα δράσης για την υλοποίησή τους. Για την επίτευξη του τελικού στόχου θα πρέπει να τηρηθεί μια στρατηγική συνέχεια, ξεκινώντας από τα main objectives, συνεχίζοντας με τα specific objectives και επιλέγοντας τα σωστά activities.

Η οργάνωση δίνει το οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούμε. Πρέπει να καθοριστούν οι ρόλοι μέσα στην ομάδα και να ανατεθούν οι αρμοδιότητες, πάντα σύμφωνα με την ιεραρχική διάρθρωση και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Χωρίς συντονισμό δεν υφίσταται ομάδα αλλά άτομα με διαφορετικούς ρόλους και στόχους. Η επιμελημένη και στρατηγική ενέργεια για τη συντονισμένη δράση πραγματοποίησης των στόχων είναι πρωταρχικής σημασίας για την οργάνωση.

Η καθιέρωση συστήματος ολοκληρωμένης ενημέρωσης- πληροφόρησης από τα άνω προς τα κάτω *vi versa*, είναι ιδιαίτερος σημαντική ώστε να υπάρχει πλήρης ενημέρωση για την πορεία του έργου της οργάνωσης.

Η σύνταξη ενός σωστού προϋπολογισμού μας δείχνει μια καλή εκτίμηση των μελλοντικών εσόδων και εξόδων που απαιτούνται για την προγραμματισμένη δράση του φορέα. Πρέπει να υπάρξει ένας σαφής καθορισμός των budget holder, budget follow up – budget brake down.

Τέλος, ακολουθεί η συστηματική παρακολούθηση (follow up) και ο έλεγχος (control) για την πορεία – εξέλιξη των στόχων της οργάνωσης, δηλαδή των αποτελεσμάτων ή επιδόσεων (performance) που επιδιώκει να πραγματοποιήσει το management.

Επομένως, το management δεν είναι μόνο μια εμπειρική δραστηριότητα. Έχει και φιλοσοφία, αξίες, αρχές, ήθος και ύφος, στρατηγική, τακτική, ιδεολογία (αυταρχικό, φιλελεύθερο, δημοκρατικό), καθώς επίσης και όπλα, μεθόδους, τεχνική και εργαλεία. Και ο συνδυασμός όλων αυτών με τη συναισθηματική νοημοσύνη, το δέσιμο της ομάδας, την επιμονή στο στόχο και την ύπαρξη μιας «ομαδικής συνείδησης», δημιουργούν την High Performance Team.

#### 4.20 Staff capability building

Η νέα οργάνωση θα έχει τη μορφή Μη Κερδοσκοπικού Σωματείου το οποίο πέρα από τα ιδρυτικά του μέλη θα έχει Διοικητικό Συμβούλιο (association) καθώς και μία ομάδα Διοίκησης και εκτέλεσης των στόχων της οργάνωσης (executive).

Στόχος είναι να υπάρχει ένας βασικός πυρήνας ανθρώπων οι οποίοι θα έχουν την ευθύνη υλοποίησης των προγραμμάτων και θα αποτελούν και το προσωπικό των Credit τα οποία απαιτούνται κάθε φορά από τους θεσμικούς χρηματοδότες.

Η οργάνωση χωρίζεται σε δύο βασικά επίπεδα. Το association (Γενική Συνέλευση και Διοικητικό Συμβούλιο) και το executive (Γενικός Διευθυντής και τα υπόλοιπα τμήματα). Η διάκριση των ρόλων της πολιτικής και εκτελεστικής εξουσίας στα πλαίσια λειτουργίας του φορέα, δεν αποσκοπεί στο διαχωρισμό μεταξύ αλληλένδετων και συγκοινωνούντων δοχείων, αλλά στην καλύτερη οργάνωση και κατανομή ρόλων, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των ατόμων που συμμετέχουν στη λειτουργία του φορέα, ανεξαρτήτου επιπέδου λήψης αποφάσεων.

Οι ικανότητες που πρέπει να πληρούν και τα δύο επίπεδα ώστε να απασχοληθούν στην οργάνωση διακρίνονται σε τυπικές και ουσιαστικές.

Πιο συγκεκριμένα, για το επιστημονικό προσωπικό όπως είναι οι γιατροί διαφόρων ειδικοτήτων, οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι ψυχολόγοι και οι νομικοί σύμβουλοι, προαπαιτείται πτυχίο Πανεπιστημίου και τουλάχιστον πέντε χρόνια προϋπηρεσίας. Οι ξένες γλώσσες θα θεωρηθούν ως επιπλέον προσόν. Εκτός των τυπικών προσόντων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν και επιπλέον skills όπως επικοινωνιακή πειθώ, κοινωνική ευαισθησία, υπομονή και επιμονή.

Τα ίδια ισχύουν και για το διοικητικό προσωπικό (οικονομικός σύμβουλος, λογιστής, υπεύθυνος HR κλπ), πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τεχνολογικού Ιδρύματος και προϋπηρεσία τα τυπικά προσόντα και επικοινωνιακή πειθώ, κοινωνική ευαισθησία, υπομονή και επιμονή, τα ουσιαστικά skills.

Όσον αφορά τους εθελοντές, αν είναι γιατροί, απαιτούνται τα τυπικά προσόντα που ισχύουν και για το επιστημονικό προσωπικό. Όμως εθελοντές μπορούν να γίνουν όλοι! Όλα τα άτομα ανεξαρτήτου επαγγέλματος, επιπέδου σπουδών ή ηλικίας μπορούν να προσφέρουν εθελοντικό έργο στην οργάνωση αρκεί μόνο να έχουν όρεξη για δουλειά και αγάπη για τον συνάνθρωπο.

Τέλος, όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, πρέπει να τονισθεί ότι δεν υπάρχει καμία έμμισθη εξάρτηση των μελών του με τη οργάνωση προκειμένου και οι αποφάσεις τους να είναι αντικειμενικές και χωρίς ίχνος ιδιοτέλειας. Έτσι το επίπεδο του association μέσα από τις λειτουργίες του και τις αρμοδιότητές του διασφαλίζει τον Μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα της οργάνωσης και την σωματειακή της λειτουργία.

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να γίνουν ήδη διακεκριμένοι στο χώρο της υγείας επαγγελματίες και τοπικοί παράγοντες.

#### **4.21 Performance Monitoring appraisal & reward structure**

Ξεκινώντας το «κτίσιμο» μίας High Performance Team θα πρέπει να ακολουθηθεί ο κανόνας: Setting (criteria – selection) à Definition of Job Profile à Job Description à Evaluation (mid term – annual) à Feed back

Στον καταστατικό χάρτη της οργάνωσης θα πρέπει να γίνει αντιληπτό το διαφοροποιό στοιχείο της. Λόγω της φύσεως της οργάνωσης – φιλανθρωπικό έργο – εργαζόμενοι, στελέχη και εθελοντές δεν μπορούν να απαιτήσουν τίποτα περισσότερο από αυτό που η οργάνωση μπορεί να προσφέρει. Για το ποιος προτείνει, ποιος αποφασίζει, ποιος εκτελεί γίνεται λεπτομερής αναφορά στο Job description.

Η εποπτεία είναι σημαντική για όλα τα επίπεδα οργανωσιακής δομής. Εξασφαλίζει τις ανάγκες του προσωπικού για γνώση και τις ανάγκες της οργάνωσης για ανταπόκριση στις σύγχρονες εξελίξεις.

Στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας καθορίζονται οι χρόνοι «εγκατάστασης» στις θέσεις εργασίας (key point position) με την προοπτική του rotation system προκειμένου να δημιουργείται το “refreshing” της δράσης και της εσωτερικής επικοινωνίας. Προβλέπεται η μετακίνηση ανάμεσα στα επίπεδα, προκειμένου όλοι να μπορούν ανάλογα με το χρόνο εμπλοκής στην οργάνωση να έχουν μία ολοκληρωμένη άποψη ρόλων – αρμοδιοτήτων.

Η αξιολόγηση των στελεχών, εργαζομένων και εθελοντών γίνεται σε mid term και ετήσια βάση σύμφωνα με την προσφορά τους, τα προσωπικά τους κίνητρα και τις ανάγκες της οργάνωσης. Κατόπιν, αποφασίζεται και η εσωτερική «κυκλοφορία» των εργαζομένων στελεχών, μετακίνηση τους στα επίπεδα της οργανωσιακής δομής, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχή τους βελτίωση και αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Το Management Team με τη συνεργασία του HR συγκεντρώνει τις περιοδικές αξιολογήσεις (contribution των διαφόρων επιπέδων). Η βάση του monitoring είναι το job description του κάθε εργαζόμενου και το action plan του κάθε τμήματος. Το χρονοδιάγραμμα, οι στόχοι υλοποίησης και τα αποτελέσματα είναι όλα μετρήσιμα με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια

Το σύστημα αξιολόγησης (οριζόντιο – κάθετο – δείκτες αξιολόγησης – mid term evaluation – annual evaluation – end of mission evaluation à job description refreshment à job profile) καθορίζει τις ανάγκες, τα νέα πόστα και διευκολύνει στο recruitment.

Η ιδιαιτερότητα της οργάνωσης (όχι εμπορικά προϊόντα - προϊόντα κοινωνικού οφέλους όπου η υπεραξία της εργασίας δεν δημιουργεί οικονομικό όφελος αλλά κοινωνικό benefit) καθορίζει και το reward structure που θα υιοθετηθεί.

Η αξιολόγηση είναι η βάση του συστήματος ανταμοιβών. Οι ανταμοιβές σε μία μη Κυβερνητική Οργάνωση δεν είναι ποτέ στη βάση των οικονομικών μεγεθών. Είναι κυρίως επιμόρφωση, κατάρτιση, επανεκπαίδευση, προσανατολισμός σε άλλα πεδία δράσης και αρμοδιοτήτων.

Πραγματοποιείται εσωτερική «κυκλοφορία» στελεχών στην οργάνωση, αναθέτονται ρόλοι και αρμοδιότητες και τέλος υπάρχει συμμετοχή στο association.

Η επιμόρφωση, η εκπαίδευση και η κατάρτιση των μελών της ομάδας γίνονται μέσα στα πλαίσια της απασχόλησης τους στην οργάνωση. Επίσης τα σεμινάρια και οι μεταπτυχιακές σπουδές παρέχονται μέσα από το σύστημα επιβράβευσης της οργάνωσης και του αντισταθμιστικού οφέλους. Πιο συγκεκριμένα για τους εθελοντές, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της οργάνωσης εξασφαλίζει τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια και φροντίζει για την αξιοποίησή τους και την μετέπειτα εξέλιξή τους (carrier planning).

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα του leader της, από την κατάλληλη προετοιμασία της, από τα μέσα που έχει στη διάθεσή της, από το πνεύμα συνεργασίας που επικρατεί ανάμεσα στα μέλη της και από τον αλληλοσυντονισμό των ενεργειών των μελών της προς τους κοινούς σκοπούς – στόχους.

#### **4.22 Σχέδιο Απόκτησης Ανθρώπινων Πόρων**

Όπως ήδη αναφέρθηκε ένα νευραλγικό τμήμα μιας νέας οργάνωσης – νέου φορέα είναι το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο και θα ασχοληθεί με τον προγραμματισμό και την εκτέλεση του πλάνου Προσέλκυσης και Αξιοποίησης των Ανθρώπινων Πόρων.

#### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που θα λειτουργεί, θα ανήκει οργανικά στη Γενική Διεύθυνση ενώ θα συνδέεται άμεσα με τη Διεύθυνση των Προγραμμάτων.

Παρακάτω θα γίνει μια σύντομη παρουσίαση της άμεσης λειτουργίας του τμήματος και θα παρουσιαστούν πιθανά σενάρια για τη μελλοντική λειτουργία της «Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού».



ΤΩΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

<p><b>ACTIVE RECRUITMENT</b></p> <p>Διαχείριση Αλληλογραφίας</p> <p>Αρχειοθέτηση βιογραφικών,</p> <p>Παροχή πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους</p> <p>Ενημερωτικές συναντήσεις</p> <p>Συνεντεύξεις</p> <p>Αρχείο job descriptions, δημοσίευση ανοιγμάτων σε site και άλλα έντυπα</p> <p>Έλεγχος συστάσεων</p> <p>Επαφή με άλλα τμήματα HR άλλων οργανώσεων</p> <p>Διαχείριση availability list</p> <p>Προτάσεις για επιλογή εθελοντών</p>	<p><b>ΣΥΝΔΕΣΗ</b></p> <p><b>Διεύθυνση προγραμμάτων + προγράμματα (υπεύθυνους &amp; συντονιστές)</b></p> <p><b>Διευθυντή προγραμμάτων + προγράμματα + (Οικονομικό Υπεύθυνο, Τεχνική Υποστήριξη, Ιατρικούς Συντονιστές όταν χρειάζεται)</b></p>
<p><b>PASSIVE HR</b></p> <p>Briefing expats</p> <p>Debriefing Expats</p> <p>Evaluation</p> <p>Παρακολούθηση αδειών, μετακινήσεων, ανανεώσεων συμβολαίων, διαθεσιμότητας, κλπ</p> <p>Έκδοση αδειών μετ' αποδοχών, (σε περιπτώσεις δημοσίων υπαλλήλων ή επαγγελματιών υγείας του δημοσίου)</p> <p>Έκδοση εισιτηρίων, κλπ</p> <p>Δημιουργία φακέλου, (άδειες ασκήσεως επαγγέλματος, κάρτες, ηθικά συμβόλαια, κλπ)</p>	<p><b>Διεύθυνση Προγραμμάτων</b></p> <p><b>Λογιστήριο</b></p>

<p>Ασφαλιστική κάλυψη εθελοντών, (ΑΓΡΟΤΙΚΗ, ALICO, INTERPARTNER), συμβόλαια, παρακολούθηση πληρωμών, ανανέωση συμβολαίων)</p> <p>Παρακολούθηση και έγκριση αποζημιώσεων)</p> <p>Παρακολούθηση και έγκριση προκαταβολών στα προγράμματα</p>	<p><b>Οικονομικό Δ/ντή + Λογιστήριο</b></p> <p><b>Λογιστήριο</b></p>
<p><b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b></p> <p>Διερεύνηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, courses, κλπ</p> <p>Πρόταση στελεχών / εθελοντών που θα εκπαιδευτούν</p> <p>Διοικητική υποστήριξη, (αιτήσεις, υποστηρικτικά έγγραφα, μετακίνηση, παραμονή, κλπ)</p> <p>Αρχειοθέτηση υλικού</p> <p>Διακίνηση της πληροφορίας και αναπαραγωγή υλικού</p> <p>Οργάνωση εσωτερικών σεμιναρίων</p>	<p><b>Διεύθυνση Προγραμμάτων</b></p> <p><b>Διεύθυνση Προγραμμάτων+ Ιατρικούς Συντονιστές + Τεχνική Υποστήριξη + Διοικητικούς Υπεύθυνους (accordingly)</b></p>
<p><b>COMMUNICATION</b></p> <p>Προετοιμασία και παρακολούθηση εντύπων (ΣΕ ΑΠΟΣΤΟΛΗ)</p> <p>Συγγραφή Άρθρων για έντυπα της οργάνωσης (εσωτερικά έντυπα)</p>	<p><b>Διεύθυνση Επικοινωνίας</b></p> <p><b>Γραφείο Τύπου + Υπεύθυνο Νέων Τεχνολογιών</b></p>

<p><b>Διοικητικά</b></p> <p>Συγγράφει ετήσιες και εξαμηνες αναφορές δράσης</p> <p>Συμμετέχει στη συγγραφή της ετήσιας αναφοράς της οργάνωσης</p> <p>Συμμετέχει σε συναντήσεις της Διεύθυνσης Προγραμμάτων</p> <p>Ενημερώνεται για τα τρέχοντα όλων των προγραμμάτων και συνδράμει στην επικοινωνία του τμήματος</p>	<p><b>Διεύθυνση Προγραμμάτων</b></p>
<p><b>ΕΘΕΛΟΝΤΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ</b></p> <p>Διατηρεί αρχείο των αιτήσεων των εθελοντών γραφείου</p> <p>Συνεντεύξεις (intake)</p> <p>Ενημερωτικές συναντήσεις</p> <p>Παρακολούθηση των αναγκών των γραφείων και των προγραμμάτων (Αθήνας και Θεσσαλονίκης)</p> <p>Παρακολούθηση – εποπτεία των υπευθύνων ανά τομέα και τμήμα</p>	<p><b>Διεύθυνση Προγραμμάτων</b></p> <p><b>Διεύθυνση Επικοινωνίας</b></p> <p><b>Προγράμματα Αθήνας - Θεσσαλονίκης</b></p> <p><b>Τμήμα Συνδρομητών</b></p>

Όσον αφορά τη δημιουργία της νέας Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι κατευθύνσεις που μπορούμε να ακολουθήσουμε θα είναι αυτές του εταιρικού μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το εταιρικό μοντέλο, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, θα συνδέεται κυρίως με τη Διεύθυνση Προγραμμάτων και θα καλύπτει τις ανάγκες των προγραμμάτων σε ανθρώπινο δυναμικό. Οπότε είναι η ακόλουθη:



<p><b>Μισθοδοσία</b></p> <p><b>Εκπαίδευση Προσωπικού, (εσωτερική και εξωτερική)</b></p> <p><b>Αξιολόγηση Προσωπικού (ανάγκη δημιουργίας evaluation form, τακτικών αξιολογήσεων, κλπ)</b></p> <p><b>Μετακινήσεις, διαμονή, κλπ</b></p> <p><b>Συνεντεύξεις</b></p> <p><b>Αρχείο βιογραφικών και διαχείριση αυτού</b></p>	
--	--

Έτσι αν θα θέλαμε να σκιαγραφήσουμε το γενικό Job Description του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα το ορίζαμε ως:

### **1. Ενεργή Προσέλκυση / Active Recruitment**

- Ø Ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών προσέλκυσης νέων εθελοντών από την ελληνική αγορά εργασίας και σε σχέση με ειδικούς πληθυσμούς στόχους, (γιατρούς, νοσηλευτές, τεχνικούς, διοικητικούς, κλπ). Ο Δ/ντης του τμήματος καθορίζει το πλάνο (στόχους, χρονοδιαγράμματα) το οποίο καταθέτει στο Διοικητικό Συμβούλιο προς έγκριση. Για τη σύνταξη του πλάνου συνεργάζεται με τη Δ/ση Προγραμμάτων, (για την υλοποίηση του πλάνου συνδέεται με το τμήμα Επικοινωνίας το οποίο καθορίζει την υλοποίηση των μηνυμάτων προς τις ομάδες στόχου, π.χ. καμπάνια: «Τολμήστε μία Εμπειρία Εθελοντικής Δράσης»)
- Ø Προσέλκυση νέων εθελοντών και διατήρηση ανανεωμένου αρχείου αυτών.
- Ø Συνδράμει σε τεχνικές και ιδέες προσέλκυσης εθελοντών από τη διεθνή αγορά.
- Ø Οργάνωση μηνιαίων ενημερωτικών συναντήσεων στην Αθήνα και σε άλλες μεγάλες πόλεις
- Ø Σύνδεση με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα για την προσέλκυση εθελοντών διαφόρων ειδικοτήτων

- Ø Ετοιμάζει και οργανώνει ενημερωτικές παρουσιάσεις σε υγειονομικές σχολές, νοσοκομεία, ιατρικούς συλλόγους και υγειονομικά συνέδρια στην Αθήνα και αλλού.
- Ø Αναπτύσσει και συντηρεί επαφές με δημόσιες υγειονομικές σχολές, ιατρικές σχολές, νοσοκομεία, κλπ.
- Ø Οργανώνει και σχεδιάζει ταχυδρομικές αποστολές με σκοπό την προσέλκυση συγκεκριμένων επαγγελματιών αλλά και του ευρύτερου πληθυσμού.
- Ø Ευθύνεται για διαφημίσεις σε περιοδικά, εφημερίδες, ενημερωτικά έντυπα σε συνεργασία με το τμήμα επικοινωνίας.
- Ø Ευθύνεται για τη δημιουργία ενός δικτύου σχετικά με διαπραγματεύσεις με το Υπουργείο υγείας με στόχο την νομοθετική μεταρρύθμιση και την διοικητική υποστήριξη, όπου αυτό χρειάζεται, καθώς και με τα ΔΣ επιστημονικών επιτροπών σε νοσοκομεία και συλλόγους.
- Ø Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους υποψήφιους εθελοντές και την οργάνωση.
- Ø Προετοιμάζει και ενημερώνει όλα τα έντυπα που σχετίζονται με την προσέλκυση εθελοντών (αιτήσεις, φόρμες αξιολόγησης, παρουσιάσεις, κλπ)
- Ø Διατηρεί και ενημερώνει λίστες με τις διαθεσιμότητες των εθελοντών
- Ø Συντάσσει μηνιαίο κατάλογο με τους διαθέσιμους εθελοντές
- Ø Παρακολουθεί τους εθελοντές που έχουν δραστηριοποιηθεί στην οργάνωση και φροντίζει για την αξιοποίησή τους και την μετέπειτα εξέλιξή τους (carrier planning)

## **2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **Εκπαίδευση**

- Ø Ενημερώνεται για εκπαιδευτικά σεμινάρια που οργανώνουν ιδιωτικοί ή άλλοι φορείς.
- Ø Ενημερώνει τα στελέχη και τους εθελοντές σχετικά με εκπαιδευτικά σεμινάρια.

- Ø Υποδεικνύει εθελοντές για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και επαγγελματικό προσανατολισμό, μέσα και έξω από την οργάνωση και παρακολουθεί την πρόοδό τους.
- Ø Συνεργάζεται άμεσα με τη Διεύθυνση Προγραμμάτων από την οποία παραλαμβάνει πλάνα για εθελοντές και για τις ειδικότητες που αφορούν την επιχειρησιακή ανάπτυξη των προγραμμάτων (για το λόγο αυτό υπάρχει οριζόντια σύνδεση και με τον Διευθυντή Προγραμμάτων αλλά και επικοινωνία με τους Υπεύθυνους και τους Συντονιστές Προγραμμάτων).

### **Διεθνή**

- Ø Διατηρεί ένα δίκτυο επικοινωνίας με τα άλλα αρμόδια τμήματα HR άλλων οργανώσεων (εντός και εκτός συνόρων) και συνεργάζεται μαζί τους όποτε το απαιτούν οι περιστάσεις.
- Ø Συμμετέχει σε διεθνή forum που σχετίζονται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού

### **Διοικητικά**

- Ø Βοηθά τη ροή της επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα των κεντρικών γραφείων.
- Ø Παρέχει φόρμες με στατιστικά στοιχεία του τμήματος HR για εσωτερική χρήση καθώς και για λόγους επικοινωνίας.
- Ø Διαχειρίζεται την καθημερινή αλληλογραφία (αιτήσεις, βιογραφικά, κλπ) και την αρχειοθέτησή τους
- Ø Γράφει άρθρα σχετικά με θέματα HR για τα εσωτερικά έντυπα της οργάνωσης αλλά και για τον ημερήσιο ή μηνιαίο τύπο (σε συνεργασία πάντα με το τμήμα επικοινωνίας και το γραφείο τύπου της οργάνωσης)
- Ø Οργανώνει εβδομαδιαία HR meeting (σε επίπεδο κεντρικών γραφείων) και συμμετέχει στη συνάντηση της διεύθυνσης προγραμμάτων.
- Ø Συμμετέχει στα Διοικητικά Συμβούλια της οργάνωσης και ενημερώνει τα μέλη του ΔΣ για την τρέχουσα κατάσταση και κάνει προτάσεις.
- Ø Συντάσσει 6μηνες και ετήσιες αναφορές

- Ø Παράγει λίστες για την καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στην Αθήνα και τα άλλα τμήματα
- Ø Ευθύνεται για την προσέλκυση εθελοντών γραφείου, την ενημέρωσή τους, την αρχειοθέτησή τους και την παρακολούθησή τους καθώς και την διοχέτευσή τους για τις ανάγκες του οργανισμού.

**Ενάρξεις Συνεργασιών – Προσλήψεις για προγράμματα – Ένταξη εθελοντών σε προγράμματα και Επιστροφές (λήξεις συνεργασιών)**

- Ø Ευθύνεται για τις ταξιδιωτικές διευθετήσεις των στελεχών και εθελοντών
- Ø Κανονίζει εισιτήρια, ασφάλειες, συμβόλαια, κλπ των στελεχών και εθελοντών
- Ø Παρακολουθεί τα ιατρικά και άλλα προβλήματα των εθελοντών στα προγράμματα και κατά την έναρξη συνεργασίας τους αλλά και κατά την λήξη αυτής και τακτοποιεί όλα τα διαδικαστικά θέματα, (ασφάλειες κλπ)
- Ø Είναι το πρόσωπο επικοινωνίας για τους φίλους και τις οικογένειες των εθελοντών που βρίσκονται σε αποστολή
- Ø Οργανώνει τα pre-briefing and de-briefing των εθελοντών. Για το σκοπό αυτό συνεργάζεται άμεσα με τη Διεύθυνση Προγραμμάτων
- Ø Πραγματοποιεί επισκέψεις στα προγράμματα όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Η τελική απόφαση για την υλοποίηση αυτών των επισκέψεων (χρονικό πλαίσιο) ανήκει στη Διεύθυνση Προγραμμάτων
- Ø Παρέχει στους συντονιστές όλα τα απαραίτητα εργαλεία και φόρμες για την αξιολόγηση των στελεχών και εθελοντών
- Ø Συστήνει τα στελέχη των προγραμμάτων και τους εθελοντές στα κεντρικά γραφεία και ενισχύει την επικοινωνία ανάμεσα στους εθελοντές και στα τμήματα των κεντρικών, (επικοινωνίας, οικονομικών, κλπ)
- Ø Παρακολουθεί και διατηρεί στενές επαφές με τους εθελοντές κατά τη διάρκεια της παραμονής και δραστηριοποίησής τους στο πρόγραμμα αλλά και μετά την λήξη της συνεργασίας τους



## Διοικητικά

- Ø Ευθύνεται για την πολιτική της ασφάλειας των στελεχών και εθελοντών: ερευνά την αγορά και επιλέγει τα καλύτερα συμβόλαια καθώς και ερευνά πιθανότητες βελτίωσης.
- Ø Παρακολουθεί τις πληρωμές των στελεχών και τις αποζημιώσεις των εθελοντών από το τμήμα οικονομικών καθώς και τις προκαταβολές των εθελοντών, τις ειδικές συμφωνίες, τους κανόνες του εγχειριδίου αποστολής, τις διακοπές των εθελοντών, κλπ.
- Ø Συντάσσει συστατικές επιστολές για εθελοντές που επιστρέφουν από την αποστολή .

### **4.23 Εκτίμηση ρίσκου**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε και να εκτιμήσουμε το ρίσκο του νέου φορέα (νέας οργάνωσης):

- A. Διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές σκηνικό
- B. Αλλαγές στην ελληνική κοινωνία
- Γ. Νομικοί περιορισμοί
- Δ. Χρηματοδοτικές ελλείψεις
- E. Αλλαγή προτεραιοτήτων των θεσμικών χρηματοδοτών
- Στ. Καθυστερήσεις στις χρηματοροές
- Z. Νέος φορέας σημαίνει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα δραστηριοποίησης στον τομέα του ιδιωτικού Fundraising (πρέπει να πείσεις για να πουλήσεις!).

### **4.24 Αξιολόγηση πρότασης**

Η εμπειρία μέχρι σήμερα από την υλοποίηση ανάλογων προγραμμάτων έχουν ήδη δημιουργήσει κάποιους προβληματισμούς για το αν τα προγράμματα αυτά βρίσκονται μέσα στην επιχειρησιακή φιλοσοφία του μη κυβερνητικού τομέα.

Η απάντηση σε ένα πρώτο επίπεδο είναι εύλογη και δεδομένη. Το πρωτοβάθμιο ιατρικό επίπεδο παρέμβασης για πληθυσμούς οι οποίοι βρίσκονται σε κίνδυνο και κυρίως λόγω της απομόνωσης τους από το υπάρχον σύστημα υγείας είναι απαραίτητο.

Η παρουσίαση του παραπάνω business / strategic plan έχει ήδη θέσει και δημιουργήσει τις απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, τεκμηριώνοντας τη δυνατότητα ύπαρξης ενός άλλου, νέου φορέα (νέας οργάνωσης) ο οποίος στην ουσία θα έρθει να δώσει τη λύση στους περιορισμούς που οι εξελίξεις στο εσωτερικό του υπάρχοντος συστήματος υγείας και πρόνοιας θέτουν, αλλά και θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις βιωσιμότητας και μεγαλύτερης ανάπτυξης ανάλογων προγραμμάτων.

Οι προβληματισμοί που οδήγησαν στην «εναλλακτική» δημιουργία ενός άλλου φορέα για τα ελληνικά δρώμενα, πηγάζουν από την παρατήρηση ότι σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν εμφανιστεί καινούργιες μορφές «αποστέρησης».

Υπάρχει επίσης ένας πολυδιάστατος χαρακτήρας κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού. Δηλαδή τα άτομα και οι ομάδες που βιώνουν αυτό τον αποκλεισμό δεν αποστερούνται σε έναν μόνο τομέα αλλά σε περισσότερους.

Για παράδειγμα, μπορούν να αποστερούνται ταυτόχρονα στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας, της απασχόλησης και της στέγασης. Αποτέλεσμα αυτής της συσσώρευσης των αποστερήσεων είναι ότι διάφορες ομάδες του πληθυσμού που βρίσκεται στην Ελλάδα, έχουν μείνει εκτός ή στο περιθώριο, μίας κοινωνίας και ενός κοινωνικό προνοιακού συστήματος που είναι σχεδιασμένο κυρίως για τους «υγιείς και πλούσιους» παρά για τους «ασθενείς και φτωχούς».

Σε όλες αυτές τις ομάδες, εμποδίζεται η συμμετοχή τους σε κοινωνικές ανταλλαγές και πρακτικές καθώς και σε κοινωνικά δικαιώματα που χαρακτηρίζουν την κοινωνική τους ένταξη και που επομένως καθορίζουν και την ταυτότητά τους.

Η φτώχεια, η κοινωνική παθολογία, τα προβλήματα υγείας συνδυασμένα ή ανεξάρτητα καθώς και η ανεπάρκεια ικανών ολιστικών λύσεων είτε σε κρατικό είτε σε ιδιωτικό επίπεδο, υπονομεύουν την ικανότητα των ατόμων που πλήττονται ή είναι εν δυνάμει αποκλεισμένοι, να συμμετέχουν παραγωγικά σε μία εξελισσόμενη οικονομία.

Η διαπίστωση ότι ο κοινωνικός αποκλεισμός σε όλες τις μορφές του, δεν μπορεί να καταπολεμηθεί αποτελεσματικά με παραδοσιακά μέτρα κοινωνικής πολιτικής οδηγεί στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται ο σχεδιασμός Καινούργιων και Καινοτόμων Πρωτοβουλιών για την καταπολέμησή του. Στην ουσία δηλαδή χρειάζεται μία Νέα αντιπρόταση.

Η ύπαρξη επομένως ενός φορέα ο οποίος θα δίνει One Stop Solution και ταυτόχρονα θα παράγει καλές πρακτικές οι οποίες θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το επίσημο κράτος για την επίλυση των προβλημάτων όλων αυτών των ομάδων στόχου (που κατ' επανάληψη στο παρόν κείμενο έχουν αναφερθεί) είναι μία λύση βιώσιμη, εναλλακτική και πρωτοπόρα.

Ο νέος αυτός φορέας θα έχει την δυνατότητα να ασχοληθεί με Πρότυπες Δράσεις και Νεωτεριστικές Ενέργειες.

**Οι Πρότυπες Δράσεις** θα δοκιμάζουν στην πράξη καινοτόμους οργανωτικούς μηχανισμούς για την καταπολέμηση των διαφορετικών μορφών κοινωνικού αποκλεισμού σε διαφορετικές ομάδες στόχου εφαρμόζοντας πολυδιάστατες στρατηγικές μέσω της σύμπραξης με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς (forum / consortium / δίκτυα / πλατφόρμες).

**Οι Νεωτεριστικές Ενέργειες** θα διερευνούν πειραματικές λύσεις για τα προβλήματα των συγκεκριμένων ομάδων στόχου στις οποίες απευθύνονται (αποτελούν στην ουσία μικρότερα προγράμματα με μικρότερο προϋπολογισμό τα οποία προβλέπονται από τα budget line της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δημιουργούν πιλότους εφαρμογής ή έρευνας).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

### Ο Ρόλος της Επικοινωνιακής Πολιτικής για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

---

#### 5.1 Η επικοινωνιακή πολιτική ως εργαλείο συλλογής οικονομικών πόρων (fundraising) και εθελοντών

Κατ' αρχήν, είναι απαραίτητο να συνειδητοποιήσει κανείς ότι ο ιδεαλισμός δεν είναι αρκετός για να επιβιώσει μία ΜΚΟ. Παράλληλα, χρειάζεται μία σεβαστή ποσότητα οικονομικών πόρων. Η φράση «money is the lifeblood of any project or NGO» συνοψίζει πολύ εύστοχα αυτή την πραγματικότητα<sup>44</sup>. Συνεπώς, οι ΜΚΟ πρέπει να ευαισθητοποιήσουν τις πιθανές πηγές συνεργασίας και χρηματοδότησης οι οποίες είναι – κατά κύριο λόγο - οι εξής:

α) *Διεθνείς και Περιφερειακοί Οργανισμοί*<sup>45</sup> : οι ΜΚΟ συνεργάζονται με Οργανισμούς οι οποίοι είναι σημαντικοί δρώντες στη διαμόρφωση του παγκόσμιου οικονομικού και αναπτυξιακού γίνεσθαι ( ΟΗΕ, Παγκόσμια Τράπεζα, Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης κλπ). Όσον αφορά στην ΕΕ, υπολογίζεται ότι πάνω από 1 δις εκ. ευρώ ανά έτος χορηγούνται σε σχέδια ΜΚΟ, το μεγαλύτερο μέρος στον τομέα των εξωτερικών

---

<sup>44</sup> Fadumo Alin, B.A., Dip.P.Man. Sjaak de Boer, M.Eng Gordon Freer, Lia van Ginneken, RN Wim Klaasen, M.Eng Jean Robert Mbane, Khathatso Mokoetle, M.Sc. (Med), B.A. (Cur) Maeve Moynihan, M.A., M.Comm.H, Peres Odera, M.A. Prof. Saraswati Swain, Mirza Tajuddin, M.Soc, M.Pub Admin Amleset Tewodros, «How to Build a Good Small NGO»: (section D – “Money, Budgeting, Accounting and Fundraising”), Amsterdam, March 2006, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.networklearning.org/download/NGOS-D-money.pdf>: 2/6/2006.

<sup>45</sup> ΟΚΕ Ελλάδος, Γνώμη 137, op cit.

σχέσεων για προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του εκδημοκρατισμού και της ανάπτυξης<sup>46</sup>.

β) *Κράτος/ Κυβέρνηση*: για παράδειγμα, η Ελλάδα από το 1999 - ως μέλος της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας - διαθέτει άνω του 0,2% του ΑΕΠ σε δράσεις αναπτυξιακής ενίσχυσης των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι ελληνικές ΜΚΟ μπορούν λοιπόν να κάνουν αίτηση χρηματοδότησης στην ΥΔΑΣ για προγράμματα που αφορούν τις αναπτυσσόμενες χώρες. Παράλληλα, και άλλα Υπουργεία ή περιφερειακές/ τοπικές αρχές χρηματοδοτούν ΜΚΟ, π.χ. Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Υπουργείο Παιδείας κ.κ., ανάλογα με τον τομέα δράσης τους<sup>47</sup>.

γ) *Επιχειρήσεις* : το 1999 στο Νταβός, ο Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών, Kofi Annan, κάλεσε τις κερδοσκοπικές εταιρίες να διευρύνουν την κοινωνική τους υπευθυνότητα όσον αφορά στα περιβαλλοντικά θέματα και τα ανθρώπινα δικαιώματα<sup>48</sup>. Ακολούθησε η συνάντηση κορυφής του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου στη Λισσαβόνα (2000) το οποίο έβαλε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Πρόγραμμα. Μάλιστα, το 2004 χαρακτηρίστηκε Ευρωπαϊκό Έτος για την ΕΚΕ<sup>49</sup>. Η ΕΚΕ ουσιαστικά εντάσσεται στο πλαίσιο της συνεργασίας ανάμεσα στην κοινωνία πολιτών και τις εταιρίες με την έννοια ότι οι τελευταίες εντάσσουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους, σε εθελοντική βάση, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ενέργειες. Ειδικότερα, η συνεργασία με ΜΚΟ αποτελεί βασική πτυχή της ΕΚΕ διότι οι πολίτες τις εμπιστεύονται σε μεγάλο ποσοστό σ' αντίθεση με την καχυποψία που δηλώνουν προς τις κερδοσκοπικές εταιρίες<sup>50</sup>. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, πολλές ΜΚΟ απευθύνονται πλέον σε εταιρίες

---

<sup>46</sup> Για να μπορούν να λάβουν χρηματοδότηση από την ECHO (Υπηρεσία Ανθρωπιστικής Βοήθειας), οι ανθρωπιστικές ΜΚΟ πρέπει να υποβληθούν σε διαδικασία επιλογής η οποία είναι δυνατόν να οδηγήσει στην υπογραφή συμφωνίας - πλαίσιο εταιρικής σχέσης (ΣΠΕΣ) με την ECHO, Βλ. [http://europa.eu.int/comm.dgs/humanitarian\\_aid/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm.dgs/humanitarian_aid/index_en.htm): 22/7/2006.

<sup>47</sup> ΟΚΕ Ελλάδος, Γνώμη 137, op cit.

<sup>48</sup> P. Willetts, op cit.

<sup>49</sup> Φυσικά, η έννοια της ΕΚΕ είναι αρκετά παλαιότερη. Πιο συγκεκριμένα, ήδη από την δεκαετία του '60, είχε δημιουργηθεί μία νέα σχολή σκέψης στην Αμερική η οποία μιλούσε για κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Οι υποστηρικτές της υποστήριζαν ότι μία επιχείρηση είναι υπεύθυνη όχι μόνο έναντι των μετόχων της αλλά και απέναντι στην κοινωνία, ενώ η ευθύνη της ξεφεύγει από τα αυστηρά οικονομικά κριτήρια σε σχέση με την επιχειρηματική συμπεριφορά και λειτουργία. Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, η συζήτηση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη πήρε πολλές μορφές. Στη δεκαετία του 1980, για παράδειγμα, οι πολιτικές των επιχειρήσεων σε σχέση με την κοινωνική τους ευθύνη, ήταν μεμονωμένες ενέργειες που περιορίζονταν σε φιλανθρωπικό έργο και χορηγίες, ενώ στη δεκαετία του '90 η συζήτηση επικεντρώθηκε στη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στρατηγικών των επιχειρήσεων. Βλ. Α. Λεφοπούλου, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: ένας νέος ρόλος για τις επιχειρήσεις;», Marketing Week, 1/7/2003.

<sup>50</sup> Α. Μπουμπούκα «Οι πωλήσεις θέλουν το χορηγό τους», Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 23/10/2005.

όλων των κλάδων προκειμένου να τις ευαισθητοποιήσουν για τη δράση τους. Μάλιστα, ορισμένες ΜΚΟ έχουν χαρακτηριστεί ως ‘επιχειρηματικές ΜΚΟ’ (business NGOs) λόγω του ότι ένα μεγάλο ποσοστό της χρηματοδότησής τους προέρχεται από συγκεκριμένες εταιρίες<sup>51</sup>. Στη χώρα μας, δεν είναι λίγες οι ΜΚΟ οι οποίες συνεργάζονται με εταιρίες, π.χ. το Χαμόγελο του Παιδιού καλύπτει το 83% των αναγκών της σε είδος και υπηρεσίες από χορηγίες εταιριών<sup>52</sup>(βλ. κεφάλαιο Γ’)!

δ) *Ευρύ κοινό* : ορισμένες ΜΚΟ συλλέγουν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από ιδιώτες, π.χ. η Action Aid International βασίζεται στις δωρεές του ευρύτερου κοινού για το 70% του προϋπολογισμού της<sup>53</sup>. Γενικά, η ανεύρεση ιδιωτικών πόρων (private fundraising) έχει το πλεονέκτημα ότι ενδυναμώνει την ανεξαρτησία των ΜΚΟ αλλά μερικές φορές κρίνεται ως μία δύσκολη και ασταθής/ αβέβαιη πηγή χρηματοδότησης σε σύγκριση με τις προηγούμενες, ιδιαίτερα σε κοινωνίες που δεν έχουν παρόμοια κουλτούρα και ιστορικό παρελθόν<sup>54</sup>.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι μία ΜΚΟ δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς ένα στοιχειώδη προϋπολογισμό. Γι’ αυτό το λόγο, ένας από τους στόχους της επικοινωνιακής πολιτικής είναι η αύξηση των οικονομικών πόρων της (fundraising). Υπάρχει ένας σαφής συσχετισμός ανάμεσα στη δημοσιότητα και στο fundraising. Η αναγνωρισιμότητα μιας ΜΚΟ συνδέεται με την μακροχρόνια ασφάλεια και επιβίωσή της διότι διευκολύνει την εξασφάλιση οικονομικών πόρων<sup>55</sup>. Η διάχυση πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητες των ΜΚΟ βοηθά τις τελευταίες να πείσουν για το σκοπό τους, να αναδείξουν τις αρχές τους και να αποκτήσουν την απαραίτητη χρηματοδότηση για τη συνέχεια της δράσης τους<sup>56</sup>. Εν ολίγοις, η επικοινωνιακή πολιτική δημιουργεί τις κατάλληλες βάσεις για τις ΜΚΟ ώστε να θεωρούνται «άξιες» να χρηματοδοτηθούν από τους διάφορους ενδιαφερόμενους. Πρόκειται για μία λειτουργία η οποία περιγράφεται εύστοχα στη φράση «fundraising is more than just raising money...fundraising is friend raising»<sup>57</sup>.

---

<sup>51</sup> N. Steinberg, op cit.

<sup>52</sup> Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ. <http://www.hamogelo.gr/default.asp?pid=106&la=1>: 22/7/2006.

<sup>53</sup> Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ. [http://www.actionaid.org/index.asp?page\\_id=793](http://www.actionaid.org/index.asp?page_id=793): 18/7/2006.

<sup>54</sup> Π. Σκλιάς -διάλεξη : «ΜΚΟ και Διεθνής Αναπτυξιακή Συνεργασία», op cit.

<sup>55</sup> Thomas L., op cit.

<sup>56</sup> Π. Σκλιάς, 2002, op cit, σελ.55.

<sup>57</sup> M.G.Quebral “Nongovernmental organisations and fundraising: why people equals power”, *New Directions for Philanthropic Fundraising*, Vol. Winter 2004, Issue 46, p.88-9.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, η λειτουργία των ΜΚΟ δεν μένει ανεπηρέαστη. Παρατηρείται η τάση υιοθέτησης ενός «οικονομικού μοντέλου λειτουργίας» (*economic model*)<sup>58</sup> : τα άτομα θεωρούνται ως ορθολογικοί δρώντες (ως πρωταρχικό στοιχείο συμπεριφοράς) και οι ΜΚΟ πρέπει να ξεχωρίσουν και να αποκτήσουν αναγνωρισιμότητα μέσα σ' ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Γι' αυτό, η συλλογή κεφαλαίου (*fundraising*) προϋποθέτει μία επιθετική στρατηγική *marketing* η οποία συνεπάγεται τη πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού που να εφαρμόζει τεχνικές όπως η διαφήμιση, τα δελτία Τύπου κλπ. Δεν είναι τυχαίο ότι ορισμένοι παρομοιάζουν το ρόλο του *fundraising* για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις με το ρόλο της διαφήμισης για τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς<sup>59</sup>. Ωστόσο, οι ΜΚΟ δεν μπορούν να εξομοιωθούν με τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς διότι δεν έχουν ως πρωταρχικό στόχο το κέρδος. Η λειτουργία βάσει του οικονομικού μοντέλου δεν πρέπει να τις αποπροσανατολίζει από τον παιδευτικό ρόλο που παίζουν για την κοινωνία.

Η συγκεκριμένη ιδέα αποτελεί τη θεωρητική βάση του «μοντέλου λειτουργίας σύμφωνα με το εθελοντικό πνεύμα» (*voluntary spirit model*)<sup>60</sup> : οι ΜΚΟ ως φορείς της Κοινωνίας Πολιτών δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους ως αποκλειστικά «οικονομικούς δρώντες» αλλά ως πολίτες με αξίες και ιδανικά. Μάλιστα, ορισμένοι επιστήμονες εκφράζουν την ανησυχία τους για τη σύγχρονη λειτουργία των ΜΚΟ στα πρότυπα του οικονομικού μοντέλου και θεωρούν ότι η επικοινωνιακή τους δράση πρέπει να αποσκοπεί πρωτίστως στην καλλιέργεια αξιών όπως ο εθελοντισμός.

Το πρόβλημα έγκειται στο ότι ορισμένες ΜΚΟ – που λειτουργούν σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο – υιοθετούν την λογική της εμπορευματοποίησης (ή θέτοντας το εκλαϊκευμένα: «τι πουλάει»), γεγονός που μετατρέπει το *fundraising* και τη διαφήμιση σε αυτοσκοπό<sup>61</sup>. Έτσι, η πραγματική δραστηριότητα των ΜΚΟ τίθεται σε δεύτερη μοίρα.

---

<sup>58</sup> L. A. Brainard & P. D. Siplon, "Toward Nonprofit Organisation Reform in the Voluntary spirit: lessons from the Internet", *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.33(3), September 2004, p.439.

<sup>59</sup> J. Thornton "Non Profit Fundraising in Competitive Donor Markets", *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.35(2), June 2006, p.208.

<sup>60</sup> L. A. Brainard & P. D. Siplon, *op cit*, p.440-1.

<sup>61</sup> Julian Lee "NGO Accountability: rights and responsibilities", *Programme on NGOs & Civil Society*, Centre for Applied Studies in International Negotiations, Geneva-Switzerland, 19 Oct.2004, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.casin.ch/web/pdf/ngoaccountability.pdf>, 20/7/2006.

Η πρόκληση λοιπόν για τις ΜΚΟ είναι να διατηρήσουν την επικοινωνιακή πολιτική και το fundraising ως εργαλεία για τη πραγματοποίηση των στόχων τους οι οποίοι – στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης – είναι η προώθηση αξιών για μία πιο δίκαιη ανάπτυξη. Η φράση του αναλυτή R. Bush «retain their non profit spirit in a for profit world» συνοψίζει εύστοχα αυτή την άποψη<sup>62</sup>.

Σε κάθε περίπτωση, η επικοινωνιακή δράση έχει θετικά αποτελέσματα όχι μόνο ως προς τη συλλογή οικονομικών αλλά και ανθρώπινων πόρων, δηλαδή μελών και εθελοντών. Άλλωστε, οι δύο λειτουργίες δεν είναι αλληλοσυγκρουόμενες. Μία ΜΚΟ έχει ανάγκη από χρηματοδότες προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους της. Παρομοίως, η καλλιέργεια αξιών και η υποστήριξη μιας ΜΚΟ από μέλη και εθελοντές προσφέρει γόνιμο έδαφος για την χρηματοδότησή της. Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι εθελοντές – πέρα από τη συμβολική τους αξία (δηλ. τις νέες αντιλήψεις περί ατομικής ευθύνης και προσωπικής συμμετοχής του πολίτη) – «γλιτώνουν» τις ΜΚΟ από έξοδα που θα ήταν απαραίτητα για τη πρόσληψη προσωπικού.

Στη πράξη, τα δύο θεωρητικά μοντέλα σπάνια συναντώνται αυτούσια. Οι περισσότερες ΜΚΟ συνδυάζουν τις δύο λειτουργίες στην απόπειρά τους να συγκεντρώσουν όσο το δυνατό περισσότερους πόρους – οικονομικούς και ανθρώπινους – προς την επίτευξη των στόχων τους. Η επικοινωνιακή πολιτική έχει ένα ζωτικό ρόλο και για τις δύο λειτουργίες.

## **5.2 Η επικοινωνιακή πολιτική ως μέσο Λογοδοσίας (Accountability) και Νομιμοποίησης (Legitimization)**

Από τις αρχές του 1990, ο ρόλος των ΜΚΟ είχε ήδη αρχίσει να αναβαθμίζεται σημαντικά. Τούτο δεν οφείλεται μόνο στην αριθμητική τους αύξηση αλλά και στην αναγνώριση τους ως σημαντικούς δρώντες στο πολιτικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Ωστόσο, η αναγνώριση των ΜΚΟ ως νέων σημαντικών φορέων της Κοινωνίας Πολιτών δεν σημαίνει ότι είναι στο απυρόβλητο.

---

<sup>62</sup> R. Bush “Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world”, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vo.21, 1992, p.391-410.



Η ενίσχυση της σημασίας τους σημαίνει ταυτόχρονα και την ενίσχυση των ευθυνών τους. Τούτο αναφέρεται και στο site της HAP International <sup>63</sup> (“power brings responsibility, and with responsibility comes accountability”). Τίθεται λοιπόν το ζήτημα της λογοδοσίας και της ενημέρωσης ως προϋποθέσεις της νομιμοποιημένης δράσης των ΜΚΟ στα πλαίσια της σύγχρονης Δημοκρατίας.

Πιο συγκεκριμένα, η λογοδοσία (accountability) ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας μία ΜΚΟ διατηρεί μία «ανοικτή» και υπεύθυνη πολιτική σχετικά με τις αξίες και τις δράσεις της, ώστε να μπορεί αφενός να συμμετάσχει στο δημόσιο διάλογο και αφετέρου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)<sup>64</sup>. Τούτο συνοψίζεται επακριβώς στη φράση «το δικαίωμα να εισακούγεσαι και η υποχρέωση να δίνεις απαντήσεις» (“the right to be heard and the duty to respond”)<sup>65</sup>. Η λογοδοσία οδηγεί στη νομιμοποίηση, ότι δηλαδή μία ΜΚΟ δρα έχοντας τη συναίνεση των κυβερνήσεων, των εταιριών, άλλων μη κρατικών δρώντων και του ευρύτερου κοινού<sup>66</sup>. Πρόκειται λοιπόν για μία ηθικής φύσεως ευθύνη η οποία προσφέρει φήμη και αξιοπιστία στις ΜΚΟ, στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση τους.

Πιο αναλυτικά, η νομιμοποιητική βάση των ΜΚΟ είναι οι δικαιούχοι / ωφελούμενοι (beneficiaries), δηλ. οι κοινωνικές ομάδες στις οποίες παρέχει βοήθεια. Όπως αναφέρει και ο αναλυτής H. Slim, η «φωνή» των φτωχών αποτελεί τη βασική αιτία που οι ΜΚΟ ασκούν πίεση στις δημόσιες αρχές και προσπαθούν να επηρεάσουν την κοινή γνώμη υπέρ των στόχων τους (“...with the rise of NGO advocacy as a mainstream strategy...policy makers had to justify the voice with which they spoke in their campaign materials...”) <sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> Η *Humanitarian Accountability Partnership- International* είναι ένας θεσμός αυτορρύθμισης (self-regulatory body) ο οποίος ιδρύθηκε στη Γενεύη το 2003 και αποτελείται από μέλη- ανθρωπιστικές ΜΚΟ όπως η Oxfam GB, Save the Children UK, Care International κλπ. -- “Accountability- a definition”, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.harinternational.org/en/page.php?IDpage=64&IDcat=10>: 20/7/2006.

<sup>64</sup> H. Slim (Senior Lecturer, Oxford Brookes University) “By what Authority? The Legitimacy and Accountability of Non Governmental Organisations”, Geneva, *The International Council on Human Rights Policy*, January 2002, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.jha.ac/articles/a082.htm>: 17/7/2006.

<sup>65</sup> HAP “Accountability- a definition”, op cit.

<sup>66</sup> H. Slim, *ibid*.

<sup>67</sup> Μάλιστα, υπάρχει μία ευρεία συζήτηση για τη σχέση ΜΚΟ- δικαιούχων και μεσολάβησης: “do NGOs speak as the poor, with the poor, for the poor or about the poor?..” Βλέπε, H. Slim, *ibid*.

Περαιτέρω, μία ΜΚΟ καλείται να ενημερώνει για διάφορα θέματα όπως η διαχείριση των εξόδων (προγράμματα, διοικητικά κόστη), η έκβαση των δράσεων της, οι πολιτικές, οι στόχοι της, η ζήτηση εργασίας (vacancies) κλπ<sup>68</sup>.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) στην όλη διαδικασία είναι – ανάμεσα σε άλλους<sup>69</sup> – οι διάφοροι Οργανισμοί, τα κράτη/ κυβερνήσεις, οι εταιρίες, τα μέλη, οι εθελοντές και το ευρύτερο κοινό. Σύμφωνα με τον ορισμό του θεωρητικού Bryson, ως ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) θεωρείται οποιοδήποτε άτομο, ομάδα ή οργάνωση που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με τη δράση, τους πόρους και τα αποτελέσματα (output) μιας ΜΚΟ<sup>70</sup>. Άρα, όλες οι προαναφερθείσες ομάδες που σχετίζονται με τη μία ή την άλλη μορφή με μία ΜΚΟ έχουν δικαίωμα να γνωρίζουν ως ένα βαθμό για τα θέματα που την αφορούν.

Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί η άποψη του αναλυτή A. Wagner ο οποίος υποστηρίζει ότι η συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων και ΜΚΟ έχει επιφέρει έναν δομικό μετασχηματισμό στη δημόσια σφαίρα<sup>71</sup>. Έτσι, το γεγονός ότι οι ΜΚΟ χρηματοδοτούνται – εν μέρει – από το κράτος αποτελεί ένα ζήτημα το οποίο δεν είναι δυνατό να μένει εκτός δημόσιου διαλόγου.

Η δημοσιότητα – στο βαθμό που δεν θίγει το πυρήνα της ανεξαρτησίας των ΜΚΟ – είναι απαραίτητη για τη δημοκρατική τους λειτουργία. Μάλιστα, ο αναλυτής M. Lee εστιάζει στο ευρύτερο κοινό κάνοντας μία ενδιαφέρουσα παρομοίωση της λογοδοσίας των ΜΚΟ με τη θεωρία της ‘δημόσιας αναφοράς’ (public reporting) που αφορά στη Δημόσια Διοίκηση : οι κυβερνήσεις (και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας) έχουν υποχρέωση να ενημερώνουν το κοινό στα πλαίσια της σύγχρονης Δημοκρατίας. Συνεχίζει παραθέτοντας την άποψη του Brody ότι δηλαδή, το ευρύ κοινό ως φορολογούμενοι πολίτες αποτελούν ίσως τη μεγαλύτερη ομάδα συμμετόχων του μη κερδοσκοπικού τομέα.

---

<sup>68</sup> J. Lee, op cit.

<sup>69</sup> Η λογοδοσία (accountability) αφορά τόσο το εξωτερικό (external) όσο και το εσωτερικό (internal) περιβάλλον μιας ΜΚΟ. Η επικοινωνιακή δράση θεωρείται απαραίτητη για το συντονισμό, την ευελιξία και την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος ανάμεσα στους εργαζόμενους σε μια ΜΚΟ: διοικητικό συμβούλιο, προσωπικό, παραρτήματα- περιφερειακά γραφεία κλπ. Ωστόσο, στη παρούσα ανάλυση επικεντρωνόμαστε στην επικοινωνιακή πολιτική των ΜΚΟ προς το εξωτερικό περιβάλλον. Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ. J. Lee, ibid..

<sup>70</sup> Mordecai Lee “Public Reporting – a neglected aspect of Nonprofit Accountability”, *Non Profit Management and Leadership*, Vol.15(2), Winter 2004, p.171.

<sup>71</sup> A. Wagner “Reframing Social Origins Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere”, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29(4), December 2000, p. 547.

Γι' αυτό, οι ΜΚΟ - αν και όχι στον ίδιο βαθμό με τις κυβερνήσεις δεδομένου ότι δεν εκλέγονται - έχουν υποχρέωση να ενημερώνουν την κοινωνία για τη δράση τους<sup>72</sup>.

Από την άλλη πλευρά, τα πλεονεκτήματα είναι σημαντικά και για τις ΜΚΟ : ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι ο μη κερδοσκοπικός τομέας στις ΗΠΑ, λόγω χάρη, αντιμετωπίζει προβλήματα νομιμότητας λόγω μειωμένης λογοδοσίας και δυσκολίας του κοινού να αντιληφθεί τη δράση του, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε μία γενικότερη δυσπιστία<sup>73</sup>. Οι ΜΚΟ μπορούν να χειριστούν τέτοιου είδους δυσκολίες μέσω της επικοινωνιακής δράσης δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τις διάφορες κατηγορίες συμμετοχών. Μία ανοικτή επικοινωνιακή πολιτική μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα ως προς την κατανόηση του έργου των ΜΚΟ και την αποφυγή προκαταλήψεων ή αρνητικών στερεοτύπων από τη πλευρά του κοινού.

Πράγματι, οι ΜΚΟ έχουν αντιληφθεί τα πλεονεκτήματα που τους προσδίδει η επικοινωνιακή πολιτική όσον αφορά στη λογοδοσία και στη νομιμότητα της δράσης τους. Έχουν αναπτύξει λοιπόν διάφορους μηχανισμούς όπως οι κανόνες αυτορύθμισης (self-regulation/ codes of conduct) , η έκδοση ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης (monitoring & evaluation, annual reports και financial reports) και η ευρύτερη διάχυση των πληροφοριών μέσω της διαφήμισης, των ΜΜΕ, του Διαδικτύου, της αναπτυξιακής εκπαίδευσης κλπ<sup>74</sup>. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα λογοδοσίας και επικοινωνίας πρέπει να απευθύνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι η Oxfam-GB έχει την υποστήριξη 20.000 εθελοντών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις επικοινωνιακές σχέσεις που αναπτύσσει με κάθε ενδιαφερόμενο: ΜΜΕ, επιστημονική κοινότητα, μέλη, απλοί πολίτες κλπ<sup>75</sup>.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και η Action Aid International η οποία έχει υιοθετήσει ένα σύστημα με τίτλο «Accountability, Learning and Planning System» σύμφωνα με το οποίο ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής (communications planning) και η ανοικτή πολιτική ενημέρωσης (open information

---

<sup>72</sup> M. Lee, op cit, p.163, 173-9.

<sup>73</sup> M. Schlensiger, S.Mitchell, B.H.Grey, "Restoring Public Legitimacy to the Nonprofit Sector: a survey experiment using descriptions of nonprofit ownership", *NonProfit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.33(4), December 2004, p.673-4.

<sup>74</sup> Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ Μ. Lee και κυρίως J.Lee, op cit.

<sup>75</sup> H. Slim, op cit.

policy) αναφέρονται ως σημαντικά στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στη διαφάνεια της οργάνωσης<sup>76</sup>.

### 5.3 Ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής (Communications Planning)

#### και οι βασικές στρατηγικές

Όπως είδαμε στις προηγούμενες ενότητες, η επικοινωνιακή πολιτική αποτελεί ένα εργαλείο συλλογής πόρων (fundraising) και λογοδοσίας (accountability). Γι' αυτό το λόγο, ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής αποτελεί συνήθως μέρος του ευρύτερου σχεδιασμού στρατηγικής (strategic plan) των ΜΚΟ<sup>77</sup>. Οι περισσότερες ΜΚΟ εφαρμόζουν προγραμματισμένες ενέργειες επικοινωνίας για την προώθηση του έργου τους. Ένα *στρατηγικό σχέδιο επικοινωνίας (strategic communications plan)* αποτελεί ένα έγγραφο το οποίο αναλύει λεπτομερώς όλα τα στοιχεία που αφορούν την επικοινωνιακή δράση μιας ΜΚΟ και προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα: αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της θετικής εικόνας της οργάνωσης (δημόσιες σχέσεις), ανάπτυξη σχέσεων με οργανισμούς, κυβερνήσεις, εταιρίες, δημοσιογράφους, απλούς πολίτες και βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού, των μελών, των εθελοντών κλπ<sup>78</sup>. Παρακάτω αναφέρονται και αναλύονται τα βασικά βήματα που πρέπει να κάνει κάθε ΜΚΟ κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της επικοινωνιακής πολιτικής:

**i.** *Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος - SWOT analysis* (strengths, weaknesses, opportunities, threats): πρόκειται για έναν όρο της επιστήμης του management ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως από τις ΜΚΟ. Αναφέρεται στα θετικά και αρνητικά στοιχεία που προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης και επηρεάζουν το σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής.

---

<sup>76</sup> Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ. στο site της οργάνωσης: [http://www.actionaid.org/wps/content/documents/ALPSENGLISH2006FINAL\\_14FEB06.pdf](http://www.actionaid.org/wps/content/documents/ALPSENGLISH2006FINAL_14FEB06.pdf) και [http://www.actionaid.org/715/open\\_information.html](http://www.actionaid.org/715/open_information.html): 18/7/2006.

<sup>77</sup> Για παράδειγμα, η Action Aid International αναφέρεται στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής ως αναπόσπαστου μέρους του σχεδίου "Reaching out in Europe. Together" Action Aid International's Europe Strategic Plan 2005-2010, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.actionaid.org>, 16/7/2006.

<sup>78</sup> Institute for Media, Policy and Civil Society (IMPACS), "Plan the Work: a Handbook for Strategic Communications Planning for Not For Profit Organisations", Canada 2002, p.3, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.impacs.org/files/CommCentre/Plan%20the%20Work%20Handbook%202006.pdf>: 24/7/2006

Φυσικά, πρέπει να εξετάζονται συνολικά διότι το εσωτερικό περιβάλλον βρίσκεται σε μία σχέση αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό.

Η πρόκληση έγκειται στο ότι μία ΜΚΟ πρέπει να μετατρέψει τις απειλές σε ευκαιρίες και να διατηρήσει τα ισχυρά της σημεία. Πρόκειται για μία απαραίτητη διαδικασία πάνω στην οποία βασίζεται και προσαρμόζεται η επικοινωνιακή πολιτική. Επίσης, αποδεικνύεται ότι δεν υπάρχουν πάγιοι κανόνες για το σχεδιασμό της επικοινωνιακής δράσης λόγω της ετερογένειας των ΜΚΟ και των διαφορετικών πλαισίων μέσα στο οποία λειτουργούν (π.χ. διαφορετικές χώρες).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον, κάθε ΜΚΟ πρέπει να διερευνήσει διάφορα θέματα όπως την ιστορία της οργάνωσης, το όνομα (brand), το μέγεθος (διεθνική- εθνική ΜΚΟ), τον αριθμό και το προφίλ του προσωπικού, τις αρχές λειτουργίας, τις πηγές χρηματοδότησης, τους δικαιούχους/ ωφελούμενους, τα μέλη, τον τεχνολογικό εξοπλισμό, τον προϋπολογισμό κλπ. Όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να ερευνηθούν ζητήματα του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, επιστημονικού- τεχνολογικού τομέα, π.χ. κράτος-κυβέρνηση (πολιτική κουλτούρα - συνεργασία με ΜΚΟ, αναπτυξιακή πολιτική), στάση των εταιριών (υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης), λειτουργία των ΜΜΕ, κοινό (Κοινωνία Πολιτών, εθελοντισμός, δημογραφικά στοιχεία, κοινωνικά προβλήματα), άλλες ΜΚΟ στο τομέα της ανάπτυξης (συνεργασία, δίκτυα) κλπ<sup>79</sup>. Φυσικά, όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία είναι διαφορετικά μεταξύ των οργανώσεων. Στην επόμενη ενότητα, επιχειρείται να γίνει μία καταγραφή των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν την επικοινωνιακή πολιτική και των τάσεων που καταγράφονται σε διεθνές επίπεδο και στην Ελλάδα.

**ii.** *Στόχοι* : πέρα από τον ευρύτερο σκοπό της επικοινωνιακής δράσης, οι *στόχοι* της επικοινωνιακής πολιτικής πρέπει να είναι συγκεκριμένοι<sup>80</sup>: π.χ. η συλλογή 150.000 € για την αποστολή επείγουσας ιατρικής βοήθειας στους πληγέντες ενός σεισμού.

**iii.** «*Κοινό- στόχος*» (*target group*): οι ΜΚΟ πρέπει να θέτουν προτεραιότητες σχετικά με τις ομάδες κοινού στις οποίες απευθύνονται (πρωταρχικό, δευτερεύον

<sup>79</sup> “Developing a strategic Communications Plan”, Institute for Media, Policy and Civil Society (IMPACS), Canada 1999-2001, διαθέσιμο στη διεύθυνση

[http://www.impacs.org/files/CommCentre/communications\\_planning.pdf](http://www.impacs.org/files/CommCentre/communications_planning.pdf): 13/6/2006.

<sup>80</sup> IMPACS 1999-2001, *ibid*.

κοινό κοκ). Τούτο κρίνεται απαραίτητο διότι αναπτύσσουν διαφορετικές επικοινωνιακές προσεγγίσεις ανάλογα με την περίπτωση. Για παράδειγμα, ενδέχεται το κράτος να ενδιαφέρεται περισσότερο για τις περιοχές δραστηριοποίησης μιας ΜΚΟ (αν, δηλαδή, υπάρχει συμβατότητα με τις περιοχές της επίσημης κρατικής αναπτυξιακής πολιτικής), ενώ οι κερδοσκοπικές εταιρίες να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη φήμη που έχει η οργάνωση στο ευρύ κοινό. Έτσι, η ΜΚΟ πρέπει να δίνει έμφαση σε διαφορετικού τύπου πληροφορίες ανάλογα με το κοινό που επιθυμεί να προσεγγίσει<sup>81</sup>. Επιπρόσθετα, διαφορετικά μέσα (π.χ. τηλεόραση, Τύπος, προσωπικές επαφές) προσφέρονται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε κοινού.

**iv.** «Μηνύματα- Κλειδιά»: η προσεκτική δόμηση του μηνύματος είναι σημαντική για την αποδοχή του από το κοινό. Συνήθως, επιλέγονται απλές λέξεις, σύντομες προτάσεις ή εικόνες οι οποίες αποτυπώνονται εύκολα στη μνήμη του κοινού<sup>82</sup>. Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες διαδεδομένες πρακτικές που αφορούν τα μηνύματα της αναπτυξιακής βοήθειας<sup>83</sup>:

- τα 'αρνητικά' μηνύματα (π.χ. το μωρό που κλαίει από την έλλειψη φαγητού) προκαλούν έντονη συγκίνηση και προτιμώνται για ανθρωπιστικές κρίσεις αλλά γενικότερα επικρίνονται διότι πρέπει να αποφεύγεται η εικόνα απελπισίας, ότι δηλαδή οι δικαιούχοι είναι ανήμποροι.
- τα 'θετικά' μηνύματα ενδυναμώνουν την θετική σκέψη και συμπεριφορά του κοινού αλλά πιθανόν να μην είναι αρκετά για να οδηγήσουν στη πλήρη κατανόηση του φαινομένου. Μία παραλλαγή των θετικών μηνυμάτων είναι η ιδέα της 'κοινωνικής υποχρέωσης' («τους το χρωστάμε...»).
- η διάδοση μηνυμάτων μέσω των κερδοσκοπικών εταιριών ("aid as good for business" - "business as good for development") αποτελεί μία εναλλακτική λύση παρ' όλο που επικρατεί μία ευρύτερη δυσπιστία ως προς το αν πείθει το κοινό.
- η αντίληψη περί "Παγκόσμιων Δημόσιων Αγαθών" (Global Public Goods) η οποία προωθείται από τα Ηνωμένα Έθνη οδηγεί προς μία νέα επικοινωνιακή προσέγγιση

---

<sup>81</sup> Thomas L., op cit, (chapter 8: Publicity and Fundraising) , διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.progressio.org.uk/Shared AspFiles/Uploaded files/C437E36F-365E-4D0197CE-95913689615A 8 PublicityFundraising.pdf](http://www.progressio.org.uk/Shared%20AspFiles/Uploaded%20files/C437E36F-365E-4D0197CE-95913689615A%208%20PublicityFundraising.pdf): 2/7/2006.

<sup>82</sup> IMPACS 1999-2001, op cit.

<sup>83</sup> Ida Mc Donnell, H.B.S.Lecomte and L.Wegimont "Public Opinion Research, Global Education and Development Co-operation Reform: in search of a Virtuous Circle" North-South Centre of the Council of Europe & OECD Development Centre, 2002, p.16, 17, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.oecd.org/dataoecd/39/8/1840009.pdf>: 28/5/2006.

βάσει της ιδέας «ό,τι είναι καλό για εκείνους είναι καλό και για εμάς...». Μάλιστα, ορισμένοι επιχειρηματολογούν υπέρ της έννοιας των “Παγκόσμιων Δημόσιων Δεινών” (Global Public Bads) η οποία τονίζει ότι η μακροπρόθεσμη ασφάλεια του συνόλου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ασφάλεια όσων έχουν την ανάγκη μας («ό,τι είναι κακό για εκείνους είναι κακό και για εμάς...»).

Γενικά, επικρατεί η άποψη ότι τα μηνύματα πρέπει να είναι θετικά και να προβάλλουν περισσότερο την έννοια της δικαιοσύνης παρά της φιλανθρωπίας. Τέλος – πέρα από τη δόμηση των μηνυμάτων- ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στο λογότυπο (*brand*) της οργάνωσης το οποίο πρέπει να είναι απλό και εύκολα αναγνωρίσιμο<sup>84</sup>. Είναι σημαντικό να συνδέεται το όνομα/ λογότυπο μιας ΜΚΟ με το σκοπό τον οποίο εξυπηρετεί, δηλαδή, τη γνώση και την ευαισθητοποίηση γύρω από την καταπολέμηση της φτώχειας. Όπως αναφέρει και ο J. Greensmith, Γενικός Διευθυντής της ΜΚΟ PLAN, «η φιλανθρωπία δεν είναι πια συνώνυμη με την ανωνυμία». Μέσα σ’ ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πολλές ΜΚΟ - όπως η Oxfam, η World Vision, η Plan κ.ά. – δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή στη προβολή του ονόματος και του σήματος τους (*branding process*) προκειμένου να αυξήσουν τη φήμη, τη προβολή από τα ΜΜΕ, τους υποστηρικτές και τις πηγές χρηματοδότησης τους<sup>85</sup>.

v. *Στρατηγικές* : μία ΜΚΟ μπορεί να επιλέξει ή να συνδυάσει τις εξής στρατηγικές:

- *Άσκηση επιρροής μέσω των ΜΜΕ (media advocacy)* : η άσκηση πίεσης (*lobbying*) και η άσκηση επιρροής μέσω των ΜΜΕ, των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης αποτελούν τις βασικές μεθόδους<sup>86</sup>. Ο στόχος δεν περιορίζεται στην άσκηση επιρροής στις πολιτικές των κυβερνήσεων και των διεθνών οργανισμών αλλά και στην ενημέρωση και στην κινητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων φορέων της κοινωνίας και της κοινής γνώμης γενικότερα. Το μυστικό της επιτυχίας βασίζεται στη σωστή ανάλυση του περιβάλλοντος (SWOT). Πέρα από τις διαφορές μεταξύ των ΜΚΟ (εσωτερικό περιβάλλον), πρέπει να δίνεται έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε χώρας σε όλους τους τομείς: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό. Όπως θέτουν πολύ εύστοχα οι L.Jordan και P. Van Tuijl, η χρήση των πληροφοριών (από το εξωτερικό περιβάλλον) που έχει ως σκοπό την

<sup>84</sup> Thomas L. “Publicity and Fundraising”, op cit.

<sup>85</sup> J. Greensmith, op cit.

<sup>86</sup> Sarah Silver “A Media Relations Handbook for Non-Governmental Organisations”, New York/ London, Independent Journalism Foundation & Media Diversity Institute, 2003, p.11, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.ijf-cij.org/silver.pdf>: 16/6/2006.

επιρροή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αποτελεί μία τέχνη η οποία είναι μοναδική – όπως είναι και η μητρική γλώσσα κάθε κοινωνίας - ανάλογα με τη χώρα που ασκείται<sup>87</sup>.

- *Παραγωγή και διανομή υλικού (creating and distributing one's own media)* : τα τηλεοπτικά spot, τα ντοκιμαντέρ, τα δελτία Τύπου και τα ενημερωτικά φυλλάδια (newsletters) αποτελούν τις βασικές πρακτικές<sup>88</sup>.

- *Δικτύωση (networking)* : πρόκειται για τη συνεργασία μεταξύ οργανώσεων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα. Για παράδειγμα, μία ΜΚΟ αναπτυξιακής- ανθρωπιστικής βοήθειας μπορεί να συνεργαστεί με άλλες διεθνικές ή εθνικές ΜΚΟ. Τα πλεονεκτήματα θεωρούνται σημαντικά όσον αφορά στη διάχυση των πληροφοριών, την ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και τεχνογνωσίας (μέσω ερευνών, σεμιναρίων κλπ), καθώς και την υιοθέτηση κοινών πολιτικών και επικοινωνιακών εκστρατειών, γεγονός που αυξάνει την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των ΜΚΟ (ως σύνολο) ώστε να ενισχύεται η άσκηση πίεσης και επιρροής<sup>89</sup>. Η ωφέλεια είναι διπλή για τις ΜΚΟ με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους διότι τους δίνεται η ευκαιρία να διαφημιστούν και να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που δεν θα είχαν τα μέσα να οργανώσουν από μόνες τους<sup>90</sup>.

Ο ιδεατός τύπος επικοινωνιακής πολιτικής πρέπει να συνδυάζει –σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό – τις προαναφερθείσες στρατηγικές με στόχο τη βέλτιστη πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Εναλλακτικά, χρησιμοποιείται ο όρος ‘*αναπτυξιακή εκπαίδευση*’ (*development education*) ο οποίος ενσωματώνει όλες τις δραστηριότητες που στοχεύουν στο να κάνουν την ανάπτυξη πιο κατανοητή στο ευρύ κοινό και περιλαμβάνει ποικίλες μεθόδους όπως : εκστρατείες ενημέρωσης, εκπαιδευτικές δραστηριότητες (επισκέψεις σε σχολεία, κοινότητες και άλλες ομάδες) και παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, οπτικοακουστικές παραγωγές, παρουσίαση γραπτού υλικού (βιβλία, φυλλάδια, αφίσες κλπ), πολιτιστικές δραστηριότητες (θέατρο, μουσική κλπ), ενδυνάμωση δικτύων, άσκηση πίεσης κ.ά.<sup>91</sup>. Η ίδια ποικιλία παρατηρείται τόσο στο κοινό στο οποίο απευθύνεται (εμπορικά σωματεία, βιομηχανικοί φορείς, αγροτικός κόσμος, γυναίκες, νεολαία,

<sup>87</sup> “...the art and science of using information to change a political discourse and effectively influence important decision-making process is as solidly society-bound as communicating in native spoken languages”, Βλ. L.Jordan & P.van Tuijl, op cit.

<sup>88</sup> S. Silver, op cit, p.12.

<sup>89</sup> P. Sklias, 1999, op cit, p 37,81.

<sup>90</sup> P. Sklias, ibid και L.T. Progressio “Publicity and Fundraising”, op cit.

<sup>91</sup> Π. Σκλιάς, 1999 (σε. 98-103) και 2002 (σελ. 53-4), op cit.



καθηγητές, φορείς επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης, πολιτικοί, ΜΜΕ, άλλες οργανώσεις και το ευρύτερο κοινό) όσο και στα θέματα που επιλέγονται (αναπτυξιακά προγράμματα εντός ή εκτός μιας χώρας, ο ρόλος των γυναικών, η υγεία, ο ρατσισμός, η ειρήνη, το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα κλπ)<sup>92</sup>. Μια σωστά ενημερωμένη και ενεργή κοινή γνώμη θεωρείται ότι προωθεί μία πιο ευνοϊκή αντίληψη για τις ΜΚΟ και ότι αποτελεί ένα στέρεο υπόβαθρο για την άσκηση πίεσης και επιρροής από τη πλευρά των ΜΚΟ, δηλαδή ότι βελτιώνει τις ευκαιρίες που έχουν στο να επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε κυβερνητικό επίπεδο<sup>93</sup>. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εκστρατεία “Jubilee” για την κατάργηση του χρέους των αναπτυσσόμενων χωρών<sup>94</sup>.

**vi.** *Επιμέρους βήματα*, όπως για παράδειγμα, η υιοθέτηση ενός χρονοδιαγράμματος για τις επικοινωνιακές εκστρατείες, ο ορισμός εκπροσώπων Τύπου (spokespersons) κλπ<sup>95</sup>.

**vii.** *Ο έλεγχος και η αξιολόγηση*<sup>96</sup> : η επιτυχία ή η αποτυχία μιας ενέργειας αποτελεί σημείο αναφοράς για όλες τις οργανώσεις - συμπεριλαμβανομένων των ΜΚΟ- για τη βελτίωση της επικοινωνιακής πολιτικής στο μέλλον. Τα αποτελέσματα ορισμένων ενεργειών είναι εύκολο να αξιολογηθούν άμεσα (π.χ. η συλλογή ενός συγκεκριμένου ποσού χρημάτων για αποστολή ανθρωπιστικής βοήθειας ή η έκβαση μιας εκστρατείας όσον αφορά στην έγκριση μιας νομοθεσίας που αφορά τα αναπτυξιακά ζητήματα) ενώ η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής πολιτικής ως σύνολο (π.χ. αλλαγή της στάσης του κοινού απέναντι στην ανάπτυξη ή κοινωνική διείσδυση της οργάνωσης) απαιτεί έρευνες και εξειδικευμένες μεθόδους αξιολόγησης τις οποίες αναλαμβάνουν είτε οι ίδιες οι οργανώσεις είτε εξειδικευμένες εταιρίες<sup>97</sup>.

---

<sup>92</sup> Π. Σκλιάς, 1999 και 2002, *ibid*.

<sup>93</sup> Π. Σκλιάς, 1999 και 2002, *ibid*.

<sup>94</sup> Για περισσότερες πληροφορίες, Βλέπε: <http://www.jubilee2000uk.org>: 30/6/2006.

<sup>95</sup> IMPACS 1999-2001, *op cit*, p.8.

<sup>96</sup> Online/More Colour in the Media - the European network on minorities and the media “Dealing with the Media: Training for NGOs seminar’s methodology”, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.olmcm.org/dbData/Resources/4-Methodology-Seminar-NGO.pdf>: 9/6/2006.

<sup>97</sup> D.L.Wilcox, P.H.Ault, W.K.Agee «Δημόσιες Σχέσεις- στρατηγικές και τεχνικές», Αθήνα, Εκδ. Έλλην, 1998, σελ.256, 312-326.

## **5.4 Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνιακή πολιτική των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων: οι σύγχρονες τάσεις**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Στην παρούσα ενότητα, επιχειρείται να γίνει μία σκιαγράφιση των σύγχρονων τάσεων που σημειώνονται σε διεθνές και εθνικό επίπεδο (δηλ. στην Ελλάδα). Σε κάθε περίπτωση, αξίζει να υπενθυμίσουμε ότι το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον βρίσκονται σε μία σχέση αλληλεπίδρασης επηρεάζοντας πολύπλευρα την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής πολιτικής των ΜΚΟ.

### **5.4.1 Οι οικονομικοί και οι ανθρώπινοι πόροι των ΜΚΟ**

#### **5.4.1.α Οι οικονομικοί πόροι**

Οι ΜΚΟ παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές όσον αφορά στο ποσό των χρημάτων που διαχειρίζονται. Οι εν λόγω διαφορές δεν παρατηρούνται μόνο μεταξύ των οργανώσεων αλλά ακόμη και στην ίδια την οργάνωση από χρόνο σε χρόνο. Γι' αυτό, δεν υπάρχει ταυτότητα αντιλήψεων όσον αφορά στα έξοδα που αφιερώνονται στην επικοινωνιακή δράση<sup>98</sup>. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα διαθέσιμα στοιχεία για τις Διεθνικές Αναπτυξιακές ΜΚΟ τα οποία αξίζει να αναφερθούν ως μέτρο σύγκρισης. Πιο αναλυτικά, δέκα από τις μεγαλύτερες οργανώσεις παροχής ανθρωπιστικής βοήθειας διαχειρίζονται συλλογικά το 20% των εσόδων του συνόλου των διεθνικών ΜΚΟ (όλων των τομέων), ποσοστό το οποίο μεταφραζόταν σε \$ 2,5 δισεκατομμύρια το 1999<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> Ε. Φ. Θεοδωράτος «Δημόσιες Σχέσεις», Αθήνα, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, 1999, σελ. 286.

<sup>99</sup> Πρόκειται για τις εξής Διεθνικές ΜΚΟ Αναπτυξιακής/ Ανθρωπιστικής Βοήθειας: Agency for Cooperation and Research Development (ACORD), Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE), Interaction, Doctors Without Borders/MSF France, Oxfam America, Oxfam GB, Plan International, Save the Children, World Vision και Steering Committee for Humanitarian Response, Βλέπε J. Salm "Coping with Globalisation: a profile of the Northern NGO sector", *NonProfit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.28(4) supplement, 1999, p.88.

Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι τα χρήματα αυτά δεν μοιράζονται εξίσου μεταξύ των οργανώσεων αλλά κυμαίνονται από 4% του ποσού που διαχειρίζεται η Oxfam America ως 70% του ποσού που διαχειρίζεται η CARE USA. Από το συνολικό ποσό λοιπόν, το 76% επενδύεται σε προγράμματα και το 16% επενδύεται σε δημόσιες σχέσεις, marketing, fundraising και διοικητικά κόστη (υπολογίζεται και ένα 4% για λοιπά έξοδα)<sup>100</sup>. Παρ' όλα αυτά, οι συγκεκριμένες ΜΚΟ αναφέρουν ότι –πέρα από την παροχή υπηρεσιών- θεωρούν την αναπτυξιακή εκπαίδευση, τη δημιουργία δικτύων και την άσκηση πίεσης - επιρροής ως τρεις πρωταρχικές δραστηριότητες<sup>101</sup>. Στην Ελλάδα, δεν υπάρχει κοινή ταυτότητα ως προς το ποσοστό που διαθέτουν οι ΜΚΟ αναπτυξιακής – ανθρωπιστικής βοήθειας στην επικοινωνιακή πολιτική, διοικητικά κόστη κλπ. (βλ. Κεφάλαιο Γ’).

#### 5.4.1.β Οι ανθρώπινοι πόροι

Εδώ τίθεται το ζήτημα αφενός του μεγέθους/ αριθμού και αφετέρου του επαγγελματισμού του προσωπικού. Αν και η επιτυχία της επικοινωνιακής δράσης θεωρείται ότι χρειάζεται την ευρεία συμμετοχή όλων των μελών της ΜΚΟ<sup>102</sup>, η αποκλειστική απασχόληση και η εξειδίκευση ενός ή περισσότερων μελών του προσωπικού κρίνεται συχνά απαραίτητη. Πιο συγκεκριμένα, ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας δυτικής ΜΚΟ έχει το σχήμα πυραμίδας όπου ο υπεύθυνος fundraising και επικοινωνίας βρίσκεται ακριβώς κάτω από τον Γενικό Διευθυντή<sup>103</sup>. Το αν ο υπεύθυνος έχει συνεργάτες- βοηθούς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της οργάνωσης. Μία μεγάλη ομάδα θεωρείται πλεονέκτημα για μία ΜΚΟ για ποικίλους λόγους. Ένας σημαντικός λόγος είναι ότι η επικοινωνιακή δράση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε προσωπικές επαφές, γεγονός που θέτει δυσκολίες σε οργανώσεις με περιορισμένους ανθρώπινους πόρους<sup>104</sup>.

Παρατηρούνται λοιπόν διαφορές στον αριθμό του επαγγελματικού προσωπικού κάθε οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, ας πάρουμε ως παράδειγμα ορισμένες διεθνικές

---

<sup>100</sup> J. Slam, *ibid*, p.90-91.

<sup>101</sup> J. Slam, *ibid*.

<sup>102</sup> IMPACS, 1999-2001, *op cit*, p.1.

<sup>103</sup> Fadumo Alin, B.A., Dip.P.Man. Sjaak de Boer, M.Eng Gordon Freer, Lia van Ginneken, RN Wim Klaasen, M.Eng Jean Robert Mbane, Khathatso Mokoetle, M.Sc. (Med), B.A. (Cur) Maeve Moynihan, M.A., M.Comm.H, Peres Odera, M.A. Prof. Saraswati Swain, Mirza Tajuddin, M.Soc, M.Pub Admin Amleset Tewodros, *op cit*, (section B: “Good People Management”), διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.networklearning.org/download/NGOs-B-People.pdf>: 2/6/2006.

<sup>104</sup> Thomas L. “Publicity and Fundraising”, *op cit*.

ΜΚΟ: η Oxfam απασχολεί 70 άτομα, η CARE 11 άτομα και η World Vision 4 άτομα<sup>105</sup>. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία του 1997, η κατανομή του μεγέθους των οργανώσεων ανάλογα με τον αριθμό των μελών δείχνει ότι υπερτερούν οι μικρές οργανώσεις μέχρι 50 μέλη σε ποσοστό 65% του συνόλου των εθελοντικών οργανώσεων<sup>106</sup>, γεγονός που δεν αφήνει πολλά περιθώρια στο να υποθέσουμε ότι θα υπάρχει μία μεγάλη ομάδα fundraising και επικοινωνίας.

Το δεύτερο θέμα που τίθεται σχετικά με το προσωπικό είναι η επιλογή μεταξύ αμειβόμενης και εθελοντικής εργασίας. Συνήθως, η επικοινωνιακή πολιτική διεξάγεται από εθελοντές στις τοπικές ΜΚΟ (grassroots organisations) οι οποίες έχουν περιορισμένους πόρους, σ' αντίθεση με τις μεγάλες (εθνικές ή διεθνικές) ΜΚΟ οι οποίες έχουν πολύπλοκη δομή και προσλαμβάνουν ειδικευμένο αμειβόμενο προσωπικό για τη χάραξη της επικοινωνιακής πολιτικής<sup>107</sup>. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας και fundraising μπορεί να είναι είτε μέλος των ΜΚΟ είτε εξωτερικός σύμβουλος<sup>108</sup>. Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούμε στο "ICCO World Report 2005" σύμφωνα με το οποίο οι ΜΚΟ συγκαταλέγονται στους νέους «πελάτες» των Οργανισμών Δημοσίων Σχέσεων<sup>109</sup>. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι οι ΜΚΟ απευθύνονται στους επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων για να τους βοηθήσουν όσον αφορά στην ενημέρωση του κοινού γύρω από το έργο τους, στην οργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων, στην επιρροή της κοινής γνώμης και γενικότερα στο διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Ωστόσο, η συγκεκριμένη εξέλιξη θεωρείται ως «δίκικοπο μαχαίρι» εφόσον τυχαίνει ορισμένες μεγάλες ΜΚΟ να προσλαμβάνουν πρώην πολιτικούς, κρατικούς λειτουργούς και δημοσιογράφους με υψηλές διασυνδέσεις ως πιο κατάλληλους για την άσκηση πίεσης και επιρροής. Το γεγονός αυτό αφενός εκτοξεύει τους μισθούς των συγκεκριμένων θέσεων σε βαθμό που οι μικρές/ μεσαίες ΜΚΟ να μην μπορούν να ανταποκριθούν και αφετέρου

<sup>105</sup> D. Dijkzeul & M. Moke "Public Communication Strategies of international humanitarian Organisations", December 2005, διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/review-860-p673/\\$File/irrc\\_860\\_Dijkzeul.pdf](http://www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/review-860-p673/$File/irrc_860_Dijkzeul.pdf): 13/7/2006.

<sup>106</sup> Ρ. Παναγιωτοπούλου «Η έννοια του εθελοντισμού στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία και η πρόκληση των Ολυμπιακών Αγώνων», διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.v-prc.gr/7/11/1\\_gr.html](http://www.v-prc.gr/7/11/1_gr.html): 15/6/2006.

<sup>107</sup> H. Heinzl "Philanthropy and Fundraising in Western Europe within a framework of change", *New Directions for Philanthropic Fundraising*, Vol. Winter 2004, Issue 46, p.107.

<sup>108</sup> Ε. Φ. Θεοδωράτος, *op cit*, σελ. 189-190.

<sup>109</sup> Ο "International Communications Consultancy Organisation" είναι ένας διεθνής οργανισμός ο οποίος συνίσταται από 1000 μέλη- εταιρίες οι οποίες έχουν την έδρα τους σε 29 διαφορετικές χώρες, π.χ. Ένωση Διαφημιστικών Εταιριών Ελλάδας (ΕΔΕΕ). Το "ICCO World Report 2005" είναι διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.iccopr.com/site/images/reports/icco%20world%20report%20spring%202005.pdf>: 4/7/2006.

αποθαρρύνει τους αμιγώς επαγγελματίες του κλάδου των Δημοσίων Σχέσεων να συνεργαστούν με ΜΚΟ<sup>110</sup>.

Στην Ελλάδα, υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν μία αυξανόμενη τάση επαγγελματισμού των μεγάλων ελληνικών ΜΚΟ στα θέματα επικοινωνίας. Για παράδειγμα, το Χαμόγελο του Παιδιού έχει συνεργαστεί με τις διαφημιστικές εταιρίες Adel/Saatchi & Saatchi (γραμμή 1056: τηλεοπτικό και ραδιοφωνικό μήνυμα, καθώς και τρεις καταχωρίσεις) και Ashley & Holmes Athens (τηλεοπτικό και ραδιοφωνικό spot)<sup>111</sup>. Παρομοίως, η Action Aid Hellas έχει συνεργαστεί στο παρελθόν με τη διαφημιστική εταιρία Upset και την εταιρία δημοσίων σχέσεων Advocate/Burson-Marsteller<sup>112</sup>. Επίσης, φαίνεται να προτιμά προσωπικό με ειδικευση στα θέματα της επικοινωνιακής πολιτικής αφού σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, είχε προσλάβει ως “Head of Fundraising” άτομο που εργαζόταν παλαιότερα σε μεγάλη ιδιωτική εταιρία<sup>113</sup>.

### **5.5 Ο ρόλος των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ: Τύπος, Τηλεόραση, Ραδιόφωνο)**

Τα ΜΜΕ παίζουν έναν καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην ενημέρωση της κοινής γνώμης αλλά και στην «κατασκευή» της ίδιας της κοινωνικής πραγματικότητας. Η «μεσοποίηση»<sup>114</sup> του σύγχρονου πολιτισμού είναι κάτι το πρωτογενές, μία ουσιώδης

<sup>110</sup> “ICCO World Report 2005”, op cit, p.2.

<sup>111</sup> ‘Boussias Communications’ Οργανισμός Επικοινωνίας, Νέα & Ειδήσεις – Διαφήμιση & Marketing: «Κοινωνική καμπάνια της ΑΔΕΛ για το Χαμόγελο του Παιδιού», 18/2/2003, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.boussias.com/news/NewsDetails.asp?NewsID=3350>: 29/7/2006 και «Καμπάνια της Ashley και Holmes για το Χαμόγελο του Παιδιού», 19/12/2005, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.boussias.com/news/NewsDetails.asp?NewsID=11186>: 29/7/2006.

<sup>112</sup> ‘Boussias Communications’ Οργανισμός Επικοινωνίας, Νέα & Ειδήσεις – Διαφήμιση & Marketing : «UpSet! Η ανατρεπτική πλευρά της ελληνικής διαφήμισης», 29/4/2002, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.boussias.com/CompanyProfiles/ProfileDetails.asp?ProfileID=95&SearchString=Action%20Aid>: 6/7/2006 και «Η Advocate/Burson-Marsteller μέλος της ΕΔΕΕ», 3/11/2003, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.boussias.com/News/NewsDetails.asp?NewsID=4724&SearchString=Action%20Aid>: 6/7/2006.

<sup>113</sup> ‘Boussias Communications’ Οργανισμός Επικοινωνίας, Νέα & Ειδήσεις – Διαφήμιση & Marketing : «Η Νίνα Τρυφονοπούλου στην Action Aid Hellas» : πρόκειται για στέλεχος με πολυετή εμπειρία, η οποία προηγούμενα είχε συνεργασία με την Coca Cola Hellas, από την οποία αποχώρησε από τη θέση της Corporate Public Affairs & Communications Manager, 1/3/2006. Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ. διεύθυνση <http://www.boussias.com/News/NewsDetails.asp?NewsID=12421&SearchString=Action%20Aid>: 6/7/2006.

<sup>114</sup> Η ιδέα της “μεσοποίησης” (mediation) αναφέρεται στο σύγχρονο ρόλο των ΜΜΕ υπό την έννοια ότι τα ΜΜΕ παρεμβαίνουν ανάμεσα σ’ εμάς και στην «πραγματικότητα». Έτσι, τα ΜΜΕ έχουν γίνει ποικιλοτρόπως αντιληπτά ως «παράθυρο» ή «καθρέφτης» των γεγονότων, ενώ οι δημοσιογράφοι

πλευρά του κοινωνικού πράττειν στα πλαίσια μιας νέας γεωγραφίας της εξουσίας, της επικοινωνίας και της πληροφορίας<sup>115</sup>. Η μετάδοση απόψεων για γεγονότα και καταστάσεις που εμείς δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε άμεσα και ο έμμεσος τρόπος κατά τον οποίο διαμορφώνουμε τις αντιλήψεις μας διαμέσου των ΜΜΕ δίνει στα τελευταία μία μεγάλη πολιτισμική/ συμβολική εξουσία. Πράγματι, τα ΜΜΕ αποτελούν βασική πηγή γνώσης, ενημέρωσης και επιρροής της κοινής γνώμης.

Μέσα σ' αυτές τις συνθήκες, οι ΜΚΟ δεν είναι δυνατό να παραβλέψουν το ρόλο των ΜΜΕ τα οποία αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά επικοινωνιακά εργαλεία για την επιρροή της κοινής γνώμης<sup>116</sup>. Ο σχεδιασμός ή η στρατηγική που αφορά τα ΜΜΕ (media plan – strategy) αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι ΜΚΟ με τα ΜΜΕ και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνιακής τους πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα, όλο και περισσότερες αναπτυξιακές- ανθρωπιστικές ΜΚΟ (π.χ. Oxfam GB, Save the Children UK) δημιουργούν τμήματα και αυξάνουν το προσωπικό που ειδικεύεται στα ΜΜΕ<sup>117</sup>. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ΜΜΕ για τους εξής σκοπούς:

α) *ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού γύρω από τη φτώχεια, την αναπτυξιακή και την ανθρωπιστική βοήθεια*. Σ' αυτή τη περίπτωση, οι ΜΚΟ βλέπουν τα ΜΜΕ ως σημαντικούς *συμμάχους* εφόσον έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την αντίληψη μας για τον κόσμο που βρίσκεται πέρα από τη σφαίρα της προσωπικής μας εμπειρίας<sup>118</sup>. Τούτο είναι ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για τις εθνικές όσο και για τις διεθνικές ΜΚΟ αναπτυξιακής- ανθρωπιστικής βοήθειας εφόσον τα ΜΜΕ μπορούν να μεταφέρουν ειδήσεις και εικόνες ακόμη και από τα πιο απομακρυσμένα μέρη του κόσμου.

β) *γνωστοποίηση του ονόματος και της δράσης της οργάνωσης*. Ένα άρθρο με θετική αναφορά σε μία ΜΚΟ λειτουργεί ως διαφήμιση. Μάλιστα, σ' αντίθεση με τη διαφήμιση, η κάλυψη της δράσης μιας ΜΚΟ από τα ΜΜΕ δεν κοστίζει και τυγχάνει

---

έχουν χαρακτηριστεί ως «πυλωροί» με την έννοια ότι φιλτράρουν τα γεγονότα ή ως «καθοδηγητές/ερμηνευτές» της κοινωνικής πραγματικότητας. Για περισσότερες πληροφορίες, Βλ. D.McQuail «Εισαγωγή στη Θεωρία της Μαζικής Επικοινωνίας», Αθήνα, Εκδ. Καστανιώτη 1997, σελ. 118-121.

<sup>115</sup> Ν.Δεμερτζής, Πρόλογος στο βιβλίο του J.B.Thompson «Νεωτερικότητα και Μέσα Επικοινωνίας», Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση 1999, σελ.11.

<sup>116</sup> Coalition for the International Criminal Court, “NGO Media Outreach: Using the Media as an Advocacy tool”, September 2003, διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.iccnw.org/documents/NGO-media\\_training.pdf](http://www.iccnw.org/documents/NGO-media_training.pdf): 20/8/2006.

<sup>117</sup> K.E.Rellen “Media Relations in Humanitarian Crises:challenges for NGOs”, University of Leeds - Institute of Communications Studies, 2003/2004, διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://ics.leeds.ac.uk/pg-study/mashow/files/Kathy\\_Relleen.doc](http://ics.leeds.ac.uk/pg-study/mashow/files/Kathy_Relleen.doc): 20/8/2006.

<sup>118</sup> Πρόκειται για το φαινόμενο που ο J.B.Thompson αποκάλεσε «διαμεσολαβημένη εγκοσμιότητα», βλ. J.B.Thompson, op cit, p. 67-8.

ευνοϊκότερης αποδοχής από το κοινό διότι οι δημοσιογράφοι – στη θεωρία τουλάχιστον – γίνονται αντιληπτοί ως ουδέτεροι και αντικειμενικοί διαβιβαστές μηνυμάτων και γεγονότων που αφορούν τις ΜΚΟ<sup>119</sup>.

γ) *άμεση ή έμμεση αύξηση των πόρων (fundraising)*. Οι ΜΚΟ έχουν τη δυνατότητα, μέσω των ΜΜΕ, να γνωστοποιούν σε ένα πολύ μεγάλο κοινό τους τρόπους που μπορεί να υποστηρίξει κανείς τη δράση τους (π.χ. το ελληνικό παράρτημα των «Γιατρών του Κόσμου» δημοσιοποίησε στον Τύπο τους λογαριασμούς Τραπεζών και τα τηλέφωνα επικοινωνίας της οργάνωσης καλώντας τους πολίτες να προσφέρουν φάρμακα, ρούχα και χρήματα για να ενισχύσουν την αποστολή βοήθειας στο Λίβανο<sup>120</sup>). Παράλληλα, η δημοσιότητα των ανθρωπιστικών κρίσεων και η αναφορά στις ΜΚΟ προκαλεί δυννητικά το ενδιαφέρον του κοινού, ακόμη κι όταν δεν γίνεται άμεση έκκληση για οικονομική υποστήριξη από τη πλευρά των ΜΚΟ.

δ) *βελτίωση του προφίλ και ενίσχυση της αξιοπιστίας των ΜΚΟ* με την έννοια ότι η ενασχόληση των ΜΜΕ με μία ΜΚΟ ενδυναμώνει τη θέση της εφόσον συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση της άποψης ότι παράγει σοβαρό έργο και έχει έναν υπολογίσιμο ρόλο για την κοινωνία. Όπως αναφέρουν και οι Blumler και Gurevitch, “η προσοχή/ ενασχόληση των ΜΜΕ αποτελεί μία πηγή ζωτικής σημασίας όσον αφορά στη δυνατότητα επιρροής...επομένως, οι ομάδες πίεσης πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στον τομέα της δημοσιότητας”<sup>121</sup>.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η αξία των ΜΜΕ για την άσκηση της επικοινωνιακής πολιτικής των ΜΚΟ είναι πολύτιμη. Ωστόσο, οι ΜΚΟ έρχονται αντιμέτωπες με διάφορους περιορισμούς και προκλήσεις στις σχέσεις τους με τα ΜΜΕ τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στην Ελλάδα:

α) *οι ΜΚΟ ως «πηγές ειδήσεων»*: η κρίσιμη πηγή ισχύος που διαθέτουν οι ΜΚΟ είναι η ικανότητα τους να κινητοποιούν την κοινή γνώμη. Η απόσπαση της προσοχής των ΜΜΕ και η μάχη γι’ αυτήν είναι, συνεπώς, κρίσιμος στόχος της πολιτικής των ΜΚΟ<sup>122</sup>. Αν και η φιλελεύθερη δημοκρατική θεωρία υποστηρίζει την πολυμέρεια στα

---

<sup>119</sup> S.Silver, op cit, p.22.

<sup>120</sup> Νάντια Γιαννίρη «Φάρμακα, ρούχα, λεφτά ζητάνε οι Γιατροί του Κόσμου», Ελευθεροτυπία, 26/7/2006.

<sup>121</sup> “...media attention is a vital source of potential influence and power...pressure groups must therefore give much higher priority to the publicity field...”, Βλ. D.Deacon & W.Monk “Quangos and the Communications Dependent Society”, *European Journal of Communication*, Vol.16(1), March 2001, p.26.

<sup>122</sup> J.Hirsch «Τα καινούργια ρούχα του κράτους: οι ΜΚΟ και η διεθνοποίηση των κρατών», Γ. Παπαμιχαήλ (επιμ.), *Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και κυρίαρχη πολιτική*, Αθήνα, Εκδ. The Monthly Review Imprint, 2005, σελ. 84-5.

MME σύμφωνα με την οποία τα τελευταία πρέπει να προσφέρουν τις ίδιες ευκαιρίες πρόσβασης στις φωνές των διαφόρων φορέων που συνθέτουν την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργούν, η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Η “πλουραλιστική” οπτική φαίνεται να είναι μία εξιδανικευμένη άποψη για τη λειτουργία των MME σ’ αντίθεση με το “μοντέλο της κυριαρχίας” το οποίο υποστηρίζει ότι τα ισχυρά συμφέροντα (κρατικά ή ιδιωτικά) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ημερήσια διάταξη των MME<sup>123</sup>. Πράγματι, η προσπάθεια των ΜΚΟ να αποσπάσουν τη προσοχή των MME δεν είναι εύκολη. Ακόμη και γνωστές διεθνικές ΜΚΟ (π.χ. Save the Children UK) παραδέχονται ότι η επιρροή της ημερήσιας διάταξης των MME αποτελεί μία ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση<sup>124</sup>. Στην Ελλάδα, η μεταμοντέρνα αντίληψη ομάδων συμφερόντων ή δικτύων που προωθούν πολλές επιμέρους ατζέντες θεωρήθηκε από το λεγόμενο «μαζικό κίνημα» ως ύποπτες εισαγωγές από τις χώρες με προχωρημένη πολιτική κουλτούρα ατομικής αυτονομίας με αποτέλεσμα η πλειονότητα των MME να αντλεί τις πληροφορίες της από πηγές που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο σχετίζονται με το κράτος και τις λειτουργίες του<sup>125</sup>. Τούτο θέτει πρόσθετες δυσκολίες στην επικοινωνιακή πολιτική των ελληνικών ΜΚΟ. Παρ’ όλα αυτά, από τις αρχές του 1990, τα παραρτήματα διεθνικών ΜΚΟ στην Ελλάδα (π.χ. MSF) κάνουν τα πρώτα βήματα εκμεταλλευόμενες τη τεχνογνωσία της «μητρικής» οργάνωσης στο εξωτερικό και προσπαθούν να προσεγγίσουν τα ελληνικά MME. Μάλιστα, το 1999 με τους σεισμούς στην Τουρκία, οι ελληνικές ανθρωπιστικές οργανώσεις αναδείχθηκαν σε «πηγές πληροφοριών» από τα διάφορα πεδία με την καθημερινή ροή ειδήσεων προς τα MME<sup>126</sup>. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η πρόσβαση στα MME δεν είναι αυτονόητη αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική κουλτούρα της χώρας και την ιδιαίτερη λειτουργία των MME. Σε κάθε περίπτωση, ο επαγγελματισμός και οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι βοηθούν σημαντικά τις “ανεπίσημες πηγές” (non-official sources) πληροφοριών, όπως οι ΜΚΟ, να διευρύνουν την πρόσβασή τους στα MME<sup>127</sup>.

---

<sup>123</sup> D.McQuail, op cit, σελ.124-6, 227-9.

<sup>124</sup> K. Relleen, op cit.

<sup>125</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατάστασης αποτελεί το γεγονός ότι το Καλοκαίρι του 1999, μόνο μία ελληνική εφημερίδα (Ελευθεροτυπία) αναφέρθηκε στη δουλειά των ελληνικών ΜΚΟ στο Κόσοβο. Βλ. Τ.Τέλλογλου «Τα Μέσα Ενημέρωσης και οι ΜΚΟ: η δημόσια απαξία της κοινωνίας των πολιτών», Π. Σκλιάς και Α. Χουλιάρας (επιμ.), *Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών*, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση, 2002, σελ. 185-7.

<sup>126</sup> Τ. Τέλλογλου, *ibid*, p.188-195.

<sup>127</sup> A.Davis “Public Relations,news production and changing patterns of source access in the British national media”, *Media, Culture & Society*, Vol.22, 2000, p.51-2.



β) το εσωτερικό περιβάλλον των ΜΚΟ: οι επαφές των ΜΚΟ με τα ΜΜΕ καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Ειδικότερα, θεωρείται ότι οι οργανώσεις με μεγαλύτερο προϋπολογισμό και μέγεθος, καθώς και με αμειβόμενο εξειδικευμένο προσωπικό έχουν περισσότερες επαφές με τα ΜΜΕ<sup>128</sup>. Επίσης, ο τομέας των οργανώσεων παίζει σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα, οι οργανώσεις που ασχολούνται με παιδιά ή με την υγεία προσελκύουν περισσότερο το ενδιαφέρον των ΜΜΕ σε σχέση με άλλες<sup>129</sup>. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι παράγοντες όπως ο προσανατολισμός της οργάνωσης (δηλ. οι ΜΚΟ οι οποίες δίνουν βάρος στην οργάνωση επικοινωνιακών εκστρατειών και στην άσκηση επιρροής της κοινής γνώμης) και οι επαφές με κρατικούς φορείς (όταν είναι συχνές) παίζουν εξίσου θετικό ρόλο<sup>130</sup>.

γ) οι ειδησεογραφικές αξίες των ΜΜΕ: η επικοινωνιακή πολιτική των ΜΚΟ όσον αφορά στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τα ΜΜΕ πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ειδησεογραφικές αξίες των τελευταίων. Για παράδειγμα:

- επικαιρότητα/ κλιμάκωση των γεγονότων /διατήρηση του ενδιαφέροντος: η απόσπαση της προσοχής των ΜΜΕ είναι το πρώτο βήμα όταν προκύπτει μία κρίση. Τα ΜΜΕ δείχνουν έντονο ενδιαφέρον στην αρχή, όταν δηλ. η είδηση «πουλάει». Η πρόκληση έγκειται στη διατήρηση του ενδιαφέροντος των ΜΜΕ μακροπρόθεσμα. Μάλιστα, δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που όταν κοπάσει μία κρίση, τα ΜΜΕ εγείρουν ερωτηματικά για τη σωστή διαχείριση των πόρων από τη πλευρά των ΜΚΟ<sup>131</sup>. Γι' αυτό, οι ΜΚΟ πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές και να έχουν υπόψη ότι αν πληγεί η αξιοπιστία τους από τα ΜΜΕ δύσκολα ανακάμπτει. Δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι τα ΜΜΕ δεν αποτελούν μόνο ένα μέσο διαφήμισης αλλά και ένα μέσο λογοδοσίας των ΜΚΟ προς το κοινό.

- γεωγραφική εγγύτητα : συνήθως, η ειδησεογραφία μιας χώρας τείνει να μην ασχολείται με μακρινά, από γεωγραφική άποψη, και, πολιτικά, ελάχιστονος σημασίας έθνη, ανθρώπους, ιδέες, θεσμούς και δομές, με μακροπρόθεσμες μη δραματικές διαδικασίες<sup>132</sup>. Για παράδειγμα, στοιχεία που αφορούν το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιταλία δείχνουν ότι το κοινό δεν ενδιαφέρεται για τα προγράμματα σχετικά με τις

---

<sup>128</sup> D. Deacon "The Voluntary Sector in a Changing Communication Environment", *European Journal of Communication*, Vol.11(2), June 1996, p.184-5.

<sup>129</sup> D. Deacon, *ibid.*

<sup>130</sup> D. Deacon "Non governmental organisations and the Media", Simon Cotle (ed.), *News, Public Relations and Power*, London, Sage Publications 2003, p.107.

<sup>131</sup> K. Rellen, *op cit.*

<sup>132</sup> D. McQuail, *op cit*, p.414.

αναπτυσσόμενες χώρες και αρκετοί δημοσιογράφοι δηλώνουν ότι η ανάπτυξη αποτελεί ένα «ανιαρό» θέμα<sup>133</sup>. Παρομοίως, η πράξη δείχνει ότι και τα ελληνικά ΜΜΕ διέπονται από μία ελληνοκεντρική προσέγγιση των γεγονότων, γεγονός που θέτει μία πρόσθετη δυσκολία στην επικοινωνιακή πολιτική των ΜΚΟ οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενες χώρες.

- εμπορευματοποίηση/ “infotainment” : τα τελευταία χρόνια παρακολουθούμε την πλήρη απαξίωση του ενημερωτικού χαρακτήρα των ηλεκτρικών ιδιωτικών ΜΜΕ αφού η ψυχαγωγία και η δραματοποίηση των γεγονότων έχουν καταστεί ως κυρίαρχα κριτήρια των δελτίων ειδήσεων. Τούτο αποτελεί μία αρνητική εξέλιξη για την επικοινωνιακή πολιτική των ΜΚΟ αφού τα ζητήματα με τα οποία ασχολούνται είναι ζητήματα πολιτικής (hard news)<sup>134</sup>. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι η κατάσταση ενδέχεται να επηρεάσει τις αρχές λειτουργίας των ΜΚΟ στη προσπάθεια τους να αντλήσουν την κάθε είδους υποστήριξη. Αυτό γίνεται ορατό στο πεδίο της αναπτυξιακής βοήθειας όπου είναι δύσκολο να τραβήξει κανείς τη προσοχή της κοινής γνώμης σε μακροπρόθεσμα, «διατηρήσιμα», και συνεπώς μη θεαματικά προγράμματα, ενώ οι καταστροφές που δραματοποιούνται από τα ΜΜΕ μπορούν να ελκύσουν την προσοχή και να αποσπάσουν πολύ περισσότερες χρηματικές δωρεές. Αυτό αναπόφευκτα επηρεάζει τις προτεραιότητες των ΜΚΟ, όπως φανερώνει η επέκταση της διεθνούς βιομηχανίας επείγουσας βοήθειας τα τελευταία δύο χρόνια<sup>135</sup>. Επίσης, η τάση των ΜΜΕ προς την «προσωποποίηση» και την παρουσίαση ιστοριών «ηρώων» των ΜΚΟ (soft news) μπορεί να κάνει τις τελευταίες να αναζητήσουν την προβολή της δουλειάς τους μέσα από ανθρώπους με ακτινοβολία και φωτογένεια, γεγονός που θα σήμαινε την υπονόμηση μιας κουλτούρας βαθιά συλλογικής<sup>136</sup>. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι μια προσανατολισμένη προς τα ΜΜΕ ΜΚΟ μπορεί να ασκήσει σημαντική ισχύ αλλά ενδέχεται να το κάνει με κόστος την τακτική ιεράρχηση προτεραιοτήτων σύμφωνα με κριτήρια προσανατολισμένα προς τα ΜΜΕ.

Συμπερασματικά, η κάλυψη των γεγονότων που αφορούν τις ΜΚΟ αναπτυξιακής- ανθρωπιστικής βοήθειας από τα ΜΜΕ μπορεί να αποβεί ως μία ιδιαίτερα ευνοϊκή συμμαχία. Τα ΜΜΕ λειτουργούν για τις ΜΚΟ ως μέσο ενημέρωσης, διαφήμισης, fundraising και λογοδοσίας. Γι’ αυτό, η ανάπτυξη σχέσεων με τα ΜΜΕ θεωρείται ως απαραίτητο συστατικό της επικοινωνιακής πολιτικής των

<sup>133</sup> Ida Mc Donell, H.B.Solignac Lecomte, L.Wegimont, op cit, p.13.

<sup>134</sup> T. Τέλλογλου, op cit, σελ.190.

<sup>135</sup> J. Hirsch, op cit, p.85.

<sup>136</sup> T. Τέλλογλου, op cit, σελ. 197.

ΜΚΟ. Ωστόσο, πρόκειται για μία συνεργασία η οποία δεν είναι πάντα αρμονική. Οι ΜΚΟ πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές με τα ΜΜΕ. Δεδομένου ότι η λειτουργία των δύο φορέων παρουσιάζει αρκετές διαφορές, χρειάζονται μακροχρόνιες και επίπονες διαπραγματεύσεις και αμοιβαίοι συμβιβασμοί, χωρίς τους οποίους είναι αδύνατη η αξιοποίηση των ΜΜΕ για την προβολή του έργου των ΜΚΟ<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> Τ. Τέλλογλου, *op cit*, σελ.196.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνόγλωσσα βιβλία:**

1. Βασιλόπουλος Π., "Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και ΜΚΟ", Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Προγράμματος "Κοινωνία των Πολιτών (ΚτΠ)", 2005.
2. Θεοδωράτος Ε.Φ., " Δημόσιες Σχέσεις", Αθ. Σταμούλης, 1999.
3. Καβελλάρη Ι., "Ο τρόπος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις και ερευνητική σύγκριση", Εκδόσεις Κριτική, 2000
4. Κανελλόπουλος, Χ. "Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων", Εκδόσεις Κριτική, 1991
5. Καρβούνης Α., Εισαγωγή στην Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους", Εκδόσεις Πατάκη, 2003
6. Κατσέλη Λ., Μαγουλά Χ., " Μακροοικονομική Ανάλυση και Ελληνική Οικονομία", Εκδόσεις Τυπωθήτω - Γ. Δαρδανός, 2001-2003
7. Κέφης Β., «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές Για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Εκδόσεις Κριτική, 2005
8. Κοντιάδης Ξ.Ι. "Η Σχέση Πολιτικών Κομμάτων και Ανεξάρτητων Αρχών μεταξύ έντασης και συμπληρωματικότητας. Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης ή Αποπολιτικοποίηση της Δημοκρατίας;" στο : Τσάτσος Δ.Θ. και Κοντιάδης Ξ.Ι., Το μέλλον των πολιτικών κομμάτων, Αθήνα: Παπαζήση, 2003
9. Λιοναράκης, Ν." Ο θαυμαστός, καινούργιος κόσμος των μη κυβερνητικών οργανώσεων". Ο Κόσμος του Επενδυτή. Α.Φ. 63, σ. 38., 2004
10. Μακρυδημήτρης Α., "Κράτος και Κοινωνία των Πολιτών", Εκδόσεις Μεταμεσονύκτιες, 2002
11. Μοσκόφ Η., "Πολιτική Κουλτούρα και Κοινωνία των Πολιτών στην Ελλάδα τη εποχή της παγκοσμιοποίησης", Ινστιτούτο Στρατηγικών και Αναπτυξιακών Μελετών, 2004
12. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., " Μάνατζμεντ. Προγραμματισμός και λήψη Αποφάσεων". Εκδόσεις. Μένος, 2001

13. Μπουραντάς Δ., (2005) «Ηγεσία – Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ,
14. Ομάδα περιβάλλοντος ΕΚΚΕ. (1996). Δραστηριότητες ΜΚΟ – ΠΟ. [Online]. Available from: [http://www2.ekke.gr/estia/gr\\_pages/mko\\_po/static.htm](http://www2.ekke.gr/estia/gr_pages/mko_po/static.htm). [Accessed 25/3/2004].
15. Παγκάκης Γ. Α. 1998. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
16. Παναγιωτοπούλου Ρ., "Η έννοια του εθελοντισμού στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία και η πρόκληση των Ολυμπιακών Αγώνων", Ινστιτούτο V-PRC, 2003.
17. Παναγιωτοπούλου Ρ., " Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις", Εκδόσεις Κριτική, 1997.
18. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Εκδόσεις Μπένου, 2002
19. Πραστάκος Γ., "Διοικητική Επιστήμη στην πράξη εφαρμογές στη σύγχρονη επιχείρηση", Εκδόσεις Σταμούλη, 2002
20. Σημίτη Μ., "Κεντρικές και Περιφερειακές ΜΚΟ: Η συγκρότηση ενός κοινωνικού δικτύου στη διεθνή κοινότητα" στο: Σκλιάς Π. & Χουλιάρας Α. (επιμ.), Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών, Εκδόσεις Παπαζήση, 2002
21. Σκλιάς Π. "Διαλέξεις και Τετράδια Εργασίας (3)", Πάντειο Πανεπιστήμιο- Ελληνικό Κέντρο Πολιτικών Ερευνών, 1998.
22. Σκλιάς Π., Διάλεξη: "ΜΚΟ και Διεθνής Αναπτυξιακή Συνεργασία", 2005.
23. Σκλιάς Π., "Η Διεθνής Πολιτική Οικονομία και ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη Διεθνή Αναπτυξιακή Συνεργασία", Σκλιάς Π & Χουλιάρας Α., (επιμ.), Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών, Εκδόσεις Παπαζήση, 2002
24. Τέλλογλου Τ., "Τα Μέσα Ενημέρωσης και οι ΜΚΟ: η δημόσια απαξία της κοινωνίας των πολιτών", στο: Σκλιάς Π. & Χουλιάρας Α., (επιμ.), Η διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών, Αθήνα: Παπαζήση, 2002
25. Χουλιάρας Α., "Αναζητώντας τη χρυσή τομή: η πολιτικοποίηση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων", στο: Σκλιάς Π. & Χουλιάρας Α., (επιμ.), Η

διπλωματία της κοινωνίας των πολιτών, Εκδόσεις Παπαζήση, 2002

26. Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις" Εκδόσεις Interbooks, 2001

27. Χυτήρης Λ., "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", εκδ. Interbooks, 2001

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### Ξενογλώσσα βιβλία:

1. Alnoor E. "Information Struggles: The Role of Information in the Reproduction of NGO-Funder Relationships," *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 31(1), pp 85-113,2002
2. Bremer P. (2003). Coalition Provisional Authority Order Number 45 Non-Governmental Organizations. . [Online]. Available from: <http://habitat.igc.org/ufp/order45.htm>
3. Chris Hann & Elisabeth Dunn (editors), "Civil Society: challenging western models", European Association of Social Anthropologists
4. Clarke G. (1998). Non-Governmental Organizations (NGOs) and Politics in the Developing World. *Political Studies* XLVI, pp 36-52.
5. Cross C.J. (1997). Funds for NGOs. Published in the Proceedings of the 4<sup>th</sup> Annual AUC Research Conference
6. Edwards M. and Hulme, D. (1996) Too close for comfort? The impact of official aid on non-governmental organizations. *World development* 24, pp 961-974.
7. Goleman D. (2000): Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα
8. Goleman D., (2002) «Ο Νέος Ηγέτης», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
9. Lewis D. & Sobhan, B. (1999). Routes of funding, roots of trust? Northern NGOs, southern NGOs, donors, and the rise of direct funding. *Development in Practice* Vol. 9, pp.117-29
10. Meyer C. (1997). The political economy of NGOs and Information Sharing. *World Development*, Vol 25(7), pp 1127-1140
11. Rowan G., επιμέλεια, (2001): Η επιχείρηση του μέλλοντος. Επανεξετάζοντας την επιχείρηση τις αρχές τον ανταγωνισμό, τον έλεγχο και την πολυπλοκότητα, την ηγεσία, τις αγορές και τον κόσμο, Εκδόσεις Καστανιώτη
12. Shiv K. (2001): Η Νοοτροπία του Νικητή, Εκδόσεις Leader Books
13. Ulrich B., "The brave new world of work", Polity Press, (Αγγλική έκδοση του "Schoene neue Arbeitswelt. Vision Weltbürgergesellschaft", Campus

Verlag)

14. Union of International Associations. (2003). Conventional Categories.

[Online]. Available from:

<http://www.uia.org/organizations/orgtypes/orgtypec.php>

15. Warleigh A.(2001). "Europeanizing Civil Society: NGOs as Agents of Political Socialization", in Journal of Common Market Studies, Vol.39 (4), pp.619-639.

16. Wayne F. Cascio (1998) : Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits. 5th International Edition, Irwin Mc Graw- Hill

17. Willets P. 'What is a Non-Governmental Organization?', UNESCO encyclopedia of Life Support Systems, Section Institutional and Infrastructure Resource Issues, Article 1.44.3.7: Non- Governmental Organizations. Available at: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>

18. World Bank website "Nongovernmental Organizations and Civil Society /Overview." [Online]. Available from:

<http://wbln0018.worldbank.org/essd/essd.nsf/NGOs/home>

#### **Ελληνόγλωσσα επιστημονικά άρθρα:**

1. Ανθόπουλος Χ., "Πολιτικά Κόμματα και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις: Ρόλοι συμπληρωματικοί ή αναπληρωματικοί;", *Κοινωνία Πολιτών*, τχ. 8, 2002.
2. Βασιλόπουλος Π., "Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και ΜΚΟ", *Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Προγράμματος "Κοινωνία των Πολιτών (ΚτΠ)"*, 2005.



### Ξενόγλωσσα επιστημονικά άρθρα:

1. Brainard L.A. & Siplon P.D., “Toward Nonprofit Organisation Reform in the Voluntary spirit: lessons from the Internet”, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.33(3), September 2004.
2. Brudney J.L. & B. Gazley “Moving Ahead or falling Behind?”, *NonProfit Management and Leadership*, Vol.16(3), Spring 2006.
3. Bush R., “Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world”, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vo.21, 1992.
4. Davis A., “Public Relations,news production and changing patterns of source access in the British national media”, *Media, Culture & Society*, Vol.22, 2000.
5. Deacon D., “The Voluntary Sector in a Changing Communication Environment”, *European Journal of Communication*, Vol.11(2), June 1996.
6. Finn S., J.K.Macher,J.Forster “Indicators of Information and Communication Technology Adoption in the Nonprofit Sector: changes between 2000 and 2004”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.16(3), Spring 2006.
7. Greensmith J. , “ Trends in fundraising and giving by International NGOs”, *Global Policy Forum*, 2001.
8. Jordan L.& P.van Tuijl “Political Responsibility in NGO Advocacy Exploring Emerging Shapes of Global Democracy”, *Europe’ s Forum on International Cooperation*, April 1998.
9. Kortten C.D. “Third Generation NGO Strategies: a Key to People-centered Development”, *World Development*, Vol.15, Autumn 1987.
10. Rellen K.E., “Media Relations in Humanitarian Crises:challenges for NGOs”, *University of Leeds -Institute of Communications Studies*, 2003/2004.
11. Schlensiger M., Mitchell S. & Grey B.H., “Restoring Public Legitimacy to the Nonprofit Sector: a survey experiment using descriptions of nonprofit ownership”, *NonProfit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.33(4), December 2004.
12. Silver S., “A Media Relations Handbook for Non-Governmental Organisations”, *Independent Journalism Foundation & Media Diversity Institute*, New York/ London, 2003.
13. Slim H., “By what Authority? The Legitimacy and Accountability of Non Governmental Organisations”, *The International Council on Human Rights Policy*, Geneva, January 2002.

14. Thomas L., "Capacity Building for Local NGOs: A guidance Manual for good Practice" , *Catholic Institute for International Relations(CIIR)*, 2005.
15. Van Gorp Anke, "NGOs, Internet and Legitimacy", *Tilburg Institute for Law Technology and Society*, 2006.
16. Wagner A., "Reframing Social Origins Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere", *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29(4), December 2000.

### **Ιστοσελίδες:**

1. ActClick : < <http://www.actclick.com/site/index.aspx>>Q : 22 Σεπτεμβρίου 2006.
2. Action Aid Hellas: Home Page: <<http://www.actionaid.gr>>
  - § "Στόχοι διεθνούς στρατηγικής: Rights to end Poverty"  
<<http://www.actionaid.gr/whoweare>> : 28 Σεπτεμβρίου 2006.
  - § "Θεματικές ενότητες προτεραιότητας"  
<[http://www.actionaid.gr/how\\_we\\_work](http://www.actionaid.gr/how_we_work)> : 28 Σεπτεμβρίου 2006.
  - § "Στα ελληνικά σχολεία"  
<<http://www.actionaid.gr/folder.2005-02-15.2058128045>> : 28 Σεπτεμβρίου 2006
  - § "Υποστηρίξτε μας"  
< <http://www.actionaid.gr/folder.2005-02-15.7785785627>> : 28 Σεπτεμβρίου 2006.
3. Action Aid International: Home Page: <<http://www.actionaid.org>> ,
  - § "Accountability, Learning and Planning System"  
<[http://www.actionaid.org/wps/content/documents/ALPSENGLISH2006FINAL\\_14FEB06.pdf](http://www.actionaid.org/wps/content/documents/ALPSENGLISH2006FINAL_14FEB06.pdf)> : 20 Ιουλίου 2006
  - § "Annual finance report 2004"  
<<http://www.actionaid.org/wps/content/documents/AAI%202004%20Annual%20Finance%20report.pdf>>: 26 Σεπτεμβρίου 2006
  - § "Fundraising" (open information policy)  
<[http://www.actionaid.org/index.asp?page\\_id=793](http://www.actionaid.org/index.asp?page_id=793)> 18 Ιουλίου 2006,
  - § "Open information policy"  
<[http://www.actionaid.org/715/open\\_information.html](http://www.actionaid.org/715/open_information.html)> : 18 Ιουλίου 2006.
4. Anthropos :

- § Home Page <<http://www.anthropos.gr>>
- § "οι λιγότερο γνωστές Κρίσεις..." <<http://www.anthropos.gr/spots/msf2002>>:  
30 Ιουλίου 2006.
5. 'Boussias Communications' Οργανισμός Επικοινωνίας:
- § "UpSet! Η ανατρεπτική πλευρά της ελληνικής διαφήμισης"  
<<http://www.boussias.com/CompanyProfiles/ProfileDetails.asp?ProfileID=95&SearchString=Action%20Aid>>: 6 Ιουλίου 2006
- § "Η Advocate/Burson-Marsteller μέλος της ΕΔΕΕ"  
<<http://www.boussias.com/News/NewsDetails.asp?NewsID=4724&SearchString=Action%20Aid>>: 6 Ιουλίου 2006 ,
- § "Η Νίνα Τρυφονοπούλου στην Action Aid Hellas"  
<<http://www.boussias.com/News/NewsDetails.asp?NewsID=12421&SearchString=Action%20Aid>>: 6 Ιουλίου 2006 ,
- § "Κοινωνική καμπάνια της ΑΔΕΛ για το Χαμόγελο του Παιδιού"  
<<http://www.boussias.com/news/NewsDetails.asp?NewsID=3350>>: 29 Ιουλίου 2006
- § "Καμπάνια της Ashley και Holmes για το Χαμόγελο του Παιδιού"  
<<http://www.boussias.com/news/NewsDetails.asp?NewsID=11186>>: 29 Ιουλίου 2006
- § "Έρευνα της ΕΔΕΕ για το κίνημα του Εθελοντισμού στην Ελλάδα"  
2/12/2005, <<http://www.boussias.com/news/NewsDetails.asp?NewsID=10893>>:  
28 Ιουλίου 2006.
6. Coalition for the International Criminal Court, "NGO Media Outreach: Using the Media as an Advocacy tool", <[http://www.iccnw.org/documents/NGO-media\\_training.pdf](http://www.iccnw.org/documents/NGO-media_training.pdf)>: 20 Αυγούστου 2006.
7. Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE), Home Page <<http://www.care.org>>: 31 Ιουλίου 2006.
8. ECHO (Πληροφορίες για την υπογραφή συμφωνίας- πλαίσιο εταιρικής σχέσης - ΣΠΕΣ) <[http://europa.eu.int/comm.dgs/humanitarian\\_aid/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm.dgs/humanitarian_aid/index_en.htm)> : 22 Ιουλίου 2006.
9. Environmental Justice Foundation - Activist Training Manual: "The Internet for Activists" <[http://www.ejfoundation.org/pdfs/internet\\_for\\_activists.pdf](http://www.ejfoundation.org/pdfs/internet_for_activists.pdf)>: 28 Αυγούστου 2006.
10. Ευρωπαϊκή Προοπτική:

- § Home Page<<http://www.euopers.gr>>
- § "Καταστατικές αρχές"< [http://www.euopers.org/gr/policy\\_paper.php](http://www.euopers.org/gr/policy_paper.php): 11 Σεπτεμβρίου 2006
- § "αναπτυξιακή εκπαίδευση" <<http://www.euopers.org/gr/projects.php?sql=3>> και <<http://www.euopers.org/edu/index.html>>: 28 Αυγούστου 2006.
11. "Global Call Against Poverty" επικοινωνιακή εκστρατεία <<http://www.stoppoverty.gr>>: 13 Σεπτεμβρίου 2006.
12. Humanitarian Accountability Partnership- International (HAP-I), "Accountability- a definition": <<http://www.hapinternational.org/en/page.php?IDpage=64&IDcat=10>>: 20 Ιουλίου 2006.
13. Hunger Web <[http://www.brown.edu/Departments/World\\_Hunger\\_Program/](http://www.brown.edu/Departments/World_Hunger_Program/)>: 31 Ιουλίου 2006.
14. IN.GR <<http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=497000>>: 14 Ιουλίου 2006.
15. Institute for Media, Policy and Civil Society (IMPACS):
- § "Developing a strategic Communications Plan", Canada 1999-2001 <[http://www.impacs.org/files/CommCentre/communications\\_planning.pdf](http://www.impacs.org/files/CommCentre/communications_planning.pdf), 13 Ιουνίου 2006
- § "Plan the Work: a Handbook for Strategic Communications Planning for Not For Profit Organisations", Canada 2002 <<http://www.impacs.org/files/CommCentre/Plan%20the%20Work%20Handbook%202006.pdf>>: 24 Ιουλίου 2006
16. International Committee of the Red Cross (ICRC), "Annual Report 2005" <[http://www.icrc.org/Web/Eng/siteeng0.nsf/htmlall/6PPE5Q/\\$FILE/icrc\\_ar\\_05\\_finance.pdf?OpenElement](http://www.icrc.org/Web/Eng/siteeng0.nsf/htmlall/6PPE5Q/$FILE/icrc_ar_05_finance.pdf?OpenElement)>: 31 Ιουλίου 2006.
17. International Communications Consultancy Organisation, "ICCO World Report 2005" <<http://www.iccopr.com/site/images/reports/icco%20world%20report%20spring%202005.pdf>>: 4/7/2006.
18. Jubilee <<http://www.jubilee2000uk.org>>: 30 Ιουνίου 2006.
19. MEDA Communication AE, "Highlights ASBI 2005" <<http://www.meda.gr>>: 26 Ιουνίου 2006 και

<[http://www.meda.gr/dynamic/news\\_detailed.php?mtype=3&cmsid=479](http://www.meda.gr/dynamic/news_detailed.php?mtype=3&cmsid=479)> : 8  
Σεπτεμβρίου 2006.

20. Networklearning -Home page <<http://www.networklearning.org>>.
21. NGO Cafe <<http://www.gdrc.org/ngo/>>:31/ Ιουλίου 2006
22. Online/More Colour in the Media - the European network on minorities and the media “Dealing with the Media: Training for NGOs seminar’s methodology”  
<<http://www.olmcm.org/dbData/Resources/4-Methodology-Seminar-NGO.pdf>>: 9  
Ιουνίου 2006.
23. Oxfam, “Towards global equity: Strategic Plan 2001-2004”  
<[http://www.oxfam.org/eng/pdf/strat\\_plan.pdf](http://www.oxfam.org/eng/pdf/strat_plan.pdf)>: 31 Ιουλίου 2006.
24. Praksis:
  - § Home Page:< <http://www.praksis.gr>>
  - § “καταστατικός χάρτης”:< <http://www.praksis.gr/default.asp?pid=2&1a=1>>: 20  
Σεπτεμβρίου 2006.
25. Srinivas H., “Internet Use- NGOs in Action”, <<http://www.gdrc.org/ngo/internet-ngos.html>>: 14 Ιουλίου 2006.
26. United Nations Development Programme, "Millenium Development Goals"  
<<http://www.undp.org/mdg>: 30 Ιουνίου 2006.
27. Χαμόγελο του Παιδιού:
  - § Home page:<<http://www.hamogelo.gr>>
  - § "χορηγοί"<<http://www.hamogelo.gr/default.asp?pid=106&1a=1>> : 22 Ιουλίου  
2006.