

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ :
" ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ "

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η εταιρική διακυβέρνηση στις Μη εισηγμένες επιχειρήσεις :
η περίπτωση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων»

Επιβλέπων καθηγητής :

Κουτούπης Ανδρέας

Φοιτητής :

Ελευθεριάδης Μακάριος

Α.Μ.:

7108M033

ΑΘΗΝΑ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος - Εισαγωγή	3
---------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: «Η εμφάνιση και η ανάπτυξη του Τρίτου Τομέα της οικονομίας και ο θεσμός των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων»

1.1 « Η εμφάνιση και η ανάπτυξη του Τρίτου Τομέα της οικονομίας»	5
1.1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση του Τρίτου τομέα της οικονομίας	5
1.2 Ο θεσμός των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών (ΜΚΟ)	8
1.2.1 Ιστορική αναφορά	8
1.2.2 Η σημασία των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών στο διεθνές οικονομικό σύστημα	8
1.2.3 Η Έννοια των ΜΚΟ	10
1.2.4 «Ορισμοί» Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων	12
1.2.5 Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στην Ελλάδα	13
1.2.6 Η έννοια των ΜΚΟ στην Ελλάδα	15
1.2.7 Η έκταση του φαινομένου	15
1.2.8 Κατηγοριοποίηση ΜΚΟ	16
1.2.9 Οι Νομικές μορφές των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην Ελλάδα	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: «Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στον 21^ο αιώνα, η άνοδος του επαγγελματισμού και η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης»

2.1 Ιστορική αναδρομή και οι λόγοι υιοθέτησης των επαγγελματικών προτύπων– Η άνοδος του επαγγελματισμού.	23
2.2 Οι ιδιαιτερότητες του Τρίτου τομέα της οικονομίας και οι δυσκολίες υιοθέτησης των προτύπων διαχείρισης.	27
2.3 Το διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον: οι δυνατότητες και οι περιορισμοί για τις ΜΚΟ.	31
2.4 Οι ελληνικές ΜΚΟ στο 21ο αιώνα	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: «Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης – Corporate Governance-θεμελιώδεις αρχές, στόχοι και το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα»

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης	38
3.2 Στόχοι και αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.	42
3.3 Τα Βασικά σημεία που επηρεάζουν οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης	43
3.4 Η ελληνική πραγματικότητα	52
3.5 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στις Μη εισηγμένες στο ΧΑΑ επιχειρήσεις, η περίπτωση των Μη Κερδοσκοπικών-Κυβερνητικών Οργανώσεων	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και Εταιρική Διακυβέρνηση»

4.1 Κώδικας (–Πρόταση) Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης για ΜΚΟ	58
4.2.1 Η περίπτωση της Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών ΜΚΟ (International Non Governmental Accountability Charter - INGO).	66
4.2.2 Οι Γενικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του «Κώδικα ΕΔ του ΣΕΒ» απέναντι στις βέλτιστες πρακτικές της Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών ΜΚΟ (International Non Governmental Accountability Charter - INGO).	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : « Εμπειρική Μελέτη »

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας	82
5.2 Μελέτες περιπτώσεων - Case Studies	90
ΑΡΧΕΛΩΝ	90
ActionAid-Hellas	96
ΦΛΟΓΑ	107
ΚΕΘΕΑ	114
Συμπεράσματα	120
Παράρτημα 1 – Οδηγός Συνέντευξης	126
Βιβλιογραφία	131

Πρόλογος - Εισαγωγή

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Διακυβέρνηση, Τρίτος Τομέας, Κοινωνία των Πολιτών, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, Θεσμικό πλαίσιο, Διαφάνεια.

Τα θέματα της διαφάνειας και της ευθύνης μιας εταιρείας - ενός οργανισμού έναντι της κοινωνίας είναι δύο από τα δυναμικότερα και προκλητικότερα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι κυβερνήσεις όλων των κρατών (αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων) μαζί με τις Διοικήσεις των ηγετικών εταιρειών – οργανισμών. Μεταξύ των εταιρειών που καλούνται να λειτουργούν με διαφανείς διαδικασίες και με όρους ευθύνης απέναντι στην κοινωνία, είναι και οι επιχειρήσεις του Τρίτου Τομέα της Οικονομίας, οι οποίες τοποθετούνται μέσα στη γενικότερη έννοια της Κοινωνίας των Πολιτών. Μία συγκεκριμένη «οικογένεια» που εντάσσεται στις επιχειρήσεις του Τρίτου Τομέα και κατ' επέκταση στη Κοινωνία των Πολιτών είναι η μεγάλη «οικογένεια» των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Οι καλές προθέσεις των πρωτεργατών της Κοινωνίας των Πολιτών, που σε συνεργασία με τις εθνικές κυβερνήσεις θέσπισαν αυτό το εταιρικό μόρφωμα- ιδιωτική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα-, είχαν ως συνέπεια οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα να θεωρούνται η ελπίδα για την καλύτερη διαχείριση ορισμένων τομέων δράσης που δεν μπορούσαν ή δεν ήθελαν να αντιμετωπίσουν οι εθνικές κυβερνήσεις. Παρόλο που οι ΜΚΟ ενεργούν με τις καλύτερες των προθέσεων - αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων χωρίς το κυνήγι του κέρδους - δεν παύουν να λειτουργούν με χρηματικούς πόρους και να διοικούνται από ανθρώπους, κάτι που εγκυμονεί τον κίνδυνο να οδηγηθεί η οργάνωση σε καταχρήσεις των πόρων και στην παράβλεψη του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων της πάνω στην κοινωνία γενικά και στους άμεσα ενδιαφερόμενους με το έργο της (stakeholders), ειδικά.

Διάφορα σκάνδαλα αδιαφάνειας και κακοδιαχείρισης από διεθνείς ΜΚΟ σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του Τρίτου Τομέα διεθνώς, στα πρότυπα των εμπορικών επιχειρήσεων και την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών όσον αφορά τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη διακυβέρνηση, είχαν ως αποτέλεσμα την επέκταση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και των αρχών της στις περισσότερες οικονομίες, ξεκινώντας από τις αναπτυγμένες.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) «αφορά σε μια σειρά από αρχές (διαδικασίες, νόμους και θεσμούς) που διέπουν τη διοίκηση και τον έλεγχο μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή θεσμού από την οργάνωσή τους μέχρι και την καθημερινή τους λειτουργία με σκοπό τη διαφύλαξη των συμφερόντων των μετόχων, των εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου ως μέρος του οποίου λειτουργούν».

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να παρουσιαστούν ο Τρίτος τομέας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων ΜΚΟ και οι αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΕΔ και να μελετηθεί εάν έχουν υιοθετηθεί κάποιες από τις αρχές της ΕΔ από τις ελληνικές ΜΚΟ (έστω εθελοντικά ή τυχαία) και το πώς αυτές διασφαλίζουν τα συμφέροντα των άμεσα ενδιαφερομένων με το έργο τους (stakeholders). Με την παρούσα μελέτη θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε βασικά ερωτήματα που έχει ο καθένας μας αναρωτηθεί σχετικά με :

- ❖ τη σημασία του έργου των ΜΚΟ,
- ❖ τους λόγους ύπαρξης του Τρίτου Τομέα της οικονομίας,
- ❖ την ανεξαρτησία τους,
- ❖ τον διαφανή τρόπο λειτουργίας των ΜΚΟ,
- ❖ την αντιμετώπιση της καχυποψίας των πολιτών και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερομένων (stakeholders) κ.α.

Η θέσπιση κώδικα αρχών ΕΔ για τις ελληνικές ΜΚΟ και η υιοθέτηση των αρχών αυτών είναι αναπόφευκτες για την ελληνική οικονομία, τις ελληνικές ΜΚΟ και την ελληνική κοινωνία που δοκιμάζεται, σε μια εποχή που η εκάστοτε κυβέρνηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τα πολυσύνθετα και διογκούμενα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα (πράγμα που καθιστά αναγκαία την ύπαρξη και την υποστήριξη του έργου των ΜΚΟ) και που οι έννοιες της διαφάνειας και της λογοδοσίας καλούνται να ενταχθούν στη ζωή του έλληνα με σκοπό την πάταξη των φαινομένων της διαφθοράς και της διαπλοκής που ταλανίζουν την ελληνική επιχειρηματική και μη καθημερινότητα.

Ο σύγχρονος μετασχηματισμός δια-κυβέρνησης προς ένα πιο συμμετοχικό και δημοκρατικό μοντέλο εξαρτάται από το βαθμό που το παραδοσιακό γραφειοκρατικό κράτος είναι ανοιχτό σε μη κρατικούς φορείς, συμπεριλαμβανομένων της Κοινωνίας των Πολιτών σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούν να συμμετάσχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Η Κοινωνία των Πολιτών και οι κυριότεροι εκφραστές της οι ΜΚΟ βρίσκονται σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι, τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εθνικό.

Ελλείψει εσωτερικής και εξωτερικής λογοδοσίας και αδύναμης εσωτερικής δομής της διακυβέρνησης έχει δημιουργηθεί μια σοβαρή πρόκληση για την Κοινωνία των Πολιτών. Οι ΜΚΟ πρέπει να γίνουν πιο «υπεύθυνες» γι' αυτό και τον 21^ο αιώνα οι ΜΚΟ αλλάζουν, γίνονται όλο και πιο ευέλικτες, πιο ρεαλιστικές και μπορούμε να πούμε και πιο «εμπορικές» διότι καλούνται να αντιμετωπίσουν την αύξηση των απαιτήσεων από τα κράτη και τις κοινωνίες αλλά και τον έντονο ανταγωνισμό. Στη προσπάθειά τους να αποκτήσουν μεγαλύτερη αξιοπιστία μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής και διαμόρφωσης της κοινής γνώμης και με σκοπό να βελτιώσουν και τη φήμη τους, υιοθετούν τις βέλτιστες πρακτικές του επιχειρηματικού κόσμου θεσμοθετώντας επαρκείς τρόπους λογοδοσίας και συστήματα εσωτερικής (εταιρικής) διακυβέρνησης.

Αποδεχόμενη το ρόλο των ΜΚΟ στη διακυβέρνηση της κοινωνίας και χωρίς να υποβαθμίζεται η σημασία του έργου και του ρόλου της Κοινωνίας των Πολιτών, πρέπει, η εκάστοτε κυβέρνηση εκτός από τη στήριξη που τους παρέχει, με τη μορφή άμεσων επιχορηγήσεων και φορολογικών απαλλαγών, να επαναπροσδιορίσει τη σχέση κράτους – ΜΚΟ, να διαμορφώσει το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις ΜΚΟ και να θεσπίσει κανόνες που να προστατεύουν τους άμεσα ενδιαφερόμενους (stakeholders) στο έργο των ΜΚΟ.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση κερδίζει σταδιακά έδαφος στην χώρα μας στον επιχειρηματικό κόσμο, η αγορά έχει αναγνωρίσει τη σημασία της και αμείβει τις επιχειρήσεις που είναι ειλικρινείς και αποτελεσματικές στην εφαρμογή των κανόνων ΕΔ. Ωστόσο Τρίτος Τομέας και οι ΜΚΟ, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων που είτε είναι παραρτήματα διεθνών ΜΚΟ είτε διοικούνται από άρτια καταρτισμένα στελέχη, δεν γνωρίζουν καν τον όρο Εταιρική Διακυβέρνηση. Σταδιακά και με τη βοήθεια της πολιτείας ευελπιστούμε να προσαρμοστεί και αυτός στις ανάγκες της εποχής. Η παρατηρούμενη σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό άγνοια στην του πνεύματος της ΕΔ και των αρχών της από τους ανθρώπους των ΜΚΟ οφείλεται α) στο γεγονός ότι οι ελληνικές ΜΚΟ είναι οι περισσότερες μικρές (βάσει του ανθρώπινου δυναμικού και των χρηματικών πόρων που διαχειρίζεται) και β) στην υπάρχον νομοθετικό κενό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: «Η εμφάνιση και η ανάπτυξη του Τρίτου Τομέα της οικονομίας και ο θεσμός των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων»

1.1 « Η εμφάνιση και η ανάπτυξη του Τρίτου Τομέα της οικονομίας»

1.1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση του Τρίτου τομέα της οικονομίας

Η περιβαλλοντική κρίση, η ανάγκη προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τα κοινωνικά προβλήματα, η κοινωνική αλληλεγγύη προς τις κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες στο εσωτερικό των αναπτυγμένων χωρών αλλά και στις αποκαλούμενες χώρες του τρίτου κόσμου, που παραμένουν στο περιθώριο, οδήγησε στην ανάπτυξη της **Κοινωνίας των Πολιτών** και στη δημιουργία ενός **νέου Τομέα** της οικονομίας.

Ο νέος αυτός τομέας της οικονομίας υπήρξε πεδίο σημαντικών κοινωνικό-πολιτικό-οικονομικών δράσεων και δραστηριοτήτων και αποκαλείται :

- *Τρίτος Τομέας της Οικονομίας*
- *ή Μη Κερδοσκοπικός Τομέας της Οικονομίας*
- *ή Κοινωνική Οικονομία*
- *ή Οικονομία της Αλληλεγγύης*
- *ή Κοινωνία των Πολιτών*

Η **Κοινωνία των πολιτών** αποτελεί μία δομή και δεν είναι η ίδια φορέας. Φορείς της Κοινωνίας πολιτών είναι οι ΜΚΟ, εθελοντικές οργανώσεις, πρωτοβουλίες πολιτών, κλπ. Στην κοινωνία πολιτών δεν περιλαμβάνονται τα κόμματα, τα οποία μεσολαβούν μεταξύ της κοινωνίας πολιτών και του κράτους. Το ζήτημα της ύπαρξης ή όχι μίας ασθενούς κοινωνίας πολιτών στην Ελλάδα, έχει απασχολήσει έντονα την πρόσφατη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, όπου έχουν αρχίσει να διατυπώνονται επιχειρήματα που αμφισβητούν την μέχρι πρότινος κυρίαρχη αντίληψη για την ασθενή κοινωνία πολιτών στην Ελλάδα. Στις ευρωπαϊκές χώρες, η **Κοινωνία των Πολιτών** μπορεί να θεωρηθεί ως ο αυτοτελής χώρος, μεταξύ του δημοσίου τομέα (Public sector) δηλαδή των επίσημων θεσμών μιας κοινωνίας και μεταξύ του ιδιωτικού τομέα (Private sector). Ο χώρος αυτός στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως **Τρίτος Τομέας** (third sector) .

Η *Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ)* δίνει έναν ορισμό της **Κοινωνίας των Πολιτών**, που περιλαμβάνει του ακόλουθους τύπους οργανώσεων ¹:

1. Τους αποκαλούμενους “παίκτες της αγοράς” (συνδικάτα και ενώσεις εργοδοτών) που αποκαλούνται επίσης “κοινωνικοί εταίροι”
2. Τις οργανώσεις που αντιπροσωπεύουν κοινωνικούς και οικονομικούς παίκτες, που δεν είναι κοινωνικοί εταίροι με την αυστηρή σημασία του όρου

1 Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, 2008).

3. Τις Μ.Κ.Ο. που συγκεντρώνουν ανθρώπους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, όπως οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, οι οργανώσεις για τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι ενώσεις καταναλωτών, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές οργανώσεις κ.τ.λ.
4. Τις οργανώσεις κοινοτικής βάσης (ΟΚΒ), που έχουν δημιουργηθεί από τις τοπικές κοινωνίες με σκοπό την προώθηση των συμφερόντων των μελών τους, όπως για παράδειγμα, οι οργανώσεις νεολαίας, οι οικογενειακές ενώσεις και όλες οι οργανώσεις μέσω των οποίων οι πολίτες συμμετέχουν στην τοπική και κοινοτική ζωή².

Η *Παγκόσμια Τράπεζα*³ όταν χρησιμοποιεί τον όρο **Κοινωνία των Πολιτών** (Civil Society) αναφέρεται σε ένα σύνολο μη κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, με έντονη την παρουσία τους στη δημόσια ζωή των οποίων η δράση και τα ενδιαφέροντα εστιάζονται σε θέματα με ηθικό, πολιτιστικό, πολιτικό, επιστημονικό, θρησκευτικό και φιλανθρωπικό περιεχόμενο. Συνεπώς, η κοινωνία των πολιτών, κατά την Παγκόσμια Τράπεζα, περιλαμβάνει community groups, ΜΚΟ, εργατικές ενώσεις, επαγγελματικές ενώσεις και ιδρύματα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως ο όρος «Κοινωνία των Πολιτών», ναι μεν είναι σχεδόν ταυτόσημος με αυτόν του «Τρίτου τομέα» και ότι πολλές φορές γίνεται η χρήση των δυο αυτών όρων για τη περιγραφή του ίδιου θέματος- για τον ίδιο σκοπό, είναι όμως και ευκόλως κατανοητό πως είναι μία έννοια πιο γενική όπου μέσα σε αυτή συμπεριλαμβάνεται και ο Τρίτος τομέας της οικονομίας.

Ο ορισμός του **Τρίτου Τομέα** όπως και πολλών άλλων κοινωνικό-οικονομικών όρων, βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη, μπορούμε όμως να τον ορίσουμε περιγραφικά ως: «ένα δυναμικό και αμφιλεγόμενο κομμάτι της κοινωνίας των πολιτών εδραιωμένο στο δημόσιο χώρο και ανοιχτό σε ιστορικά προσδιοριζόμενες αλληλο-περιχωρήσεις μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών, ατομικών και συλλογικών εκφάνσεων της σφαίρας του κοινωνικού»⁴. Έτσι, ο Τρίτος — Μη κερδοσκοπικός τομέας καταλαμβάνει ένα διακριτό κοινωνικό χώρο έξω από το κράτος και την αγορά, και αφορά όλες τις οργανώσεις που έχουν κάποια επίσημη νομική υπόσταση και στις οποίες απαγορεύεται η διανομή των πιθανών κερδών σε οποιοδήποτε μέλος της οργάνωσης, είτε είναι ιδρυτικό, είτε απλό, ενώ επιτρέπεται η χρήση των κερδών για τις ανάγκες των στόχων της⁵.

Η έλλειψη αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων, αλλά και η μεγάλη ποικιλία και ανομοιογένεια των οργανωτικών μορφών που έχουν αναπτυχθεί στο διεθνή χώρο, είναι οι βασικοί λόγοι που δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη διεθνώς ένας ικανοποιητικός και καθολικά αποδεκτός ορισμός του Τομέα. Για αυτό τον λόγο, επικρατεί η τάση να χρησιμοποιείται τουλάχιστον ο όρος του «τομέα» όπως **«Τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας»**, **«Τρίτος**

2 www.europa.eu.int/comm/civil_society/coneccs

3 <http://www.worldbank.org>

4 Όλγα Στασινόπουλου, «Από τον Τρίτο Τομέα στην Παγκόσμια Κοινωνία των Πολιτών-Η σημασία των ορισμών», Πάντειο Πανεπιστήμιο, σημειώσεις μαθήματος, σελ. 19, από την Διπλωματική εργασία «Η προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας μέσα από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σύνδεσή της με την απασχόληση: Το παράδειγμα του κλάδου των τραπεζών»

5 Π. Ζάννης, «Τρίτος τομέας και κοινωνία πρόνοιας; κριτική ανάλυση των θεωρητικών προσρήσεων», διδακτορική διατριβή, Πάντειο, τμήμα κοινωνιολογίας.

Τομέας» ή «Μη Κερδοσκοπικός Τομέας», έστω και αν δεν ταυτίζονται απόλυτα μεταξύ τους, ώστε να δοθεί έμφαση στη διάκριση του τομέα αυτού από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό κερδοσκοπικό, αλλά και να διευκολυνθούν οι προσπάθειες προσδιορισμού και αποτύπωσης των ποσοτικών και ποιοτικών διαστάσεων του τομέα, της ανάπτυξής του αλλά και της εν γένει δυναμικής του⁶.

*Οι κύριοι εκφραστές της Κοινωνικής οικονομίας, που αποτελούν και τα πιο ενεργητικά και σημαντικά (βάσει των κονδυλίων που διαχειρίζονται και του έργου που προσφέρουν, βλ. Κεφάλαιο 1.2) σχήματα της Κοινωνίας των Πολιτών και έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, είναι οι **Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)**. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, θεωρούνται ως ο πιο χαρακτηριστικός θεσμός και ο πιο αυθεντικός εκπρόσωπος της «**Κοινωνίας των Πολιτών**»⁷. Στον Ευρωπαϊκό χώρο, ο όρος τείνει πλέον να καλύψει το σύνολο των μη κρατικών οργανώσεων που δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα και επιδιώκουν κοινωνικά ή συλλογικά ωφέλιμους σκοπούς, οι οποίοι σχετίζονται με την προάσπιση και προώθηση θεμελιωδών δικαιωμάτων, παλαιών και νέων. Αναλυτικότερη αναφορά στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) γίνεται στο επόμενο Κεφάλαιο (1.2). Σε αυτό το σημείο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ιστορικό πλαίσιο ανάπτυξης του Τρίτου Τομέα στην Ελλάδα.*

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 ο Τρίτος τομέας, δεν είχε αναπτυχθεί επαρκώς. Βασική αιτία που άργησε να αναπτυχθεί ο Τρίτος τομέας στη χώρα μας, ήταν η ανεπαρκής διάδοση της ιδεολογίας του εθελοντισμού και η έλλειψη έμπρακτης εκδήλωσης κοινωνικής αλληλεγγύης, στοιχεία που αποτελούν, τα βασικά στοιχεία για την εδραίωση του συστήματος των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών και της Κοινωνικής οικονομίας – Τρίτου τομέα γενικότερα⁸.

Άλλη αιτία ήταν ότι στην Ελλάδα, ο βασικός παράγοντα κοινωνικής συνοχής και ομαλότητας, παραδοσιακά είχαν η οικογένεια και η εκκλησία. Στις αρχές της δεκαετίας του '90 όμως, κάποια γεγονότα αποδυνάμωσαν την επιρροή των δύο παραπάνω θεσμών: αρχικά υπήρξε μεγάλη αύξηση της ανεργίας, η οποία επέφερε διάφορα κοινωνικά προβλήματα, ενώ από την άλλη μεριά η χώρα μας έγινε προορισμός χιλιάδων μεταναστών που απεγνωσμένα ζητούν μία ευκαιρία για ευνοϊκότερες συνθήκες διαβίωσης⁹.

Όλα αυτά, οδήγησαν σε μία συσσώρευση αναγκών για κοινωνικές υπηρεσίες που το ελληνικό κράτος δε μπόρεσε να ικανοποιήσει. Αν συνυπολογίσουμε και τη σταδιακή φθορά του κρατικού μηχανισμού τα τελευταία χρόνια, καταλαβαίνουμε ότι οι επιλογές και οι δυνατότητες αντιμετώπισης τους είχαν λιγοστέψει, ενώ τα κοινωνικά προβλήματα συνεχώς

6 Δ. Ζιώμας, «Ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα υπό το πρίσμα των σύγχρονων διεθνών εξελίξεων» στο συλλογικό τόμο: «Το Κοινωνικό πορτραίτο της Ελλάδας 2001», επιμέλεια Λ. Μουρίκη, Μ. Ναούμη, ΕΚΚΕ.

7 Νίκος Μουζέλης, άρθρο: «Κοινωνία Πολιτών για την Παρέμβαση», στο «Η Κοινωνία Πολιτών τρίτος πόλος της Παγκοσμιοποίησης», πρακτικά ημερίδας, τεύχος 8.

8 Πρακτικά επιστημονικής ημερίδας, Εταιρεία φίλων του λαού, «Ο κοινωνικός εθελοντισμός στην Ελλάδα», εκδόσεις Λιβάνη, από την Διπλωματική εργασία «Η προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας μέσα από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σύνδεσή της με την απασχόληση: Το παράδειγμα του κλάδου των τραπεζών».

9 Μ. Χρυσάκης, Δ. Ζιώμας, «Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας», εκδόσεις Σάκκουλα.

αυξάνονταν. Παρά τις αντίξοες δημοσιονομικές και οικονομικές συγκυρίες τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αύξηση των φορέων που δραστηριοποιούνται στον Τρίτο τομέα στη χώρα μας, ιδιαίτερα από τη στιγμή που πολλά από τα προγράμματα κοινωνικών υπηρεσιών που αυτοί οι οργανισμοί υλοποιούν, χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η νομική μορφή των φορέων αυτών στην Ελλάδα ποικίλλει, ενώ οι συνηθέστερες είναι τα Σωματεία, τα Ιδρύματα, οι Αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες (ΑΜΚΕ).

1.2 Ο θεσμός των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών (ΜΚΟ)

1.2.1 Ιστορική αναφορά

Η αρχική εμφάνιση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην ιστορία, χρονολογείται τουλάχιστον από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Εκτιμάται ότι μέχρι το 1914 υπήρχαν 1083 ΜΚΟ. Ο ρόλος των ΜΚΟ υπήρξε καθοριστικός στο κίνημα κατά της δουλείας και στο κίνημα για την ψήφο των γυναικών και κορυφώθηκε κατά τη διάρκεια της Παγκόσμιας Διάσκεψης Αφοπλισμού¹⁰. Η ταχεία ανάπτυξη του Τρίτου τομέα της οικονομίας και επομένως των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, οι οποίες αποτελούν τον κύριο εκφραστή του Τρίτου τομέα, τοποθετείται αρχικά στα μέσα του 19^{ου} αιώνα μετά την ανθρωπιστική και οικονομική κρίση που προκάλεσε ο 2^{ος} Παγκόσμιος πόλεμος και, εν συνεχεία, τη δεκαετία του '70 όταν ξέσπασε η διεθνής οικονομική κρίση και, εν τέλει, τη δεκαετία του '80, ως αποτέλεσμα των διαδικασιών αναδιάρθρωσης του κράτους πρόνοιας στην Ευρώπη.

Η 1^η γενιά ΜΚΟ είχε έντονο το στοιχείο του «αντί» και "έπαιξαν" το ρόλο του πολέμιου του κρατικού μηχανισμού - συστήματος. Η 1^η αυτή γενιά δρούσε πέρα από τα κόμματα και τους κρατικούς μηχανισμούς και πρόβαλαν με έντονο τρόπο τις διαφορετικές απόψεις τους. Η 2^η γενιά τους εμφανίστηκε τη δεκαετία του '90. Πιο ώριμες πια, οι ΜΚΟ πολλαπλασιάστηκαν, δικτυώθηκαν σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, απέκτησαν πολιτική ισχύ και άρχισαν να «εισβάλλουν» στον «δημόσιο χώρο», αναλαμβάνοντας δημόσιες ευθύνες. Το χαρακτηριστικό των οργανώσεων 2^{ης} γενιάς ήταν ότι αποποιήθηκαν το «αντί» και τον ρόλο του πολέμιου του κράτους-συστήματος. Τη θέση τους πήρε η «παράλληλη με το κράτος και τα κόμματα ανάληψη δημόσιας ευθύνης» και πλέον καμία διάσκεψη κορυφής ή διεθνής συνάντηση, δεν πραγματοποιείται χωρίς την ταυτόχρονη - και συχνά ανταγωνιστική - οργάνωση ενός φόρουμ των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ).

1.2.2 Η σημασία των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών στο διεθνές οικονομικό σύστημα

Σ' ένα κόσμο όπου οι κυβερνήσεις των χωρών καλούνται να δώσουν λύσεις σε κύρια ζητήματα για την καλύτερη θεμελίωση της έννοιας του κράτους και της κυριαρχίας αυτού έναντι άλλων κρατών, οι Μ.Κ.Ο. καλύπτουν το κενό ασχολούμενες με τις άμεσες καθημερινές ανάγκες επιβίωσης του ανθρώπου και έχουν συμβάλει ήδη σημαντικά στην επιβολή κορυφαίων γεγονότων στην ιστορία της ανθρωπότητας και του πλανήτη μας.

Οι ΜΚΟ ουσιαστικά προσπαθούν να καλύψουν τις ελλείψεις που προκύπτουν σε μια κοινωνία από τη μειωμένη δράση ή την ανεπάρκεια του κράτους πρόνοιας. Ο αριθμός των ΜΚΟ αυξάνει ολοένα και περισσότερο σε χώρους και αντικείμενα που παλιότερα είτε

¹⁰ www.wikipedia.com

αγνοούνταν είτε υπήρχε αδιαφορία και αδυναμία για την κάλυψη τους, επίσης, οι ΜΚΟ έχουν αναπτύξει πλειάδα δράσεων και πρωτοβουλιών σε τομείς που σε πολλές περιπτώσεις τα κράτη δεν είναι σε θέση να παράγουν και να προσφέρουν. Ιδιαίτερα, σε περιοχές όπου η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών όπως η εκπαίδευση και η υγεία κ.ά. ,εκ μέρους του κράτους, είναι για οικονομικούς, κοινωνικούς, γεωγραφικούς ή ακόμα και πολιτικούς λόγους, ανέφικτη ή ελλιπής. Οι οργανώσεις αυτές διαδραματίζουν στις μέρες μας ένα αυξανόμενο ρόλο ομάδων πίεσης και επιρροής προς τις εθνικές κυβερνήσεις καθώς και ρόλο διαμορφωτών κοινής γνώμης σε παγκόσμια κλίμακα και καλύπτουν αρκετά από τα κενά των κρατικών υπηρεσιών.

Σε καμία, βέβαια, περίπτωση οι ΜΚΟ δεν υποκαθιστούν τη κρατική λειτουργία. Όμως, είναι σε θέση να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε πληθυσμούς και περιοχές που θεωρούνται αποκλεισμένες ή λιγότερο ευνοημένες. Αυτό το χαρακτηριστικό των ΜΚΟ είναι ένα από τα πλέον σημαντικά «συγκριτικά τους πλεονεκτήματα». Για να μπορεί εύκολα κανείς να διαπιστώσει τη σημασία και την επίδραση που έχουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στην διαμόρφωση της καθημερινής ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων σε διάφορες χώρες του πλανήτη, καθίσταται αναγκαία η αναφορά σε αριθμητικούς δείκτες, παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν κοινά αποδεκτές παράμετροι αξιολόγησης και αποτίμησης της σημασίας της δράσης και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών τους,

Πιο συγκεκριμένα, οι ενέργειες που υλοποιούνται από τους ΜΚΟ, ιδιαίτερα στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης και των αναπτυσσόμενων χωρών, έχουν επίδραση σε 250 εκατομμύρια ανθρώπους. Ο αντίστοιχος αριθμός της δεκαετίας του '80 ήταν 100 εκατομμύρια¹¹. Σημαντική, επίσης, για την αξιολόγηση του ρόλου των ΜΚΟ είναι η αριθμητική τους παρουσία. Σε αυτό το σημείο δεν υπάρχει συμφωνία για τον ακριβή αριθμό των ΜΚΟ που υπάρχουν και λειτουργούν. Υπάρχει, όμως, συμφωνία στο γεγονός ότι ο αριθμός αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός, γεγονός που επιβεβαιώνει ακόμη περισσότερο την αυξανόμενη σημασία τους. Χαρακτηριστικά, η Julie Fisher¹² θεωρεί ότι 30.000 ΜΚΟ προσφέρουν υπηρεσίες σε 375 εκ. ανθρώπους στο νότιο ημισφαίριο του πλανήτη μας, ενώ σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Ένωσης Διεθνών Οργανώσεων ο αριθμός των ΜΚΟ σε παγκόσμιο επίπεδο ξεπερνά τους 160.000¹³.

Εκτός της αριθμητικής αύξησης των ΜΚΟ έχει παρατηρηθεί και παράλληλη αύξηση των χρηματικών πόρων που οι ΜΚΟ καλούνται να διαχειρισθούν. Πιο συγκεκριμένα, ο ΟΟΣΑ υπολογίζει ότι το έτος 1992 οι ΜΚΟ διαχειρίστηκαν το 13% του συνόλου της διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας, ποσό το οποίο ανέρχεται σε 8,3 δισεκατομμύρια δολάρια¹⁴.

11 Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη UNDP, Human Development Report, 1993, New York, Oxford University, από τα πρακτικά της 1ης Πανελλήνιας Διαβούλευσης για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

12 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007 Ομιλητής Παντελής Σκλιάς, Πρόεδρος της Ελληνικής επιτροπής των ΜΚΟ για την Ανάπτυξη Fisher J., The Road From Rio: Sustainable Development and the Non Governmental Movement in the Third World, (New York: WestPort, Praeger, 1993), σελ 75,80.)

13 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007 Ομιλητής Παντελής Σκλιάς, Πρόεδρος της Ελληνικής επιτροπής των ΜΚΟ για την Ανάπτυξη.

14 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007, Ομιλητής Παντελής Σκλιάς, Πρόεδρος της Ελληνικής επιτροπής των ΜΚΟ για την Ανάπτυξη.

Μάλιστα το ποσό αυτό ξεπερνά αυτό της συνολικής αναπτυξιακής βοήθειας από το σύνολο των οργανισμών του ΟΗΕ για το ίδιο έτος (6 δις δολάρια) (Στο ποσό αυτό δεν περιλαμβάνεται η βοήθεια από Διεθνές Οικονομικό Ταμείο και τη Παγκόσμια Τράπεζα¹⁵).

Σε αυτό το παγκοσμιοποιημένο αλλά και εθνικό περιβάλλον νομιμοποιείται ο ρόλος των ΜΚΟ στο βαθμό που συνιστούν φορείς δράσης σε διαφορετικά επίπεδα της ανθρώπινης ύπαρξης και δραστηριότητας στις σφαίρες της οικονομίας και της πολιτικής. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι ΜΚΟ¹⁶:

- έχουν αναπτύξει νομιμοποιητική βάση για την ανάπτυξη της δραστηριότητας και του ρόλου τους,
- έχουν ισχυρές αλληλεπιδράσεις και διόδους επικοινωνίας:
 - με κυβερνητικούς φορείς, όπως οι κυβερνήσεις καθώς και με τους διεθνείς οργανισμούς, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ΟΗΕ, κ.α. έχουν αναπτύξει επίσημες σχέσεις με ΜΚΟ, γεγονός που επιτρέπει στους τελευταίους να αναπτύξουν διόδους επικοινωνίας με τα κέντρα λήψης αποφάσεων και να επηρεάζουν κάποιες από τις διαδικασίες παραγωγής πολιτικής,
 - με άλλους μη κυβερνητικούς και μη κρατικούς φορείς (ΜΚΟ), πολυεθνικές και φυσικά πρόσωπα, με τους οποίους έχουν τη δυνατότητα να συνεργασθούν, να ιδρύσουν δίκτυα για την επίτευξη των σκοπών τους και την βελτίωση των δράσεων και της αποτελεσματικότητάς τους,
- έχουν την ικανότητα να ασκήσουν πίεση σε κρατικούς φορείς, να επηρεάσουν τις πολιτικές προτεραιότητες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με σκοπό την επίτευξη των σκοπών τους και τη βελτίωση της ποιότητας της δράσης τους,
- έχουν εγκαθιδρύσει ένα νέο πλαίσιο δημόσιας, σε επίπεδο βάσης, συμμετοχής, μέσα σε μια πλειάδα δράσεων συμπεριλαμβανομένης της διάχυσης της πληροφόρησης, της ευαισθητοποίησης, καθώς και των σχεδίων για την ανάπτυξη νέων θεσμών (institution – building),

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η δυναμική που είναι δυνατόν να αναπτύξουν οι ΜΚΟ στο διεθνές οικονομικό και πολιτικό σύστημα.

1.2.3 Η Έννοια των ΜΚΟ

Ο όρος *Non Governmental Organisations* χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια διεθνώς¹⁷ για να χαρακτηρίσει ένα μεγάλο αριθμό οργανώσεων που λειτουργούν με ποικίλες

15 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

16 Παντελής Σκλιάς, «Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη εποχή της παγκοσμιοποίησης: Θεωρητικές προσεγγίσεις», Διαλέξεις και Τετράδια, No.3, Ελληνικό Κέντρο Πολιτικών Ερευνών, Αθήνα , 1998.

17 Η πρώτη φορά που χρησιμοποιήθηκε ο όρος σε επίσημο διεθνές κείμενο ήταν το 1945 όταν περιελήφθη στο άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών. Με τη διάταξη αυτή προβλέφθηκε η δυνατότητα καθορισμού κατάλληλων διαδικασιών διαβούλευσης της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής του ΟΗΕ με τους οργανισμούς αυτούς. Το «χαλαρό» αυτό δικαίωμα μπορεί να αναγνωσθεί σε αντιδιαστολή με το δικαίωμα των «ειδικευμένων υπηρεσιών» που έχουν δημιουργηθεί με διακυβερνητικές συμφωνίες και στις οποίες, κατά το άρθρο 70, δόθηκε δικαίωμα συμμετοχής στις συνεδριάσεις της ΟΚΕ χωρίς ψήφο.

μορφές και σκοπούς τόσο σε εθνικό όσο και σε υπερεθνικό επίπεδο σε όλα σχεδόν τα κράτη του κόσμου. Και μόνο το γεγονός αυτού του ευρέως φάσματος οργανώσεων που καλύπτονται από τον σχετικό όρο, καταδεικνύει τη *δυσκολία της διαμόρφωσης ενός ενιαίου ορισμού* που θα προσδιορίζει το είδος και τη μορφή των οργανώσεων που εμπίπτουν στην έννοια αυτή.

Η προσπάθεια άλλωστε οριοθέτησης, ταξινόμησης και καθιέρωσης ενός αυστηρού ορισμού θα ερχόταν σε αντίθεση με την ίδια τη φύση των ΜΚΟ που συχνά δημιουργούνται, αναπτύσσονται, μετασχηματίζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους και με άλλους φορείς, πέρα από τα καθιερωμένα νομικά πλαίσια και χωρίς να υπάγονται σε ένα ομοιόμορφο ρυθμιστικό πλαίσιο, εθνικό ή διεθνές, το οποίο θα επέβαλλε ένα ενιαίο και κοινά αποδεκτό ορισμό.

Από την άλλη όμως μεριά, είναι απαραίτητο, να καταγραφούν ορισμένα χαρακτηριστικά που έχει ή που δεν έχει μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση¹⁸:

- ❖ Μία ΜΚΟ είναι μία μη κερδοσκοπική οργάνωση που προσανατολίζεται στην παροχή υπηρεσιών ή αναπτυξιακής βοήθειας και προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής των φτωχών των καταπιεσμένων και γενικά των περιθωριοποιημένων σε επαρχιακές ή και αστικές περιοχές.
- ❖ Μία ΜΚΟ είναι ανεξάρτητη από τον άμεσο κρατικό έλεγχο. Η συμμετοχή και ο τρόπος διοίκησης της δεν καθορίζονται από το κράτος ή κάποιον διεθνή διακρατικό φορέα.¹⁹
- ❖ Μία 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.
- ❖ Μία ΜΚΟ είναι μία ανεξάρτητη δημοκρατική οργάνωση που εργάζεται για την ενίσχυση οικονομικά ή κοινωνικά περιθωριοποιημένων ομάδων.
- ❖ Μία 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.
- ❖ Μία ΜΚΟ είναι μία οργάνωση ευέλικτη και δημοκρατική στη δομή της που σκοπεύει να υπηρετήσει τον άνθρωπο χωρίς να έχει κέρδος για την ίδια.
- ❖ Μία ΜΚΟ μπορεί να επιδιώκει πολιτικούς σκοπούς (εξ άλλου κάθε κοινωνική δράση ενέχει άμεσα ή έμμεσα και ένα στοιχείο πολιτικό) αλλά *δεν θα πρέπει να ταυτίζονται θεσμικά με κόμματα ή να αποτελούν παραρτήματά τους.*

18 Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, 2008. Τον Τζανέτου Αντύπα (Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praksis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών).

19 Φυσικά, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η κρατική χρηματοδότηση συνιστά ένα έμμεσο τρόπο επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης αλλά αυτό αποτελεί κάτι που δεν αναιρεί το χαρακτήρα μιας οργάνωσης ως Μη Κρατικής Οργάνωσης εφ' όσον τηρούνται οι αναγκαίοι όροι αυτοδιοίκησης και διαφάνειας.

Η ανωτέρω περιγραφή είναι αρκετά ευρεία με σκοπό να περιλάβει ένα κατά το δυνατό ευρύτερο φάσμα ΜΚΟ χωρίς να δημιουργεί αποκλεισμούς, που μπορούν πολύ εύκολα να δημιουργηθούν όταν τεθούν «περιοριστικά-κλειστά» κριτήρια όπως ο αριθμός των μελών, η νομική μορφή κ.ά.

Συγκεκριμένα, μία οργάνωση είναι ΜΚΟ ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλος ή μικρός είναι ο αριθμός των μελών της. Μία αντίθετη προσέγγιση θα αγνοούσε τη σημασία που έχει ο εθελοντικός και συχνά αυθόρμητος χαρακτήρας των οργανώσεων αυτών, χαρακτήρας που θα αποδυναμώνονταν εάν καθιερώνονταν τυπικά αριθμητικά κριτήρια για το χαρακτήρα των οργανώσεων αυτών. Εξ άλλου, όση σημασία μπορεί να έχει διεθνώς μία τεράστια ανθρωπιστική οργάνωση με εκατομμύρια μέλη στην παγκόσμια μεγαλοκλίμακα, ανάλογη σημασία έχει για τον μικρόκοσμο μιας τοπικής κοινότητας ένας εξωραϊστικός σύλλογος με πραγματική περιβαλλοντική και πολιτιστική δράση και για αυτόν τον λόγο δεν θα πρέπει να τίθενται αριθμητικά κριτήρια που λειτουργούν απαξιωτικά για τις μικρότερης εμβέλειας οργανώσεις.

Για αντίστοιχους λόγους, δεν θα πρέπει να υπάρξουν αποκλεισμοί με βάση π.χ. τη νομική μορφή και τη μορφή διοίκησης, το γεωγραφικό εύρος της περιοχής που καλύπτουν οι οργανώσεις καθώς και το είδος της δράσης που αυτές αναπτύσσουν. Οι εθελοντικές οργανώσεις μπορεί να επιλέξουν να λειτουργούν με αποκεντρωμένο ή συγκεντρωτικό τρόπο, μπορούν επίσης να λειτουργήσουν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διασυνοριακό επίπεδο ενώ, από πλευράς μορφής δράσης, μπορεί να έχουν τόσο επιχειρησιακό όσο και συμβουλευτικό χαρακτήρα. Η αναγνώριση της διαφορετικότητας που έχουν και πρέπει να έχουν οι ΜΚΟ ως προς τα επί μέρους στοιχεία τους αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την κατανόηση και ανάδειξη του φαινομένου.

1.2.4 «Ορισμοί» Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων

Παρά το γεγονός ότι παρόμοιες οργανώσεις υφίστανται ήδη από το τέλος του 18^{ου}, δεν υπάρχει ακριβής νομικός ορισμός για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Στη παρούσα εργασία, η έρευνα για τον ορισμό των ΜΚΟ δεν προσπαθεί να καταλήξει σε έναν ακόμα ορισμό γύρω από τις ΜΚΟ. Είναι περισσότερο ενημερωτική και γίνεται αναφορά στις επικρατέστερες απόψεις. Σύμφωνα με το *Γαλλικό Συμβούλιο της Επικρατείας*, πρέπει να ισχύει η εις άτοπον απαγωγή²⁰:

‘Πρόκειται για οντότητες του ιδιωτικού δικαίου, που δεν υπόκεινται στη βούληση των κυβερνήσεων.’

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω ο όρος Μη Κυβερνητική Οργάνωση (*Non Governmental Organisations*) **χρησιμοποιήθηκε επισήμως για 1^η 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 που δραστηριοποιούνται στο πεδίο του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου του

20 Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, 2008)

Ο.Η.Ε.. Σήμερα το άρθρο 71 θεωρείται ξεπερασμένο διότι υπάρχουν χιλιάδες ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στο πεδίο του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου του Ο.Η.Ε. χωρίς απαραίτητα να διαθέτουν το «συμβουλευτικό καθεστώς».

Η Παγκόσμια Τράπεζα δίνει τον εξής ορισμό για τις ΜΚΟ²¹: «ιδιωτικοί οργανισμοί που ασκούν δραστηριότητά για να απαλύνει τον πόνο, να προωθήσει τα συμφέροντα των φτωχών, την προστασία του περιβάλλοντος, την παροχή βασικών κοινωνικών υπηρεσιών, ή αναλαμβάνουν την ανάπτυξη της κοινότητας». Στον ευρωπαϊκό χώρο ο όρος Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις τείνει πλέον να καλύψει 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 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 τη προώθηση των θεμελιωδών δικαιωμάτων επιτρέπει ένα θετικό προσδιορισμό, 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.

"Μη Κυβερνητικός Οργανισμός" είναι οποιοσδήποτε οργανισμός ή ίδρυμα που έχει οργανωθεί για να αναλάβει μία ή περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες: ανθρωπιστική βοήθεια, υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, 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.

1.2.5 Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στην Ελλάδα

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.). Στην αγγλική γλώσσα ο όρος «Government» είναι πιο κοντά στην έννοια του «Κράτους» παρά στην έννοια της «Κυβέρνησης» σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα²².

21 <http://el.wikipedia.org/wiki>

22 Νικόλαος Πατσέλης, «Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην Κοινωνική και Εδαφική συνοχή», διπλωματική εργασία στα πλαίσια του ΠΙΜΣ του Τ.Ο.Π.Α., Αθήνα, 2008), δηλαδή το ανώτατο συλλογικό όργανο στο πλαίσιο της εκτελεστικής εξουσίας. Συνεπώς, θα ήταν πιο σωστό να μεταφράζουμε τον όρο «Non Governmental Organisations» ως «μη κρατικές οργανώσεις» και όχι ως «μη-κυβερνητικές οργανώσεις».)

Παρόλη την εννοιολογική σύγχυση και τη κακή χρήση του όρου, μία από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στο κοινωνικό και πολιτικό γίνεσθαι της χώρας μας τα τελευταία 20 χρόνια είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη του Τρίτου τομέα μέσα από ραγδαία αύξηση του αριθμού των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, με μη κερδοσκοπικούς σκοπούς και με συμμετοχή ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού πολιτών σε αυτές. Στην εξέλιξη αυτή έπαιξαν ρόλο πολλοί παράγοντες που η απαρίθμησή τους δεν καθίσταται αναγκαία σε αυτή την εργασία. Μπορεί όμως κανείς να αναφέρει ενδεικτικά ορισμένους από τους *παράγοντες που συνετέλεσαν σε αυτό το φαινόμενο*:

α) τη συνειδητοποίηση των ελάχιστων δυνατοτήτων που έχει το Κράτος να ρυθμίζει τις ολόενα και περισσότερες πτυχές και ανάγκες της οικονομικής, κοινωνικής, πολιτιστικής ζωής των πολιτών σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη αύξηση της πεποίθησης ότι η συλλογική δράση των πολιτών μπορεί να φέρει αποτελέσματα σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος,

β) την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των πολιτών σε ζητήματα που σε άλλες εποχές δεν ήταν στο επίκεντρο της δημόσιας ζωής και δεν απασχολούσαν τη κοινή γνώμη ή συνδέονταν μόνο με τη στενά νοούμενη πολιτική δράση: η αλληλεγγύη στις αναπτυσσόμενες χώρες, η προστασία του περιβάλλοντος και άλλα,

γ) την ανάδειξη, κυρίως μέσω Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, της δράσης και της αποτελεσματικότητας τέτοιων οργανώσεων στο εξωτερικό,

δ) τη σημαντική χρηματοδότηση των δράσεων τέτοιων οργανώσεων, μέσω κοινοτικών και εθνικών πόρων και μέσω ιδιωτικών κερδοσκοπικών εταιρειών, μέσα από προγράμματα ΕΚΕ²³, μία δυνατότητα που δεν υπήρχε σε παλαιότερες εποχές²⁴.

Η θετική όμως αποτίμηση της εξέλιξης αυτού του φαινομένου δεν πρέπει να αποκρύπτει ότι αυτό συνοδεύεται και από *ορισμένα χαρακτηριστικά που λειτουργούν ανασταλτικά* για τις ίδιες τις οργανώσεις αλλά και για τη θετική προσφορά και ένταξή τους στο κοινωνικό γίνεσθαι:

- ❖ Οι οργανώσεις σε μεγάλο βαθμό είναι προσανατολισμένες προς το κράτος ως αποδέκτη των αιτημάτων τους με αποτέλεσμα να έρχεται σε δεύτερη μοίρα η επικοινωνία τους με την κοινωνία.

23 Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Επηρεάζονται από τα δεδομένα της εποχής και έτσι ως μέλη της κοινωνίας, πρέπει να συνεισφέρουν ενεργά σε αυτήν και να ενδιαφέρονται για τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της. Επομένως, τους αναλογεί μια ευθύνη που οφείλουν να την αναγνωρίζουν. Η αναγνώριση αυτή εκφράζεται με το σεβασμό στις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό ενός τόπου και κατά συνέπεια με δράσεις κοινωνικού περιεχομένου, που σήμερα εντάσσονται στη λεγόμενη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ΕΚΕ, (Λουμάκη Ελένη, διπλωματική εργασία, «Η προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας μέσα από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σύνδεσή της με την απασχόληση: Το παράδειγμα του κλάδου των τραπεζών»).

24 Βέβαια, ο αυξανόμενος ρυθμός χρηματοδότησης ορισμένων κατηγοριών από αυτές τις οργανώσεις τις θέτει συχνά στο επίκεντρο της δημόσιας προσοχής και διαλόγου με αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τη δημόσια εικόνα του συνόλου των ΜΚΟ όσο και για τη διάθεση των πολιτών να συμμετάσχουν εθελοντικά στη χρηματοδότηση των οργανώσεων αυτών.

- ❖ Η δράση τους είναι περισσότερο αποτρεπτική, με άλλα λόγια, αποσκοπεί στο τι δεν πρέπει να γίνει και όχι στο τι πρέπει να γίνει και ακόμη περισσότερο στο πώς και με ποιους τρόπους αυτό θα γίνει.
- ❖ Η σχέση μεταξύ των ίδιων των οργανώσεων είναι συχνά ανταγωνιστική ακόμη και σε περιπτώσεις –ή ιδιαίτερα σε αυτές τις περιπτώσεις- όπου ο διακηρυσσόμενος σκοπός είναι κοινός.
- ❖ Σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίζονται προβλήματα εσωτερικής οργάνωσης και διοίκησης των οργανώσεων αυτών με αποτελέσματα ανασταλτικά για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητά τους.

Παρόλα αυτά, η επακριβής έννοια των Μ.Κ.Ο. δεν έχει προσδιοριστεί ακόμη νομικά ή διοικητικά αλλά έχει διαμορφωθεί πολιτικά στη πράξη. Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας αυτής.

1.2.6 Η έννοια των ΜΚΟ στην Ελλάδα

Αρχικά δεν υφίσταται²⁵ καμία νομική ρύθμιση ή διοικητική απόφαση που να θέτει προϋποθέσεις – χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μια οργάνωση ώστε να αποκαλείται ΜΚΟ. Εν συνεχεία, καμία δημόσια αρχή δεν έχει καταρτίσει ένα συνολικό κατάλογο των υφιστάμενων ΜΚΟ (κάτι που θα έδινε έστω και έμμεσα απάντηση στο ζήτημα). Σε διοικητικό επίπεδο, κανένα Υπουργείο δεν έχει δώσει ορισμό. Ακόμα και υπουργεία που συνεργάζονται στενά και τηρούν μητρώα ΜΚΟ, λ.χ. Εξωτερικών, Υγείας και Αλληλεγγύης, Παιδείας (Νέα Γενιά), Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Πολιτισμού, δεν έχουν δώσει έναν ορισμό για τις ΜΚΟ, ούτε καν για αυτές με τις οποίες έχουν στενή συνεργασία και τις οποίες πολλές φορές χρηματοδοτούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο προσδιορισμός τους γίνεται κυρίως στη βάση τεχνικών χαρακτηριστικών, που αποτελούν προϋποθέσεις για την υλοποίηση των στόχων τους και όχι ορισμό.

Η *νομική μορφή* των ΜΚΟ ποικίλει. Κάθε σωματείο, αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία, σύλλογος ειδικού σκοπού, αστικός συνεταιρισμός, ίδρυμα κ.λπ., μπορεί να ορίζεται ως ΜΚΟ. Το μεν απαιτούμενο «μη κρατικό - μη κυβερνητικό» χαρακτηριστικό είναι κατοχυρωμένο, αφού κανένα από αυτά τα νομικά πρόσωπα δεν ελέγχεται τυπικά από το κράτος. Το δε «μη κερδοσκοπικό» επίσης, αφού η σχετική πρόβλεψη του Αστικού Κώδικα περιορίζεται στην υποχρέωση της «μη διανομής μερίσματος» κάτι που όλες αυτές οι μορφές ΜΚΟ εκπληρούν.

Εν κατακλείδι, καθίσταται σαφές ότι ο όρος ΜΚΟ στην Ελλάδα, περιλαμβάνει κάθε συλλογική έκφραση μη ελεγχόμενη και οργανωμένη από το κράτος που έχει μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Στο χώρο αυτό εντάσσονται οργανώσεις-ανθρωπιστικές, οικολογικές, σύλλογοι αθλητικοί, πολιτιστικοί, καλλιτεχνικοί, ειρηνιστικοί, θρησκευτικοί, αλλά σύλλογοι ειδικών συμφερόντων, όπως μεταναστών και αντιρατσιστικοί.

25 Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, 2008.

1.2.7 Η έκταση του φαινομένου

Η παρουσία των ΜΚΟ, έτσι τουλάχιστον όπως τις ξέρουμε στη σύγχρονη εποχή, θεωρείται ότι άρχισε τη δεκαετία του '80. Ο σημερινός αριθμός τους δεν είναι γνωστός παρ' όλο που έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες καταγραφής τους, κυρίως από ακαδημαϊκούς (για ερευνητικούς σκοπούς) και όχι από επίσημους κρατικούς φορείς.

Στο χώρο της κοινωνικής αλληλεγγύης έχουν καταγραφεί από ερευνητική πηγή περίπου 1.000 οργανώσεις ενώ από άλλη πηγή έχουν καταγραφεί στον παρεμφερή χώρο της κοινωνικής φροντίδας περίπου 3.500 οργανώσεις. Το ΕΚΚΕ²⁶ έχει καταγράψει στο χώρο της προστασίας του περιβάλλοντος 500 περίπου οργανώσεις²⁷. Από πλευράς Υπουργείου Εξωτερικών έχουν καταγραφεί πολλές χιλιάδες οργανώσεις που αναπτύσσουν διεθνείς δράσεις²⁸.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι σε αντίθεση με τις μελέτες, που κατέληξαν σ' έναν ακριβή αριθμό ΜΚΟ, οι εγγραφές στα τρία υφιστάμενα κρατικά Μητρώα κατέληξαν σε αποτυχία. Εκεί, δηλαδή, που κλήθηκαν οι ίδιες οι ΜΚΟ να εγγραφούν για να συμμετάσχουν σε κοινά προγράμματα. Το μητρώο του Υπ. Εξωτερικών αριθμεί 528 εγγραφές, Στη Γ.Γ. Πολιτικής Προστασίας έχουν εγγραφεί μόνο 100. Ενώ στο Εθνικό Μητρώο Φορέων Παροχής Κοινωνικής Φροντίδας του Υπ. Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης οι ΜΚΟ ξεπερνούν τις 1000²⁹, ενώ το Υπ. Περιβάλλοντος πλέον τηρεί μητρώο³⁰.

Παρ' όλες τις προσπάθειες η συγκομιδή ήταν μικρή και δυστυχώς παραμορφωτική. Διότι ακόμη και οι γνωστές στο ευρύ κοινό οργανώσεις δεν θέλησαν να καταγραφούν. Αντιθέτως υπήρξαν ενδείξεις ότι άτομα με "ύποπτα" κίνητρα δημιούργησαν σε ελάχιστο χρόνο «αστικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις» για να εκμεταλλευτούν τις προοπτικές που πίστεψαν ότι θα φέρει η καταγραφή τους. Ο απολογισμός, σε όλες τις περιπτώσεις των Υπουργείων, είναι τόσο πενιχρός, ώστε και οι ίδιες οι υπηρεσίες τους προσφεύγουν σε ανεπίσημες ερευνητικές καταγραφές για να διαπιστώσουν τον πραγματικό αριθμό των ελληνικών ΜΚΟ. Στην πραγματικότητα έρευνα για την καταγραφή του συνόλου των ΜΚΟ, δεν έχει γίνει. Ωστόσο ο αριθμός των θα πρέπει να ανέρχεται σε μερικές δεκάδες χιλιάδες.

1.2.8 Κατηγοριοποίηση ΜΚΟ³¹

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο όρος «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις» είναι πολύ γενικός, ευρύς και εμπεριέχει στους κόλπους του πολλούς διαφορετικούς τύπους

26 <http://www2.ekke.gr/>

27 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

28 Πρέπει να σημειωθεί πως ούτε οι επιστημονικές ή οι πολιτικές απόψεις συγκλίνουν για το θέμα αυτό.

29 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

30 Παρέμβαση του Βασίλη Τακτικού εκπρόσωπου της «Σύμπραξης Ο.Κ.Π» στην ειδική επιτροπή θεσμών και διαφάνειας της Βουλής για το ζήτημα της νομοθετικής πρωτοβουλίας που αφορά τις ΜΚΟ 18/02/2011.

31 Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, (2008).

οργανώσεων. Τα κριτήρια διαφοροποίησής των ΜΚΟ ποικίλλουν και εμπεριέχονται σε δύο (2) θεωρητικές προσεγγίσεις, τη Ποσοτική και τη Ποιοτική :

Α. Ποσοτική προσέγγιση³²

1. σύμφωνα με το γεωγραφικό πεδίο αναφοράς – τον τόπο δράσης τους
2. σύμφωνα με τη νομική προσωπικότητα
3. σύμφωνα με το είδος των μελών («πρωτοβάθμιες» οργανώσεις, ομοσπονδίες κ.λπ.)
4. σύμφωνα με την «ύλη» τους και το αντικείμενο τους

Β. Ποιοτική προσέγγιση³³

32 Γεωγραφικό πεδίο αναφοράς – Τόπος δράσης

Όσον αφορά το γεωγραφικό πεδίο αναφοράς – τον τόπο δράσης μιας ΜΚΟ γενικά διακρίνονται σε τοπικής δράσης και σε παγκόσμιας δράσης. Έτσι, από την μία πλευρά έχουμε την GREANPEACE η οποία μπορεί να δράσει οπουδήποτε στον κόσμο και την ενδιαφέρουν περιβαλλοντικά θέματα που εκδηλώνονται οπουδήποτε στον πλανήτη, και από την άλλη πλευρά έχουμε ευρωπαϊκές ΜΚΟ που τους απασχολούν μόνο συγκεκριμένα θέματα όπως π. χ. η γενοκτονία εις βάρος των Τούτσι στη Ρουάντα. Ειδικότερα, μπορούν να διακριθούν σε : α)τοπικές, β)νομαρχιακές, γ)περιφερειακές, δ)εθνικές, ε)ευρωπαϊκές και στ)διεθνείς ΜΚΟ

Νομική προσωπικότητα

Οι ΜΚΟ από νομική άποψη μπορούν να πάρουν τη μορφή α) του σωματείου, β)της αστικής εταιρείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (ΑΜΚΕ), γ)του Ιδρύματος και δ)της (άτυπης) ένωσης προσώπων

Είδος μελών

α)φυσικά πρόσωπα, β)σύλλογοι (Ομοσπονδία Συλλόγων), γ)Ομοσπονδίες (Συνομοσπονδία) και δ)Άλλες όπως μέλη φυσικά πρόσωπα και Σύλλογοι, ή Σύλλογοι και Ομοσπονδίες, ή μέλη με διαφορετικό αριθμό «εταίρικών» μεριδίων κ.λπ.

«Υλη» - αντικείμενο

Όσον αφορά την καθ' ύλη – κατ' αντικείμενο κατηγοριοποίηση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων οι κατηγορίες είναι πάρα πολλές, εδώ παρατίθενται ορισμένες από τις βασικές - μεγαλύτερες κατηγορίες: α. Υγεία, β. Πρόνοια, γ. Παιδιά, δ. Πρόσφυγες-Μετανάστες, ε. Περιβάλλον-Οικολογία, στ. Ανθρώπινα δικαιώματα, ζ. Αθλητισμός και η. Τέχνες και πολιτισμός

33 Ποιότητα του κινήτρου και συνειδησιακή ένταση των πολιτών που δραστηριοποιούνται στη ΜΚΟ.

Τα μέλη των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων άλλοτε ευαισθητοποιούνται με ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα και βραχυπρόθεσμα τη ζωή τους ή λαμβάνουν χώρα κοντά στο τόπο που ζουν (Ρεαλιστικές ΜΚΟ) και άλλοτε με ζητήματα που ούτε αφορούν τους ίδιους άμεσα αλλά και που δεν επηρεάζουν τη ζωή τους και παρόλα αυτά τους κινητοποιούν (Μετα – υλιστικές ή ουτοπικές ΜΚΟ).Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες περιπτώσεις αυτών των δύο κατηγοριών :

Ρεαλιστικές ΜΚΟ

π.χ. τοπική οικολογική οργάνωση για τη διάσωση τοπικού οικοσυστήματος,

άτομα με ειδικές ανάγκες,

σεισμοπαθείς,

γυναίκες θύματα κακομεταχείρισης ή βιασμών,

Μετα – υλιστικές ή ουτοπικές ΜΚΟ

π.χ. διεθνής οικολογική οργάνωση διαμέσου της οποίας ακτιβιστές ενεργοποιούνται σε μακρινό τόπο

οργανώσεις εθελοντών π.χ. υπέρ ατόμων με ειδικές ανάγκες χωρίς να είναι οι ίδιοι ΑΜΕΑ,

σύλλογοι προστασίας του παιδιού και εξωσχολικής αγωγής.

πολίτες (μη κομματικά υποκινούμενοι) για τον εκσυγχρονισμό των θεσμών, κατά της διαφθοράς στον δημόσιο βίο στη χώρα τους ή σε άλλη χώρα κ.ά.

Όσον αφορά τα μέλη της δευτέρας κατηγορίας ΜΚΟ, αυτά κινητοποιούνται για σκοπούς οι οποίοι υφίστανται ενός στενά νοούμενου ή και ευρύτερου υλικού συμφέροντος μιας κατηγορίας του πληθυσμού, αγγίζοντας προσωπικές ανησυχίες που αφορούν μακρινούς τόπους ή χρόνους, ανθρώπινες ευαισθησίες, ουτοπικές προσδοκίες, πολύ γενικές επιδιώξεις, περιέχουν ιδεολογικές βλέψεις, εξορθολογισμένες μεταφυσικές αγωνίες και περιέχουν εν γένει οικουμενικά μη υλιστικά στοιχεία. Για παράδειγμα: στους χώρους της περιβαλλοντικής προστασίας, της ανθρωπιστικής βοήθειας, της αντιμετώπισης των ναρκωτικών και των εξαρτημένων, της φιλανθρωπίας και της κοινωνικής πρόνοιας, του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας μέσα στις ανεπτυγμένες κοινωνίες, της διαφύλαξης της ειρήνης, της αποτροπής και της διαχείρισης των συγκρούσεων,

5. σύμφωνα με το είδος και την ποιότητα του κινήτρου και τη συνειδησιακή ένταση των πολιτών που δραστηριοποιούνται στη ΜΚΟ: ρεαλιστικές και μεταϋλιστικές - ουτοπικές ΜΚΟ

της ανάπτυξης του τρίτου κόσμου, της πολιτιστικής κληρονομιάς, κ.λπ. Για να γίνει πιο σαφής η διαφορά: άλλο ο σύλλογος ατόμων με καρκίνο, τα οποία είναι τα ίδια φορείς και άλλο ο σύλλογος πολιτών για την έμπρακτη εκδήλωση συμπαράστασης υπέρ των ατόμων με καρκίνο, τα οποία δεν είναι τα ίδια ασθενείς αλλά κινητοποιούνται σχετικά με το θέμα και υπέρ των ασθενών, επί τη βάσει μιας γενικότερης κόσμο-θεώρησης τους για τον ρόλο και την αποστολή τους στη ζωή.

Αριθμός μελών - τρόπος ένταξης - δημοκρατική οργάνωση - γενικά τρόπος λειτουργίας

Ο αριθμός των μελών σε σχέση με την ευκολία ή δυσκολία ένταξης νέων μελών σε αυτήν προσδιορίζει τον «κλειστό» ή τον «ανοιχτό» χαρακτήρα μιας οργάνωσης. Η δημοκρατική και τακτική εκλογή της διοίκησης, η διάρθρωση και η λειτουργία της προσδιορίζουν επίσης τον «κλειστό» ή τον «ανοιχτό» χαρακτήρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι οι ΜΚΟ είναι κυρίως θεσμοί της συμμετοχικής δημοκρατίας, ο «κλειστός» χαρακτήρας δεν προδικάζει ούτε αναποτελεσματικότητα, ούτε αδιαφάνεια και μη χρηστή διαχείριση. Υπάρχουν οργανώσεις με δεκάδες χιλιάδες μέλη και οργανώσεις με 2-3 μέλη. Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις ΜΚΟ σε τρεις βασικές ομάδες, χωρίς όμως ο προσδιορισμός τους να είναι απόλυτος.

α. Τα μεγαθήρια τα οποία είναι ΜΚΟ με τεραστία έσοδα και με μεγάλες και ταυτόχρονα ικανότητες 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, 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 παγκοσμιοποίησης χωρίς όμως να αναφέρονται στην ρίζα των προβλημάτων.

β. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν τα κοινωνικά forum πολιτών τα οποία διαχειρίζονται μικρά budget και βασίζονται κυρίως στην εθελοντική δράση των μελών τους και την αυθόρμητη συμμετοχή των πολιτών σ' αυτά. Δύναμή τους είναι η κινητοποίηση των πολιτών, η απόλυτη ισότητα ανάμεσα στα μέλη και η συμμετοχικότητα.

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

Είδος και ύψος οικονομικών πόρων - μέγεθος και επαγγελματική οργάνωση

Με βάση αυτό το κριτήριο υπάρχουν οργανώσεις που αρνούνται να λάβουν κρατικούς πόρους, οργανώσεις που χρηματοδοτούνται σχεδόν αποκλειστικά από δημόσιους πόρους και βεβαίως πολλές μεικτές περιπτώσεις. Όσον αφορά την οργάνωσή τους άλλες διαθέτουν επαγγελματική οργάνωση, άλλες λειτουργούν αποκλειστικά σε εθελοντική βάση. Ως προς το μέγεθος η διάκριση των ΜΚΟ μπορεί να γίνει σε τέσσερα μέρη:

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

β. Περιφερειακές οργανώσεις που έχουν συνήθως φιланθρωπικούς σκοπούς. Αυτές χρηματοδοτούνται συνήθως από τον εκάστοτε δήμο ή την εκάστοτε νομαρχία καθώς και από μεγαλύτερες ΜΚΟ εθνικού επιπέδου που έχουν τον ίδιο σκοπό.

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

δ. Διεθνείς ΜΚΟ, όπως η WWF, η GREENPEACE, η Action Aid κ.ά. με μεγάλη και συνήθως παγκοσμίου επιπέδου επιχειρησιακή ικανότητα. Συχνά για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα συνεργάζονται με τοπικές και εθνικές οργανώσεις (www.ngocafe.com, 2004).

Μονοθεματική και πολυθεματική ενασχόληση

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που έχουν έναν σαφή θεματικό εντοπισμό και εκδηλώνουν το έντονο ενδιαφέρον τους για πολύ συγκεκριμένα θέματα γύρω από τα οποία περιστρέφεται η δραστηριότητα τους, οι κινήσεις πολιτών αποτελούν ΜΚΟ που είναι ενώσεις ενεργών πολιτών με οριζόντια ενδιαφέροντα. Οι κινήσεις πολιτών επιλέγουν να ασχολούνται με πολύ διαφορετικά μεταξύ τους θέματα, αρκετά από τα οποία είναι θέματα της κεντρικής πολιτικής επικαιρότητας και να παρεμβαίνουν δηλαδή στο σύνολο των προβλημάτων που απασχολούν μια κοινωνία.

Παρεμβατικός ρόλος – άμεση συμμετοχή

Υπάρχουν δύο μέθοδοι με τις οποίες οι ΜΚΟ κινητοποιούν τους πολίτες ανά τον κόσμο : η άσκηση πίεσης – επιρροής προς αρμόδιους φορείς και η ανάληψη συγκεκριμένου έργου το οποίο φέρνει σε πέρας η ίδια η ΜΚΟ, τις περισσότερες φορές μια ΜΚΟ πραγματοποιεί και τα δύο.

6. σύμφωνα με τον αριθμό των μελών σε σχέση, την ευκολία ένταξης και με τη δημοκρατική εκλογή της διοίκησης, τη διάρθρωση και τη λειτουργία (κλειστές και ανοιχτές οργανώσεις) και γενικά τον τρόπο λειτουργίας τους

7. σύμφωνα με το είδος και το ύψος των οικονομικών πόρων και την επαγγελματική οργάνωση, δηλαδή βάσει του μεγέθους τους (οικονομικοί γίγαντες και μικρές τοπικές οργανώσεις με λίγα μέλη και πολύ εθελοντική εργασία)

8. σύμφωνα με τη μονοθεματική και πολυθεματική ενασχόληση

9. σύμφωνα με τον παρεμβατικό τους ρόλο – άσκηση πίεσης, την παραγωγική τους συμμετοχή ή τη μεικτή φυσιογνωμία.

1.2.9 Οι Νομικές μορφές των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στην Ελλάδα

Η σημαντικότερη συνιστώσα των ΜΚΟ είναι το θεσμικό πλαίσιο που αφορά τη ίδρυση, την οργάνωση και τη λειτουργία τους. Στη χώρα μας το θεσμικό πλαίσιο είναι αρκετά ασαφές ακόμη και στο βασικότερο κομμάτι, αυτό της νομικής μορφής με την οποία μπορεί να ιδρυθεί μια ΜΚΟ. Ο όρος Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έκανε την εμφάνισή του πρώτη φορά στην ελληνική νομοθεσία, στο νόμο ν.2731/1999 για την αναπτυξιακή βοήθεια και στο ν.2646/1998 για την ανάπτυξη του εθνικού συστήματος κοινωνικής φροντίδας³⁴.

Οι διάφορες οργανώσεις μπορούν να έχουν την εξής μορφή³⁵:

- *Φιλανθρωπικά Σωματεία*, που είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος ενεργοποίησης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στον τομέα της Κοινωνικής Πρόνοιας, δηλαδή ν.π.ι.δ. και συγκεκριμένα ενώσεις προσώπων με μη κερδοσκοπικούς σκοπούς, τα οποία αποκτούν νομική προσωπικότητα όταν εγγραφούν σε ειδικό δημόσιο βιβλίο που τηρείται στο πρωτοδικείο της έδρας, ύστερα από αίτηση 20 τουλάχιστον ατόμων. Σ' αυτή τη κατηγορία με βάση τον Αστικό Κώδικα συγκαταλέγονται : τα σωματεία (άρθρα 78-106), οι ενώσεις προσώπων (άρθρο 107), οι επιτροπές εράνων (άρθρα 122-126),
- *Κοινωφελή Ιδρύματα*, τα οποία αποκτούν τη νομική τους προσωπικότητα με αυτεπάγγελτη έκδοση Προεδρικού διατάγματος που εγκρίνει τη σύστασή τους (άρθρα 108-121),
- *Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες*, οι οποίες και αποτελούν την πιο συνηθισμένη μορφή εθελοντικών οργανώσεων στην Ελλάδα. (άρθρο 784).

Το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο των κοινωνικών οργανώσεων έπαυσε προ πολλού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής. Συγκεκριμένα, τα ιδρύματα και οι επιτροπές εράνων δεν είναι εξ αντικειμένου σε θέση να χρησιμοποιηθούν για την οργάνωση της Κοινωνίας των Πολιτών. Γι' αυτό ακριβώς επιλέγονται ως όχημα κυρίως τα σωματεία και οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες. Οι ενώσεις προσώπων -που αναφέρονται ρητά ως μορφή συσσωμάτωσης στο άρθρο 12 παρ. 1 Συντ.- συναντώνται μάλλον σπάνια στην πράξη, κυρίως γιατί δεν εγγυώνται ασφάλεια δικαίου στις συναλλαγές. Το πλεονέκτημά τους, η περιορισμένη τυποποίηση, αποβαίνει έτσι στην πράξη μειονέκτημα. Η ποικιλομορφία των

34 Νίκος Μουζέλης, άρθρο «Η Κοινωνία των Πολιτών, τρίτος πόλος της Παγκοσμιοποίησης».

35 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

διάφορων ΜΚΟ, προκαλεί αρκετά προβλήματα, ένα από τα οποία είναι και η διαφορετικότητα ως προς τις δυνατότητες δράσεων των ΜΚΟ και τον τρόπο αντιμετώπισής τους από το κράτος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: «Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στον 21^ο αιώνα, η άνοδος του επαγγελματισμού και η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης»

Εισαγωγή

Οι εσωτερικές οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες λειτουργία των ΜΚΟ έχουν λάβει πολύ λιγότερη προσοχή από τους ερευνητές σε σχέση με τις δραστηριότητες και τις "σχέσεις" τους. Οι πρώτες μελέτες για τη διαχείριση αυτών, έτεινε να είναι γραμμένες από υποστηρικτές ή μέλη του προσωπικού ΜΚΟ, κάτι που φυσικά και είχε ως αποτέλεσμα οι μελέτες αυτές να είναι μονοδιάστατες και με συγκεκριμένο ιδεαλισμό σχετικά με το ρόλο των ΜΚΟ μέσα στη κοινωνία και την οικονομία.

Οι πρώτες αυτές μελέτες, ήταν κυρίως εκθέσεις των υποστηρικτών-χρηματοδοτών αυτών παρά αποτελέσματα συστηματικής έρευνας. Στην έρευνα Dichter³⁶ (1989), μια ζωτικής σημασίας έρευνα για τις αναπτυξιακές ΜΚΟ, διατυπώνεται η άποψη ότι οι μετέχοντες στον τομέα των ΜΚΟ ξοδεύουν περισσότερο χρόνο για εντυπωσιακές ιδέες για τον εθελοντισμό και τη προβολή του έργου τους απ' ό, τι για τις βασικές εσωτερικές λειτουργίες των οργανώσεών τους, όπως η επιλογή κατάλληλου προσωπικού, το σχεδιασμό των projects, τον οικονομικό προϋπολογισμό και την εξασφάλιση αποτελεσματικών συστημάτων λειτουργίας και "συντήρησης" των Διοικητικών Συμβουλίων τους.

Μία σπάνια εμπειρική μελέτη για τις ΜΚΟ που διεξήχθη από τον Stark Biddle³⁷ το 1984 επιβεβαίωνε την άποψη αυτή. Ο Stark Biddle συγκέντρωσε στοιχεία τις συνεντεύξεις που ο ίδιος έκανε με περισσότερα από 100 στελέχη ΜΚΟ, από τις απαντήσεις των οποίων κατέληγε ότι κοινά προβλήματα των ΜΚΟ ήταν η έλλειψη δυναμικής και διορατικής ηγεσίας, εσωτερικά προβλήματα επικοινωνίας, τόσο εντός των υπηρεσιών όσο και μεταξύ των κεντρικών γραφείων και των περιφερειακών γραφείων ή ομάδων έργου, η δυσκολία της οικονομικής διαχείρισης και του οικονομικού προγραμματισμού, προβλήματα διακυβέρνησης σε σχέση με τη λειτουργία των Δ.Σ και συχνή έλλειψη προσοχής στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Την ίδια στιγμή, ένα ακόμη συμπέρασμα της έρευνας ήταν, ότι οι άνθρωποι των περισσότερων ΜΚΟ θεωρούσαν τον εαυτόν τους και την ΜΚΟ τους ως κάτι πολύ «διαφορετικό» από τα άλλα είδη οργανώσεων, δεδομένου ότι δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ευελιξία και την ιδεολογία της οργάνωσης, κάτι που θεωρούσαν ότι ερχόταν σε αντίρρηση με τις φορμαλιστικές αρχές της οργάνωσης και της ιεραρχίας.

Παρόμοιες ανησυχίες εκφράστηκαν και στην βιβλιογραφική έρευνα τους Billy και Harris το 1996 για τον «Τρίτο τομέα» στο Ηνωμένο Βασίλειο, από την οποία είχαν προκύψει πολλά στοιχεία που σχετίζονταν με εσωτερικά θέματα οργάνωσης. Για παράδειγμα, ορισμένα από τα κοινά θέματα ανάμεσα στις οργανώσεις του τομέα ήταν, η σύγχυση που προκύπτει πάνω στους ρόλους και τις εσωτερικές δομές με τη μορφή της «κατακερματισμένης λογοδοσίας», εντάσεις μεταξύ των οργανωτικών στόχων και των δομών, διαχείριση η «συμμετοχή» των εθελοντών και διάφορα θέματα διακυβέρνησης όπως, οι σχέσεις των κεντρικών γραφείων

36 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002

37 <http://www.starkbiddle.com/>

και των και των περιφερειακών-τοπικών "γραφείων"- ομάδων έργου και μεταξύ του προσωπικού και της διαχείρισης.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι πολλά από τα οργανωτικά προβλήματα του Τρίτου τομέα προκύπτουν από τα ιδιαίτερα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των ΜΚΟ, τα οποία απαιτούν ιδέες διαχείρισης-διακυβέρνησης που πρόκειται να αναπτυχθούν μόνο μέσω της περαιτέρω έρευνας μέσα στον «Τρίτο τομέα» και όχι με λύσεις, του τύπου «one size for all» που εισάγονται από τον ευρύτερο τομέα της διακυβέρνησης (Διοίκησης επιχειρήσεων). Παρακάτω θα γίνει αναφορά στις διαφορές-δυσκολίες που καθιστούν την υιοθέτηση των γενικών αρχών διακυβέρνησης δύσκολη στον τομέα των ΜΚΟ. Ο Fowler³⁸ (1997) υποστηρίζει ότι η βασική πρόκληση για τις ΜΚΟ είναι ο αγώνας για τη αρμονική, λειτουργική και αποτελεσματική σύνδεση του οράματος, της αποστολής και του ρόλου της κάθε ΜΚΟ. Ο προβληματισμός και η μάθηση είναι αναγκαίες συνιστώσες για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας των ΜΚΟ.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, στη συζήτηση που διεξήχθη στο Διεθνές Συμβούλιο για τις εθελοντικές οργανώσεις (ICVA) στη Γενεύη και το κύριο θέμα της ήταν εάν επρόκειτο να παραμείνει, το ισχύων καθεστώς διαχείρισης των οργανώσεων του τομέα ή ότι θα πρέπει να αυξήσουν τα επίπεδα αποτελεσματικότητάς τους και να ανταποκριθούν στις νέες προσδοκίες του ρόλου τους, οι οποίες απαιτούν μια σειρά από νέα μοντέλα και έννοιες που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τη λογοδοσία και την αξιολόγηση.

Τα μοντέλα αυτά πρέπει να βασίζονται σε νέες έρευνες και μελέτες και να σχετίζονται με συγκεκριμένες ανάγκες των οργανώσεων του Τρίτου τομέα, όχι απλή ανακύκλωση των άλλων μοντέλων διοίκησης που εφαρμόζονται σε άλλους τομείς. Το πρόβλημα με την απλή ανακύκλωση μοντέλων άλλων τομέων ή αλλιώς της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών (best practices), είναι ότι πολλές φορές οι άνθρωποι των ΜΚΟ πέφτουν στην παγίδα της mainstream επαγγελματικής διαχείρισης. Για παράδειγμα, την δεκαετία του 1990, ήταν σύνηθες φαινόμενο για τις αναπτυξιακές ΜΚΟ, να υιοθετούν την τεχνική του Στρατηγικού σχεδιασμού με σκοπό να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους (κυρίως την οικονομική, κάτι που βεβαίως δεν αφορά τον κλάδο των ΜΚΟ, ο οποίος πρέπει να στοχεύει στην βιωσιμότητά του).

Η έννοια του Στρατηγικού σχεδιασμού προερχόταν από τον επιχειρηματικό τομέα και αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '70 και χρησιμοποιήθηκε εντατικά από τις ΜΚΟ των ΗΠΑ, την επόμενη δεκαετία και από τις έρευνες της εποχής προκύπτει, ότι απλώς δημιουργούνταν ένα κλίμα «επαγγελματοποίησης» του κλάδου και ότι στη πράξη δεν βοήθησε, έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των ΜΚΟ σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρείχαν.

Από τι πρώτες έρευνες πάνω στο θέμα της διαχείρισης των ΜΚΟ, δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο, πάνω στο οποίο θα διαμορφώσουν οι ερευνητές το τοπίο της καλής διακυβέρνησης των ΜΚΟ. Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν 4 (Τέσσερις) πηγές ιδεών³⁹: Α) τι ονομάζουμε

38 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

39 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

γενική *διαχείριση* στον κλάδο. Είναι σημαντικό διότι όπως και όλες οι άλλες οργανώσεις, έτσι και οι ΜΚΟ θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στις καλές και καθιερωμένες αρχές διαχείρισης, που οι περισσότερες προέρχονται από τον επιχειρηματικό κόσμο. Με βάση αυτή την ιδέα, κάθε ΜΚΟ θα πρέπει να έχει π.χ. λογιστικά συστήματα και συστήματα πρόσληψης, διαχείρισης και εκπαίδευσης προσωπικού Β) «ειδικές» *ιδέες διαχείρισης* του τομέα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων του τομέα, όπως η χρήση των εθελοντών, οι συγκέντρωση των πόρων και γενικά εξειδικευμένων προσεγγίσεων που δεν παρέχονται μεταξύ των γενικών αρχών διαχείρισης. Γ) Η χρήση πολλών εκ των *αρχών της δημόσιας διοίκησης* για την ανάγκη δημιουργίας αποτελεσματικών μηχανισμών λογοδοσίας και Δ) Η ανάγκη απόκτησης της ικανότητας να *ερμηνεύουν το περιβάλλον*, εσωτερικό και εξωτερικό με σκοπό να αποκτήσουν τις βάσεις ώστε να ανταποκρίνονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται και αυτές.

2.1 Ιστορική αναδρομή και οι λόγοι υιοθέτησης των επαγγελματικών προτύπων – Η άνοδος του επαγγελματισμού.

Τη δεκαετία του 1980 πρωτοξεκίνησε στις ΗΠΑ, η μεταβίβαση ουσιαστικών κρατικών λειτουργιών (ιδίως την παροχή υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας) σε φορείς του Τρίτου τομέα και δη σε ΜΚΟ. Αυτό με τη σειρά του άρχισε να έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις αυτές αντιμετωπίστηκαν. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την «μεταβίβαση»⁴⁰ λειτουργιών, από τον δημόσιο τομέα προς τον εθελοντικό κερδοσκοπικό τομέα, σύμφωνα με τον Hudson είναι οι εξής⁴¹:

- η πολιτική φιλοσοφία, που πίστευε ότι οι κρατικές οργανώσεις δεν είναι ούτε αποτελεσματικές ούτε ικανές να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών,
- η επιθυμία της εποχής να δοθεί στις τοπικές αρχές μεγαλύτερος έλεγχος στη διαχείριση των οργανισμών τους,
- η εφαρμογή αυστηρότερου ελέγχου των δημόσιων δαπανών, συνέπεσε με την αύξηση της κοινωνικής ανάγκης,
- η πεποίθηση ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της αποδοτικότητας στη παροχή των κοινωνικών υπηρεσιών

Η Maria Brenton, στη μελέτη της για τις ΜΚΟ⁴² στις Ηνωμένες Πολιτείες και τις Κάτω Χώρες, αναφέρει πως: η διαδικασία της ανάπτυξης του τομέα του εθελοντισμού με τη βοήθεια των κρατικών κονδυλίων καθιστά αναπόφευκτο, το να ακολουθήσει μια πορεία προς την επαγγελματοποίηση και τη γραφειοκρατία,

Έτσι, από τη στιγμή οι κρατικές υπηρεσίες και οργανισμοί άρχισαν να χρηματοδοτούν ΜΚΟ, αυτές κατέστησαν υπόλογοι, μέσω παρακολούθησης και της αξιολόγησης των διαδικασιών, για τα αποτελέσματα της εν λόγω χρηματοδότησης. Το κράτος πλέον, ως

40 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

41 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

42 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

χρηματοδότης αυτών, άμεσος ενδιαφερόμενος και υπεύθυνος παρακολούθησης και αξιολόγησης των διαδικασιών, επέβαλλε συχνά ένα πλαίσιο εργασίας, παρόμοιο με τη προσέγγιση διαχείρισης των εντός του κρατικού μηχανισμού υπηρεσιών και φορέων και το οποίο έδινε έμφαση στην διατύπωση των στόχων, των αποτελεσμάτων, τη καθιέρωση δεικτών απόδοσης, στους προϋπολογισμούς καθώς και στους μηχανισμούς παρακολούθησης και ελέγχου. Αυτή η ανάπτυξη «συμβατικών» σχέσεων μεταξύ ΜΚΟ και των οργανισμών του δημόσιου τομέα οδήγησε επίσης στη διατύπωση του ερωτήματος: "Πόσο ανεξάρτητες είναι οι ΜΚΟ που χρηματοδοτούνται κυρίως από το Κράτος;" και ποιες οι κανονιστικές απαιτήσεις προς αυτές.

Ένας ακόμη λόγος ανόδου του επαγγελματισμού στις ΜΚΟ είναι η εισαγωγή του ανταγωνισμού στον κλάδο. Πλέον καλούνται οι ΜΚΟ να ανταγωνιστούν άλλες ΜΚΟ, τον ιδιωτικό τομέα καθώς και κρατικούς φορείς, στην άντληση κεφαλαίων, στη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικό και εθελοντές) και στην σύναψη εμπορικών συμβάσεων και συνεπώς να αποδείξουν ότι είναι εξίσου αποτελεσματικές και αποδοτικές ως ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ο Gutch⁴³ (1992) υποστηρίζει ότι η είσοδος της έννοιας του ανταγωνισμού θα οδηγήσει τις ΜΚΟ σε πιο *professionalized* διαδικασίες διαχείρισης, με μειωμένη την επιρροή των εθελοντών και των χρηστών των υπηρεσιών.

Οι δύο αυτοί παράγοντες, α) η μεταβίβαση εκ μέρους του κράτους κοινωνικών υπηρεσιών στις ΜΚΟ μαζί με την ταυτόχρονη χρηματοδότηση αυτών με κρατικά κονδύλια και β) η είσοδος της έννοιας του ανταγωνισμού στο κλάδο των ΜΚΟ, δεν είναι τόσο απομακρυσμένοι όσο φαίνονται. Διότι και ο δημόσιος τομέας είχε αρχίσει να υιοθετεί νέα διαχειριστικά πρότυπα βασισμένα σε αυτά του ιδιωτικού-κερδοσκοπικού τομέα. Συγκεκριμένα, ο δημόσιος τομέας είχε αρχίσει να έχει μια πιο επιχειρηματική διακυβέρνηση, χρησιμοποιώντας για τη οργανωτική του δομή και λειτουργία, ακόμη και συμβούλους από τον ιδιωτικό τομέα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα αυτά τα κρατικά όργανα να απαιτούν από τις ΜΚΟ που χρηματοδοτούνταν από αυτά, να υιοθετούν αυτές τις νέες διαχειριστικές πρακτικές.

Η μόδα-τάση της εποχής ήθελε, τα «νέα διαχειριστικά πρότυπα» που είχαν αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα κατά τη διάρκεια του 1960 και το 1970, και που είχαν αρχίσει να έχει σημαντικό αντίκτυπο στο δημόσιο τομέα στη Βρετανία και τις ΗΠΑ μια δεκαετία μετά (Osborne και Graebler 1992)⁴⁴, να υιοθετηθούν από τις ΜΚΟ με σκοπό τη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, για την αποτελεσματικότερη ανάληψη του διευρυμένου πια κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικού τους ρόλου. Έτσι, πολλοί άνθρωποι του τομέα είδαν με ενθουσιασμό αυτή διαχειριστική προσέγγιση, η οποία δημιούργησε αυτό έναν νέο επαγγελματικό χώρο και πολλά ανώτερα στελέχη μεταπήδησαν στον κλάδο από αυτόν των επιχειρήσεων. Ωστόσο, υπήρχε και «μια διάχυτη ανησυχία ότι η διαχείριση θα αποτελέσει τον δούρειο ίππο, ο οποίος με τα συστήματα και τις πρακτικές του θα υπονομεύσει την αντίληψη της

43 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

44 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

αυτονομίας, τις αξίες, τις ταυτότητες και ιδιαίτερες μεθόδους εργασίας των επιμέρους ΜΚΟ και του τομέα στο σύνολό του» (Batsleer 1995)⁴⁵.

Μία άποψη, όσων ήταν επιφυλακτικοί με την νέα αυτή μόδα, της ανόδου του επαγγελματισμού των ΜΚΟ, μέσω της υιοθέτησης πρακτικών διαχείρισης, που προέρχονταν από τον ιδιωτικό κερδοσκοπικό χώρο, έλεγε πως η τεχνογνωσία διαχείρισης διαμένει μόνιμα στον τομέα των επιχειρήσεων, και ότι μόνο η μεταβίβαση της διαχείρισης της γνώσης από τις επιχειρήσεις προς τους άλλους τομείς θα βελτιώσει το δεύτερο. Επίσης, είναι γνωστό και δεδομένο πως ο επιχειρηματικός τομέας δεν έχει το μονοπώλιο για την αποτελεσματικότητα της, η δημόσια διοίκηση δεν έχει το μονοπώλιο της γραφειοκρατίας και ο εθελοντικός τομέας τις καλές προθέσεις. Όλες οι οργανώσεις είναι απλά οχήματα που οι άνθρωποι συγκεντρώνονται με σκοπό φτάσουν στο σημείο όπου πιστεύουν ότι θέλουν να πάνε.

Στη βιβλιογραφία της εποχής η λέξη «διαχείριση» θεωρείτε ότι ήταν μια απαγορευμένη λέξη για τις εθελοντικές, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Θα έμπαινε η έννοια «επιχείρηση» σε οργανισμούς, οι οποίοι δεν λειτουργούν όπως μια επιχείρηση, και μάλιστα οι περισσότεροι από αυτούς που δραστηριοποιούνταν στον χώρο, πίστευαν ότι δεν χρειάζονται τίποτα που να ονομάζεται "διαχείριση".

Παρόλα αυτά όμως, δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε το γεγονός ότι και οι ίδιοι αυτοί οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα και ότι υπάρχουν πράγματα γνωστά για τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ή με οργανώσεις οι οποίες είναι πιθανόν να ισχύσουν στον κόσμο των ΜΚΟ, όπως και σε εκείνο των επιχειρήσεων. Μπορεί λοιπόν οι ΜΚΟ να μην είναι επιχειρήσεις, αλλά έχουν και αυτές «πελάτες», παρέχουν υπηρεσίες και έχουν συνεργάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους, στελέχη και λειτουργούν με χρηματικούς πόρους. Οπότε, δεν είναι αμαρτία η υιοθέτηση επαγγελματικών-επιχειρησιακών προτύπων διαχείρισης – διακυβέρνησης με σκοπό τη βελτίωση του έργου και του ρόλου των ΜΚΟ.

Και πάλι όμως, συνέχισαν να παρατίθενται αιτιάσεις κατά της υιοθέτησης διαχειριστικών προτύπων από τις ΜΚΟ, οι οποίες διακρίνονται σε τέσσερις βασικούς τύπους⁴⁶:

1. Τα επαγγελματικά πρότυπα, αποτελούν τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα ενός οργανισμού και καθιερώνουν ένα σύνολο αξιών που υπονομεύει τις βασικές αξίες των εθελοντικών, μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.
2. Ο ανταγωνισμός είναι μια "αξία" της αγοράς και έχει προσανατολισμό εχθρικό προς τις εθελοντικές, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, που λειτουργούν με τις αρχές της αλληλεγγύης και της συνεργασίας.
3. Τα επαγγελματικά πρότυπα διαχείρισης, προωθούν μεθόδους ελέγχου, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τον ρόλο των ΜΚΟ, που τις θέλει να δίνουν δύναμη και ευκαιρίες για συμμετοχή των μειονοτικών-μειονηφικών ομάδων, στις οποίες δίνουν και το βήμα για την προβολή των προβλημάτων και των θέσεων τους σε διάφορα θέματα που τους αφορούν.

45 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

46 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002

4. Τα επαγγελματικά πρότυπα είναι ιδιαίτερα περίπλοκα και υπερβολικά χρονοβόρα για τις μικρές ΜΚΟ που λειτουργούν σε μια κατάσταση "επιβίωσης".

Μία χρήσιμη σύνοψη των θέσεων εκείνων που είναι υπέρ και κατά της χρήσης των κερδοσκοπικών μοντέλων διαχείρισης, περιέχεται στην έρευνα Leat (1995)⁴⁷. Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας με τα «υπέρ» και τα «κατά» της χρήσης αυτών των προτύπων:

Κατά	Υπέρ
θα αλλοιώσει τις ιδιαιτερότητες των ΜΚΟ, οι οποίες θα χάσουν τη δέσμευσή τους στις παραδοσιακές αξίες τους.	θα δημιουργήσει μια νέα πειθαρχία της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του κόστους στον εθελοντικό τομέα όχι για κέρδος.
ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των οργανώσεων, μειώνοντας έτσι την ικανότητα του τομέα να ανταποκριθεί στις ανάγκες των ατόμων που εξυπηρετεί.	ανεβάζουν την αναγνώριση του Τρίτου τομέα.
τονίζουν τη ζήτηση, σε αντίθεση με τις ανάγκες.	αυξάνουν την εμπιστοσύνη στον τομέα, ιδίως μεταξύ των χρηματοδοτών.
είναι σε αντίθεση με το ήθος και την πρακτική του εθελοντισμού.	Δίνουν στις ΜΚΟ νέες έννοιες και εργαλεία για τη βελτίωση της διαχείρισης και των επιδόσεων.
δημιουργούν μια σπειροειδή αύξηση μισθών.	---
δημιουργούν την ανάγκη κατάρτισης δαπανηρών συστημάτων διαχείρισης και χρήσης εξωτερικών συμβούλων διαχείρισης.	---

Εν κατακλείδι, οι εξελίξεις οι δύο τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, βρήκαν τις Μη Κερδοσκοπικές-Κυβερνητικές Οργανώσεις να υιοθετούν το «νέο managerialism» πιστεύοντας ότι κάτι τέτοιο θα είναι προς όφελος τους. Ο 21^{ος} αιώνας θέλει τις ΜΚΟ πιο συνειδητοποιημένες. Γνωρίζουν πλέον τα οφέλη της υιοθέτησης των βέλτιστων επαγγελματικών πρακτικών και μελετώντας το σύγχρονο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον υιοθετούν και μεταλλάσσουν, στα μέτρα τους, νέες πρακτικές και μοντέλα του ιδιωτικού κερδοσκοπικού τομέα με σκοπό να γίνουν όλο και πιο ευέλικτες, πιο ρεαλιστικές και πιο «εμπορικές», διότι οι ΜΚΟ στον 21^ο αιώνα διαχειρίζονται τεράστια οικονομικά κονδύλια, διαχειρίζονται σοβαρά κοινωνικά, ανθρωπιστικά, περιβαλλοντικά κ.ά. προβλήματα και αντιμετωπίζουν έντονη κριτική και αμφισβήτηση για το έργο, το ρόλο και την διαφάνειά τους.

Προτού, όμως δούμε το σύγχρονο διεθνές κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον και τις νέες ανάγκες του τομέα των ΜΚΟ, απαραίτητο είναι να αναφερθούν και οι όποιες ιδιαιτερότητες

47 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

του τομέα με τους υπόλοιπους τομείς και τις δυσκολίες υιοθέτησης και εφαρμογής των προτύπων διοίκησης και διαχείρισης, που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα.

2.2 Οι ιδιαιτερότητες του Τρίτου τομέα της οικονομίας και οι δυσκολίες υιοθέτησης των προτύπων διαχείρισης.

Τα χαρακτηριστικά του Τρίτου τομέα

Οποιαδήποτε προσπάθεια διερεύνησης των μοντέλων διοίκησης - διακυβέρνησης των ΜΚΟ πρέπει να ξεκινήσει από την εξέταση των παραγόντων εκείνων που κατατάσσουν τις ΜΚΟ σε διακριτή οργανωτική κατηγορία. Αυτό δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση, δεδομένου ότι πρέπει να αναλυθεί ένας πολύ σύνθετος τομέας, ο οποίος κάνει χρήση δικής του ορολογίας, η οποία είναι τις περισσότερες φορές ασαφής και προκαλεί εννοιολογική σύγχυση στους μελετητές της.

Η ασαφής και εκτενής ορολογία και ο προσδιορισμός του ορισμού και της έννοιας του Τρίτου τομέα της οικονομίας, της Κοινωνικής οικονομίας, της Κοινωνίας των πολιτών και των Μη Κυβερνητικών-Κερδοσκοπικών Οργανώσεων προαναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια βλ. Κεφ. 1.1 – 1.2). Στο εν λόγω κεφάλαιο-ενότητα θα ξανά-γίνει αναφορά ορισμένων ιδιαιτεροτήτων του τομέα, με σκοπό την επισήμανση της διαφοράς του Τρίτου τομέα με τους άλλους τομείς και την εύρεση των αιτιών, από τις οποίες πηγάζουν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο τομέας στην υιοθέτηση και την εφαρμογή των προτύπων διαχείρισης.

Κατ' αρχάς, για να κατανοηθεί ο κόσμος των ΜΚΟ (Τρίτος τομέας της οικονομίας) είναι χρήσιμο και αναγκαίο να προσδιοριστούν κάποια standard χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχουν οι οργανώσεις αυτές και τα οποία αρχικώς τις τοποθετούν εκτός των άλλων δύο τομέων της οικονομίας (Ιδιωτικός κερδοσκοπικός και Δημόσιος) και εν συνεχεία τις διαφοροποιούν μεταξύ τους (βλ. Κεφ. 1.2 Κατηγοριοποίηση ΜΚΟ). Ο προσδιορισμός των κατάλληλων χαρακτηριστικών – ορίων των ΜΚΟ, είναι απαραίτητος και για την έρευνα καταλληλότητας των διαφόρων μοντέλων διαχείρισης για τα διάφορα είδη ΜΚΟ.

Για να αντιμετωπίσει το θέμα των ορίων του τομέα ο Hatch (1980)⁴⁸ προσδιόρισε τρεις προϋποθέσεις, που πρέπει να έχει μία οικονομική οντότητα να μπορεί να θεωρηθεί οργάνωση του Τρίτου τομέα: α) Επίσημη (Νοώντας ότι η οργάνωση έχει νομική υπόσταση, δομή και ότι υφίσταται σύνολο κανόνων που διέπει τη λειτουργία της), β) ανεξάρτητη από την εκτελεστική εξουσία, δηλ το Κράτος και γ) μη διανομή κερδών. Κάποια έτη μετά ο Brenton (1985)⁴⁹ στα χαρακτηριστικά του Hatch πρόσθεσε άλλα δύο: α) αυτοδιοικούμενο (ιδιωτικό) και β) με κοινωφελή σκοπό. Περαιτέρω ο Johnson (1981)⁵⁰ προσθέτει την απαίτηση ότι τουλάχιστον ένα μέρος των εσόδων θα πρέπει να προέρχεται από εθελοντικές πηγές.

48 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

49 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

50 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

Το 1993 διατυπώθηκαν από τους Salamon και Anheier (4) τέσσερα κριτήρια, που είναι τα εξής:

1. Η οικονομική οντότητα πρέπει να είναι επίσημη, με την έννοια ότι έχει μια δομή, ένα σαφές καταστατικό - σύνολο κανόνων, που καταρτίστηκε από τους φορείς: της οργάνωσης ή ενός κρατικού φορέα. Αυτό αποκλείει τις άτυπες οικογενειακές ομάδες ή τα δίκτυα φιλίας που υπάρχουν και διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη των εξαρτώμενων συγγενών, κ.λπ.
2. Η οικονομική οντότητα πρέπει να είναι συνταγματικά και θεσμικά ανεξάρτητη από την κυβέρνηση και αυτοδιοικούμενη, με τη δική της δομή και διαδικασία λήψης αποφάσεων.
3. Η οικονομική οντότητα δεν πρέπει να διανέμει κέρδη και κατά κύριο λόγο να μη λειτουργεί όπως ο επιχειρηματικός κόσμος. Μία ΜΚΟ μπορεί να πραγματοποιήσει κέρδη, αλλά το κέρδος θα πρέπει να επανεπενδυθεί στην οργάνωση και δεν μπορεί να διανεμηθεί σε όσους έχουν συμφέρον στον οργανισμό, όπως τα μέλη διαχειριστές, τα στελέχη, κ.λπ.
4. Τέλος, η οικονομική οντότητα πρέπει να είναι επωφελής για το κοινωνικό σύνολο, από την άποψη ότι το έργο της είναι ουσιαστικά φιλανθρωπικό ή ότι όντως προωθεί την εθελοντική συμμετοχή των πολιτών σε δραστηριότητες προς όφελος της κοινωνίας όπου ζουν.

Σύγκριση με τον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη συζήτηση για τη σημασία και την υιοθέτηση των επαγγελματικών μοντέλων διαχείρισης και τεχνικών στις ΜΚΟ, είναι η έκταση των διαφορών και των ομοιοτήτων μεταξύ του Τρίτου τομέα (Εθελοντικού - Μη κερδοσκοπικού) και του ιδιωτικού-κερδοσκοπικού τομέα. Τα επαγγελματικά μοντέλα διοίκησης - διαχείρισης που χρησιμοποιήθηκαν εκτενώς από τις ΜΚΟ από τα τέλη της δεκαετίας του '80 μέχρι τις μέρες μας, ήταν αυτά που ο ιδιωτικός τομέας ανέπτυξε και εφάρμοσε τα τέλη της δεκαετίας του '60 και στα μέσα της δεκαετίας του '70. Η κατανόηση των διαφορών μεταξύ των δύο τομέων θα βοηθήσει να καταλάβουμε σε ποιο βαθμό Τρίτος τομέας απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση από αυτή που χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό τομέα, όσον αφορά την διακυβέρνηση-διαχείριση ενός οργανισμού.

Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες προσδιορισμού των χαρακτηριστικών του τομέα των ΜΚΟ που το διακρίνουν από άλλους τομείς, κυρίως τον ιδιωτικό - κερδοσκοπικό τομέα. Το χαρακτηριστικό το οποίο προβάλλεται ως η βασική διάκριση των ΜΚΟ από αυτές του ιδιωτικού κερδοσκοπικού τομέα είναι, όπως υποδηλώνει το όνομα, το γεγονός ότι οι ΜΚΟ δεν λειτουργούν με το κίνητρο του κέρδους, εν αντιθέσει με τον ιδιωτικό. Ωστόσο, ακόμη και αυτό το κριτήριο δεν είναι καθόλα σωστό, διότι ορισμένες ΜΚΟ έχουν κέρδη ακόμη και εκ προθέσεως.

Από την άλλη, υπάρχουν πολλές ιδιωτικές εταιρείες που δεν πραγματοποιούν κέρδη. Αλλά και η πραγματοποίηση κερδών τις περισσότερες φορές δεν αρκεί για δείξει τη θετική πορεία μιας εταιρείας, διότι εμπλέκονται έννοιες όπως κερδοφορία-αποτελεσματικότητα-επιτυχία-μερίδιο αγοράς-επανεπένδυση κεφαλαίων-απόδοση επί των πωλήσεων και αύξηση των

εσόδων κ.λπ. Επομένως είναι λογικό ότι η έννοια του κέρδους και η πραγματοποίηση αυτού, είναι ακόμη πιο προβληματική στο τομέα των ΜΚΟ.

Μεγαλύτερη αξία-σημασία έχει η μη διανομή κέρδη. Οι ΜΚΟ μπορούν να αποκομίζουν κέρδη, αλλά δεν μπορεί να διανέμουν αυτό το κέρδος σε οποιονδήποτε που έχει έννομο συμφέρον στην οργάνωση, όπως οι διαχειριστές, το προσωπικό, τα μέλη κλπ. Στον ιδιωτικό τομέα, τα κέρδη μπορεί να διανεμηθεί στους μετόχους. Ωστόσο, ακόμη και στον τομέα των ΜΚΟ μπορεί να υπάρχουν επιδόματα που καταβάλλονται σε ορισμένους υπαλλήλους, π.χ. διαχείρισης κεφαλαίων. Ένα άλλο σημαντικό σημείο όπου διαφέρουν οι ΜΚΟ από τις επιχειρήσεις σχετίζεται με το θέμα της έλλειψης κινήτρων για την επίτευξη κέρδους και το ότι υπάρχει σαφής έλλειψη δεικτών επιτυχίας-αποτελεσματικότητας των ΜΚΟ. Είναι πολύ δύσκολη η μέτρηση με οικονομικούς όρους της αποτελεσματικότητας του έργου που διατελούν οι ΜΚΟ, διότι είναι και πολύ δύσκολη η κοστολόγηση των δραστηριοτήτων τους.

Εν συνεχεία, μία ακόμη σημαντική διαφορά αποτελεί ο καθορισμός των ενδιαφερόμενων – stakeholders- , όσων δηλαδή έχουν άμεσο και έμμεσο συμφέρον της πορείας, του έργου και γενικά των δραστηριοτήτων μιας ΜΚΟ. Επειδή ο ρόλος και το έργο των ΜΚΟ αφορούν το σύνολο της κοινωνίας, μία ΜΚΟ αναμένεται να ικανοποιεί και να λογοδοτεί σε περισσότερους φορείς απ' ότι μία ιδιωτική εταιρεία. Συγκεκριμένα, μια ΜΚΟ πρέπει να ικανοποιεί τους «πάντες», δεν έχει την πολυτέλεια να αποξενώνει κανένα και ενώ μία ιδιωτική εταιρεία έχει να ικανοποιήσει κυρίως τους πελάτες και τους μετόχους της, μία ΜΚΟ θα πρέπει να ικανοποιεί :

- Τους χρηματοδότες-υποστηρικτές της (μεμονωμένα φυσικά και νομικά πρόσωπα, δημόσιοι-κρατικοί φορείς και διεθνείς οργανισμοί μέσω διαφόρων αναπτυξιακών προγραμμάτων)
- τους πελάτες
- τους διοικούντες
- τους εθελοντές
- το προσωπικό
- τα μέσα μαζικής ενημέρωσης
- την τοπική κοινότητα - κοινωνία κ.α.

Ο αριθμός και η ποικιλία των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών για το έργο μιας ΜΚΟ, φανερώνουν ότι η πολυπλοκότητα στη διαχείριση-ενός οργανισμού του Τρίτου τομέα ξεπερνά πολύ εύκολα τη διαχείριση μίας αντίστοιχου μεγέθους επιχείρησης κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η κύρια διαφορά μεταξύ του ιδιωτικού και του εθελοντικού μη κερδοσκοπικού τομέα είναι τρόπος απόκτηση πόρων στους δύο τομείς, αλλά και η διαφορά μεταξύ των διαφόρων μορφών των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε ΜΚΟ σε σύγκριση με μια ιδιωτική εταιρεία. Στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει η εμπορική σχέση , όπου ένας πελάτης αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από μία εταιρεία πληρώνοντας το τίμημα που συμφωνήθηκε και έτσι αποκτά η εταιρεία εισόδημα. Στον εθελοντικό μη κερδοσκοπικό τομέα η χρηματοδότηση προέρχεται συνήθως από κρατικά κονδύλια ή / και με ιδιωτικές δωρεές για να πληρώσει για το προϊόν ή την υπηρεσία που

παρέχει στον «πελάτη». Δεν υφίσταται μια αμφίδρομη ροή των πόρων, όπως στον ιδιωτικό τομέα, υπάρχει μια μονόδρομη ροή των πόρων από το χρηματοδότη στην εθελοντική μη κερδοσκοπική οργάνωση.

Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι πιο πολύπλοκη από ό, τι αναφέρεται. Πολλές ΜΚΟ συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό σε εμπορικές δραστηριότητες όπου υπάρχει σαφώς μια αμφίδρομη κίνηση χρημάτων. Πολλοί δικαιούχοι υπηρεσιών ΜΚΟ, υποχρεούνται να πληρώνουν για τις υπηρεσίες που αυτές τους παρέχουν, σε πολύ χαμηλότερες τιμές από αυτές που ισχύουν στην αγορά. Οι χρηματοδότες από την μεριά τους απαιτούν να βλέπουν την «απόδοση» της επένδυσής τους για πολλούς και διαφορετικούς σκοπούς π.χ. διαφήμιση.

Στη προσπάθεια προσδιορισμού παραγόντων που είναι διαφορετικοί ανάμεσα στους δύο τομείς (Ιδιωτικού κερδοσκοπικού – Τρίτου τομέα) και που δημιουργούν δυσκολίες στην υιοθέτηση και την εφαρμογή επαγγελματικών προτύπων διαχείρισης-διακυβέρνησης οι Newman και Wallender (1978) ανέφεραν τους εξής⁵¹:

1. Οι υπηρεσίες των ΜΚΟ είναι πολλές φορές άυλες και η μέτρησή τους δύσκολη να πραγματοποιηθεί. Η δυσχέρεια αυτή συχνά επιδεινώνεται από την ύπαρξη πολλαπλών στόχων υπηρεσίας.
2. Η επιρροή του "πελάτη" μπορεί να είναι αδύναμη. Συχνά, η ΜΚΟ έχει ένα τοπικό "μονοπώλιο" στη παροχή κάποιας κοινωνικής υπηρεσίας και οι πληρωμές (σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές) από τους πελάτες καθίσταται δευτερεύουσα πηγή κεφαλαίων.
3. Ισχυρή δέσμευση των εργαζομένων, λόγω της αποστολής της οργάνωσης.
4. Βασική πηγή χρηματοδότησης του έργου μιας ΜΚΟ μπορεί να αποτελούν, κρατικά κονδύλια.
5. Η ύπαρξη χαρισματικών ηγετών μπορεί να είναι σημαντικό μέσο για την επίλυση των συγκρούσεων, για την επίτευξη των στόχων και την υπέρβαση των δυσκολιών.

Παρ' όλες όμως τις διαφορές, τις ιδιαιτερότητες που είχε και έχει ο Τρίτος τομέας, σε σχέση με τους άλλους δύο τομείς, κυρίως τον ιδιωτικό-κερδοσκοπικό και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι των ΜΚΟ, δεν μπορούν να παραβλέψουν τα δυνητικά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από την υιοθέτηση και την εφαρμογή επαγγελματικών μοντέλων και τεχνικών διαχείρισης-διακυβέρνησης, μερικά από τα οποία είναι τα εξής:

- Εντοπίζονται, αξιολογούνται και αξιοποιούνται ευκαιρίες και εσωτερικές δυνατότητες. (SWOT analysis)
- Εντοπισμός, αξιολόγηση και αποφυγή κινδύνων-απειλών ή, όπου δεν μπορεί να επιτευχθεί η αποφυγή αυτών, ελαχιστοποίηση των ζημιών και κατάρτιση σχεδίων έκτακτης ανάγκης για την προληπτική γνώση του τι πρέπει να κάνουν σε περίπτωση δυνητικής απειλής που πράγματι υλοποιείται (Risk analysis)
- Εντοπισμός εσωτερικών αδυναμιών, διόρθωση ή ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου αυτών (SWOT analysis)

51 Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», 1st published by Routledge London 2002.

- Σαφής διατύπωση του οράματος, της αποστολής, των στόχων και των βασικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων
- Σαφής διατύπωση της ξεχωριστής κουλτούρας, των αξιών, των αρχών της οργάνωσης
- Καθιέρωση στόχων και προτύπων που το προσωπικό θα μπορεί να αντιλαμβάνεται εάν έχουν επιτευχθεί.
- Θέσπιση κανόνων μέσω των οποίων οι χορηγοί / χρηματοδότες / υποστηρικτές θα μπορούν να βλέπουν τη χρήση των χρηματικών πόρων που επένδυσαν και εάν αυτή έχει σχέση με τον στόχο της δημιουργία ενός σαφούς και θετικού οράματος για το μέλλον, δηλ εάν έχει σχέση με το όραμα και την αποστολή της εκάστοτε ΜΚΟ.
- Χρήση λογιστικών συστημάτων για καλύτερη διαχείριση των χρηματικών πόρων.
- Καθιέρωση τεχνικών διαχείρισης και εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία αυτών.
- Καθιέρωση τακτικών και εκτάκτων ελέγχων διαφόρων τύπων, π.χ. οικονομικούς, κανονιστικούς κ.λπ. ακόμη και ιδεολογικούς-ποιοτικούς σχετικά με την συνέχιση του αρχικού οράματος και της αποστολής της ΜΚΟ κ.ά.

Ωστόσο, θα πρέπει οι φορείς των ΜΚΟ, προτού προβούν στην υιοθέτηση και την εφαρμογή των επαγγελματικών μοντέλων και τεχνικών διαχείρισης-διακυβέρνησης, να αναλύουν, να αξιολογούν λεπτομερώς και εν συνεχεία να τις εφαρμόζουν, διότι δεν είναι όλες οι τεχνικές και οι μέθοδοι κατάλληλες για τον τομέα των ΜΚΟ, αλλά και ούτε για την κάθε ΜΚΟ ξεχωριστά. Μια νέα σχετικά τεχνική που προέρχεται από τον τομέα των επιχειρήσεων και δη των εισηγμένων στα χρηματιστήρια αξιών, που εμπεριέχει - προσφέρει τα περισσότερα από τα οφέλη που επιδιώκουν οι άνθρωποι των ΜΚΟ(από την υιοθέτηση των επαγγελματικών προτύπων) και που τα τελευταία χρόνια έχει θεσπιστεί και εφαρμόζεται σε διάφορες χώρες του κόσμου είναι η εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance).

Προτού όμως προβούμε στην ανάλυση της έννοιας, των αρχών, των στόχων και των λοιπών στοιχείων της Εταιρικής Διακυβέρνησης(Corporate Governance), θα πρέπει προηγουμένως να αναφερθούμε στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον ανάπτυξης των ΜΚΟ και πως αυτό επιδρά στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης, που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα , όπως είναι η εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance).

2.3 Το διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον: οι δυνατότητες και οι περιορισμοί για τις ΜΚΟ.

Το υπάρχον διεθνές σκηνικό χαρακτηρίζεται από εξελίξεις που δεν βοηθούν στην διαμόρφωση της δυναμικής που οι ΜΚΟ είναι σε θέση να αναπτύξουν. Σε αυτό, λοιπόν, το πλαίσιο , οι ΜΚΟ καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να αναδείξουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα σε ένα σύνθετο και εχθρικό προς αυτές, οικονομικό , πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι⁵²:

Α) Από την 11 Σεπτεμβρίου το 2002 και το τρομοκρατικό χτύπημα στους Δίδυμους Πύργους στη Νέα Υόρκη, άλλαξαν πολλά στη διεθνή σκηνή σε ότι αφορά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, τον ορισμό των προτεραιοτήτων και τον σχεδιασμό και την

52 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007

υλοποίηση των πολιτικών. Στη κορυφή της πυραμίδας των προτεραιοτήτων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων στη διεθνή σκηνή αναρριχήθηκε η «ασφάλεια» και η «καταπολέμηση της τρομοκρατίας», οπότε και άλλαξε πλήρως το περιβάλλον και το πλαίσιο δράσης των ΜΚΟ.

Πιο συγκεκριμένα, η εύκολη νομιμοποίηση της εκκίνησης πολεμικών συγκρούσεων για λόγους καταπολέμησης της τρομοκρατίας και κρατικής ασφάλειας, ουσιαστικά καθιστά τις ΜΚΟ παράγοντες δεύτερης ταχύτητας στην προσπάθεια πρόληψης των κρίσεων. Οι δυνατότητες διαμόρφωσης και σχεδιασμού πολιτικών καταπολέμησης της φτώχειας και νόσων όπως το AIDS σε χώρες του επονομαζόμενου τρίτου κόσμου, η καταπολέμηση του trafficking, η περιβαλλοντική κρίση, το εμπόριο ναρκωτικών κ.ά. θέματα με τα οποία καταπιάνονται οι ΜΚΟ, περιορίζονται δραματικά αφού η εθνική ασφάλεια αποτελεί το υπέρτατο αγαθό και η διαμόρφωσή των αντίστοιχων πολιτικών δεν ευνοεί τη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών. Ο ρόλος των ΜΚΟ περιορίζεται στην ανακούφιση των θυμάτων της κρίσης και τα κράτη έχουν φτάσει στο σημείο να ζητούν από τις ΜΚΟ τη συνεργασία με τις στρατιωτικές δυνάμεις που βρίσκονται στο πεδίο, στο όνομα της αύξησης της αποτελεσματικότητας των δράσεων, της αύξησης των δυνατοτήτων των δομών των οργανισμών αλλά και της διανομής της βοήθειας σε περιοχές των οποίων η ασφάλεια αμφισβητείται⁵³.

Β) Οι δυνάμεις εκείνες που τοποθετούν τις αδύναμες οικονομίες του πλανήτη μας σε ένα “αδιέξοδο” σύστημα αρχών και αξιών με άξονα την οικονομία της αγοράς, είναι επίσης μια νέα πραγματικότητα που πρέπει να λάβουμε υπ’ όψιν. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια πορεία που δεν αμφισβητείται. Αρνούμαστε, όμως πολλές φορές να τη χαρακτηρίσουμε ως «καλή» ή «κακή», όπως επίσης ξεχνάμε να αναφερθούμε σε αυτούς που υποβαθμίζεται η ποιότητα ζωής τους, ως αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης.

Οι φτωχές και οι αναπτυσσόμενες χώρες του πλανήτη αναγκάζονται να ακολουθήσουν την ξέφρενη κοινωνικο-οικονομική πορεία, χωρίς όμως να πληρούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Τα αποτελέσματα είναι α) η περιθωριοποίηση μεγαλύτερων κοινωνικών ομάδων και β) η εισαγωγή πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών κ.ά. που οδηγούν σε φτώχεια αφού εφαρμόζονται, δίχως προηγουμένως να γίνει κάποια μελέτη συμβατότητας με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες κάθε τόπου.

Σε ένα τέτοιο παγκόσμιο κοινωνικό-οικονομικο-πολιτικό μωσαϊκό οι ΜΚΟ καλούνται να αναλάβουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Αυτόν της παροχής βοήθειας, υλικής και μη, καθώς επίσης και του σχεδιασμού δράσεων που σαν σκοπό έχουν την κοινωνική και οικονομική ενσωμάτωση των περιθωριοποιημένων κοινωνικών ομάδων. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής της Κοινωνίας των πολιτών στο σχεδιασμό κοινωνικών πολιτικών και παράλληλα η προβολή και η ανάπτυξη των συγκριτικών τους πλεονεκτημάτων που τις καθιστούν αποτελεσματικούς κοινωνικούς εταίρους.

Γ) Η έννοια και το περιεχόμενο της διεθνούς αναπτυξιακής συνεργασίας έχουν αλλάξει. Η διεθνής αναπτυξιακή συνεργασία θεωρείται ένα εργαλείο στο πλαίσιο της επιδίωξης σκοπών

53 Πρακτικά από την 1η Πανελλήνια Διαβούλευση για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

και στόχων της εξωτερικής πολιτικής των κρατών, χωρίς ωστόσο, να συνδέεται οπωσδήποτε με τον αρχικό της σκοπό, τη καταπολέμηση της φτώχειας, τη προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ..Σε αυτό το πλαίσιο οι ΜΚΟ είναι μπορούν και πρέπει να ασκήσουν πίεση στα κράτη - στις κυβερνήσεις με σκοπό να αυξήσουν τα ποσοστά της μη δεσμευμένης υπό προϋποθέσεις και όρους, βοήθειας.

Τα παραπάνω αποτελούν, μερικά από τα χαρακτηριστικά του διεθνούς οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται οι ΜΚΟ. Τα μηνύματα δεν είναι και τα πιο ενθαρρυντικά. Παρόλα αυτά όμως, οι ΜΚΟ έχουν αποδείξει τη προσαρμοστικότητα που διαθέτουν και την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις. Φαίνεται ότι βρισκόμαστε σε μια μεταβατική περίοδο και κατά πάσα πιθανότητα τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα παραμείνουν και ότι οι δυσκολίες μπορεί να αυξηθούν. Οι ΜΚΟ θα πρέπει να λάβουν οι ίδιες αλλά και να απαιτήσουν από τις κυβερνήσεις, τη λήψη μέτρων που θα τις βοηθήσουν να αναπτύξουν τις δυνάμεις δράσης για να είναι σε θέση να παρέχουν με επιτυχία το κοινωφελές έργο τους, δίχως αμφισβητήσεις, δυσκολίες και λοιπές προστριβές. Ορισμένα μέτρα και πρωτοβουλίες είναι οι ακόλουθες:

Α) Η εσωτερική ενδυνάμωση – αυτορρύθμιση, μέσα από δράσεις εκπαίδευσης, κατάρτισης και η μεταφορά τεχνογνωσίας (know-how) και βέλτιστων πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα αποτελούν , πλέον μια βασική αναγκαιότητα. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να στοχεύουν στη ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού τους, είτε μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης του ήδη υπάρχοντος είτε με την υιοθέτηση αυστηρότερων και πιο professionalized συστημάτων πρόσληψης προσωπικού. Η διαμόρφωση μόνιμων δομών εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν θα αφορά μόνο το μόνιμο δυναμικό των ΜΚΟ αλλά και των εθελοντών. Σίγουρα, η υιοθέτηση και η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων και η βιωσιμότητά τους, δεν είναι κάτι εύκολο και απλό για μία ΜΚΟ, αλλά θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα εταιρικής σχέσης ενός ικανού αριθμού οργανώσεων ή να παρέχεται ως υπηρεσία από τρίτους – συνεργάτες (του ιδιωτικού κερδοσκοπικού τομέα).

Β) Θα πρέπει επειγόντως να αυξηθεί ο βαθμός διαφάνειας στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων εντός της δομής και της λειτουργίας των ΜΚΟ καθώς και στη συλλογή και τη διαχείριση των πόρων. Οι διαδικασίες της αξιολόγησης και του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό τομέα (τον οποίο οι ίδιες οι ΜΚΟ συνεχώς κατακρίνουν για αδιαφάνεια) θα πρέπει να ενσωματωθούν στη λειτουργία των οργανισμών και των φορέων της Κοινωνίας των πολιτών.

Η διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στη λειτουργία μιας ΜΚΟ και η λογοδοσία για τη διαχείριση των οικονομικών και μη πόρων, καθίσταται αναγκαία και σωτήρια λύση για τις ΜΚΟ και δη για αυτές που όντως παράγουν κοινωνικό έργο, διότι, δεν γίνεται να χάνουν πολύτιμο χρόνο και να κάθονται συνεχώς στο εδώλιο του κατηγορουμένου, με τη κατηγορία ότι :

- είναι αδιαφανείς,
- υπερασπίζονται συμφέροντα,
- επιθυμούν την διαιώνιση κοινωνικών προβλημάτων με σκοπό να συνεχίσουν να έχουν δουλειά

- είναι καταχραστές δημοσίου χρήματος κ.ά.

εξαιτίας ορισμένων υπαρκτών και σοβαρών σκανδάλων (με ΜΚΟ φαντάσματα ή ΜΚΟ που δημιουργούν κάποιοι με σκοπό την εκταμίευση κρατικών κονδυλίων), τη στιγμή που πρέπει να συνεχίσουν την απαιτητική και πολύ-επίπεδη κοινωνική τους δραστηριότητα.

Γ) Ο βαθμός ανεξαρτησίας από τους κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς (κυρίως μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες) χρηματοδότησης είναι, επίσης, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας. Η λειτουργική ανεξαρτησία των ΜΚΟ αποτελεί μια σημαντική δικλείδα ασφαλείας που μπορεί να ισχυροποιήσει τη θέση των ΜΚΟ και να δυναμώσει πολύ τη διαπραγματευτική τους ικανότητα. Η ανεύρεση ιδιωτικών πόρων παρά και την αύξηση του θεσμού της ΕΚΕ (εταιρικής κοινωνικής ευθύνης) είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση, ιδιαίτερα σε κοινωνίες που δεν έχουν παρόμοια επιχειρηματική κουλτούρα αλλά και για τις ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται σε ιδιαίτερους τομείς, των οποίων η σημασία δεν είναι εύκολα διακριτή.

Οι παραπάνω προτάσεις για την ενδυνάμωση του ρόλου των ΜΚΟ και τη καλύτερη λειτουργία τους είναι σε άμεση συνάρτηση με το διεθνές κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον. Η τελική διαμόρφωση του περιβάλλοντος, του «νέου» καθεστώτος στις διεθνείς οικονομικές και πολιτικές σχέσεις και οι συνέπειες αυτών στη παγκόσμια κοινωνία και στο ρόλο που καλούνται να παίξουν σε αυτή οι ΜΚΟ, συνιστούν μια ιδιαίτερα μεγάλη πρόκληση.

Έντονο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θέση των ελληνικών ΜΚΟ στον 21^ο αιώνα και το πώς αυτές αντιμετωπίζουν τις όποιες διεθνείς ή τοπικές κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικές εξελίξεις.

2.4 Οι ελληνικές ΜΚΟ στο 21^ο αιώνα

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως στη χώρα μας τα τελευταία 20 περίπου χρόνια (βλ. Κεφ. 1.1) αναπτύχθηκε ραγδαία ο Τρίτος τομέας της οικονομίας, με αποτέλεσμα την ίδρυση χιλιάδων ΜΚΟ, των οποίων ο ακριβής αριθμός δεν μπορεί να υπολογιστεί παρά μόνον να προσεγγιστεί και αυτό για διάφορα προβλήματα που αναφέρθηκαν και αυτά στα προηγούμενα κεφάλαια. Οι βασικότεροι λόγοι αυτής της αύξησης είναι κυρίως κοινωνικοί, αύξηση των κοινωνικών προβλημάτων διεθνώς αλλά εντός της χώρας μας, ευαισθητοποίηση της κοινωνίας κ.ά. και οικονομικοί, η χρηματοδότηση των ΜΚΟ μέσω προγραμμάτων της Ε.Ε⁵⁴ και των προγραμμάτων ΕΚΕ μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων.

54 Η Χρηματοδότηση των ΜΚΟ στην Ευρώπη

Ένας τυπικός Ευρωπαϊκός ΜΚΟ λαμβάνει περίπου το 50% της συνολικής του χρηματοδότησης από τον δημόσιο τομέα. Παρόλο που υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα απόλυτα μεγέθη των επιχορηγήσεων το ποσοστό της δημόσιας χρηματοδότησης είναι σχεδόν ταυτόσημο για τους ΜΚΟ όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ECAS 2004). Όμως, σαν αποτέλεσμα της ποικιλομορφίας στην οργάνωση και στο πεδίο δραστηριοποίησης των ΜΚΟ, υπάρχουν μεγάλες διαφορές στη διάρθρωση των αντληθέντων κεφαλαίων από οργανισμό σε οργανισμό.

Η Χρηματοδότηση των ΜΚΟ απευθείας από την Ευρωπαϊκή Ένωση

Η χρηματοδότηση από την ΕΕ έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα, καθώς πάνω από 1 δις. ευρώ χορηγείται κάθε χρόνο απευθείας από την Επιτροπή για την υλοποίηση σχεδίων ΜΚΟ, παρόλο που δεν απορροφάται αποτελεσματικά από τις ελληνικές ΜΚΟ. Το μεγαλύτερο μέρος της Κοινοτικής Επιχορήγησης αφορά δράσεις στον τομέα των εξωτερικών σχέσεων για την ανάπτυξη και τη συνεργασία, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του

Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι ελληνικές ΜΚΟ είναι ακόμη πιο δύσκολο από αυτό εντός του οποίου κινούνται οι ξένες ΜΚΟ και σε αυτή την δύσκολη πραγματικότητα συμβάλλουν διάφορες ιδιαίτερες καταστάσεις και γεγονότα, που συναντά κανείς μόνο στη χώρα μας, μερικά από τα οποία είναι και τα εξής ⁵⁵:

1. Το θεσμικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας των ΜΚΟ στην χώρα μας είναι ασαφές κάτι που καθιστά εφικτό την ίδρυση ΜΚΟ από τον κάθε ένα που επιθυμεί να εκταμίευση κρατικά χρήματα, επικαλούμενος την παροχή κοινωφελούς έργου.
2. Η χρόνια κρατική ολιγωρία για θέματα διαφάνειας και λογοδοσίας, που εξασφαλίζει τα συμφέροντα των άμεσα και έμμεσα ενδιαφερομένων - stakeholders. Το θέμα της διαφάνειας είναι κάτι που αφορά όλα τα είδη των οργανισμών, κερδοσκοπικών ή μη.
3. Η μη τήρηση ενός συγκεντρωτικού μητρώου όλων των ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται ή έχουν έδρα την Ελλάδα και η έλλειψη ουσιαστικής και σοβαρής αντιμετώπισης εκ μέρους της ελληνικής πολιτείας, του ρόλου, του έργου της Κοινωνίας των πολιτών.
4. Η απουσία της έννοιας του ελέγχου είτε αυτός ασκείται από την κρατική εξουσία είτε από εσωτερικούς φορείς των ΜΚΟ.
5. Η έλλειψη παιδείας και κουλτούρας σχετικά με έννοιες όπως ο εθελοντισμός, κοινωνική ευθύνη, σχέσεις κράτους – πολιτών, διαφάνεια, λογοδοσία, ενεργοί πολίτες κ.ά.
6. Η έντονη αμφισβήτηση της ελληνικής κοινωνίας, για το ρόλο που διαδραματίζουν αλλά και το έργο το οποίο συντελούν οι ΜΚΟ, εντός αλλά και εκτός της χώρας, αλλά και εάν αυτό είναι άμεση ανάγκη τη δεδομένη χρονική στιγμή, λόγω των οικονομικών αλλά και κοινωνικών δεινών που αντιμετωπίζει η ελληνική κοινωνία και ο μέσος Έλληνας πολίτης.
7. Η αμφισβήτηση του ποσοστού ανεξαρτησίας των ΜΚΟ έναντι των βασικών χρηματοδοτών της, Κράτος και επιχειρήσεις.
8. Η έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας και συνεργασίας των φορέων του Τρίτου τομέα και ομοειδών ΜΚΟ είτε πρόκειται για κοινές δράσεις με σκοπό την καλύτερη ολοκλήρωση του έργου τους είτε πρόκειται για δράσεις που σκοπό έχουν τη λειτουργική βελτίωση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσα από την υιοθέτηση και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών και τεχνικών του επιχειρηματικού κόσμου είτε πρόκειται την άσκηση πίεσης προς το κράτος για τη λήψη μέτρων που θα ωφελούν μεν αυτές αλλά εμμέσως και την ελληνική κοινωνία και οικονομία.
9. Ο ερασιτεχνικός τρόπος οργάνωσης των περισσότερων ελληνικών ΜΚΟ.

εκδημοκρατισμού και της ανθρωπιστικής βοήθειας που συνολικά προσεγγίζουν τα 400 εκατομμύρια ευρώ, σε ετήσιο μέσο όρο. Άλλες σημαντικές επιχορηγήσεις πραγματοποιούνται στον κοινωνικό τομέα (50 εκατ. ευρώ), στην εκπαίδευση (50 εκατ. ευρώ) και στον τομέα της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τέλος, η συνεισφορά του ιδιωτικού τομέα και των φιλανθρωπιών αποτελεί ένα ελάχιστο μέρος του διαθέσιμου προϋπολογισμού. – Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, 2008].

55 Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, 2008.

10. Η άγνοια της πολιτείας περί των μέτρων που έχουν ληφθεί από άλλα κράτη με σκοπό τη διαφανή οργάνωση και την αποτελεσματική λειτουργία των ΜΚΟ.
11. Τα αρνητικά στοιχεία στις σχέσεις του ελληνικού κράτους με τις ΜΚΟ όπως : οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτικών παραγόντων και ΜΚΟ, αδιαφάνεια στη παροχή κονδυλίων.
12. Η οριστική διακοπή παροχής (ή η επανεξέταση των όρων παροχής) κρατικών κονδυλίων, που αποτελούν τη βασική πηγή χρηματοδότησης των περισσότερων ελληνικών ΜΚΟ, ένεκα της ελληνικής οικονομικής κρίσης, τη τελευταία τριετία κ.ά.

Στη δύσκολη εποχή που διανύει η χώρα μας, ο αυστηρός έλεγχος της διαχείρισης του δημόσιου χρήματος και ευρύτερα των πόρων που διατίθενται από την κοινωνία και το κράτος στις ΜΚΟ, αποτελεί αδιαπραγμάτευτη αρχή και αναμφισβήτητη ανάγκη⁵⁶. Ειδιάλλως, κινδυνεύει να περιθωριοποιηθεί, και να αποδυναμωθεί τόσο από τη δημόσια όσο και από την ιδιωτική οικονομία.

Εν κατακλείδι, οι ΜΚΟ στην Ελλάδα καλούνται να ακολουθήσουν το παράδειγμα των ξένων ΜΚΟ, οι οποίες υιοθετούν, τροποποιούν και εφαρμόζουν τις βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης που εφαρμόζει ο επιχειρηματικός τομέας με σκοπό την αποδοτικότερη και διαφανή λειτουργία, την εκπλήρωση της υποχρέωσής τους να λογοδοτούν και να προστατεύουν όσους έχουν έννομα συμφέροντα σε αυτές -stakeholders- τη καλύτερη οργάνωση και τελικώς την επίτευξη της βιωσιμότητάς τους. Συνυπεύθυνη προς την επίτευξη αυτού του σκοπού αποτελεί φυσικά και η ελληνική πολιτεία αφού καλείται να αλλάξει το υπάρχον ελαττωματικό νομικό καθεστώς και να θεσπίσει κανόνες και διαδικασίες, που προάγουν την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης.

Οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να συγκεντρώνονται σε ένα κείμενο με τη μορφή κώδικα, η τήρηση του οποίου δεν θα πρέπει να επιβάλλεται στις ΜΚΟ αλλά να παρέχεται η επιλογή της εθελοντικής συμμόρφωσης προς ορισμένους εκ των κανόνων αυτών, διότι όπως έχει δείξει η διεθνής πρακτική στις ΜΚΟ αλλά και η ελληνική πραγματικότητα στις εισηγμένες στο Χ.Α.Α., η υιοθέτηση και η καλή τήρηση κανόνων διακυβέρνησης δεν εξαρτάται από τη νομοθετική επιβολή των κανόνων αυτών και την τυπική εφαρμογή αυτών, αλλά από την αλλαγή στη οργανωτική κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων, κερδοσκοπικών ή μη, και από την γενική ανθρώπινη συμπεριφορά⁵⁷.

Παρακάτω, θα αναλύσουμε την Εταιρική Διακυβέρνηση, την έννοια, τις αρχές κ.ά. και το πώς αυτή προάγει τη διαφανή λειτουργία των οργανισμών και την προστασία των ενδιαφερομένων -stakeholders-, ποιες οι νομικές υποχρεώσεις, ως προς αυτήν, των ελληνικών ΜΚΟ, ποια η "σχέση" των ελληνικών ΜΚΟ και της Εταιρικής Διακυβέρνησης, μέσω έρευνας και τι ισχύει διεθνώς.

⁵⁶ www.wwf-hellas.gr

⁵⁷ Ανδρέας Κουτούπης, «Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα - Κριτική Επισκόπηση», <http://andreaskoutoupis.blogspot.com>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: «Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης – Corporate Governance- θεμελιώδεις αρχές, στόχοι και το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα»

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, κερδοσκοπικών και μη, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς της επιχείρησης. Οι ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες είναι αυτοί επηρεάζουν ολόένα και περισσότερο τον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης καταρχάς στο τοπικό-εθνικό οικονομικό περιβάλλον και εν συνεχεία στο παγκόσμιο. Στο πλαίσιο αυτό, το είδος των διαφόρων μορφών διακυβέρνησης που αναπτύσσονται σε μια εταιρία προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα των οικονομικών επιδόσεων και προοπτικών της⁵⁸. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, στα μέσα της δεκαετίας του '90 η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι συνέπειες της, να αρχίσουν να αποτελούν διεθνώς, ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης και διερεύνησης όσον αφορά τις επιχειρήσεις άλλα και τον ακαδημαϊκό χώρο.

Κίνητρο για την ενασχόληση και την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης από πλευράς των επιχειρήσεων, ήταν τα οικονομικά σκάνδαλα και οι παραποιήσεις των λογιστικών απεικονίσεων που έχουν παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια. Η Εταιρική Διακυβέρνηση στοχεύει στην εξασφάλιση της διαφάνειας και στην αποτελεσματική λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης, κερδοσκοπικής ή μη, επιδιώκοντας έτσι τη προστασία των επενδυτών, των μικρομετόχων, των πιστωτών και γενικότερα των εχόντων έννομα συμφέροντα σε αυτές (stakeholders).

Το ενδιαφέρον αυτό εκδηλώθηκε, αρχικά στον χώρο των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και εν συνεχεία στο τομέα των ΜΚΟ, στη προσπάθεια αυτών να μιμηθούν τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, υιοθετώντας τις βέλτιστες εκείνες πρακτικές, που θα τις καταστήσουν ικανές, κατ' αρχάς να πετύχουν την επιθυμητή βιωσιμότητα και εν συνεχεία να αποκομίσουν και αυτές τα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Διάφοροι φορείς και οργανισμοί έχουν κατά καιρούς προβεί στη διατύπωση αρχών και κανόνων Εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι κυβερνήσεις διαφόρων χωρών έχουν εφαρμόσει υποχρεωτικές ρυθμίσεις με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και την προστασία των επενδυτών. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η Ευρώπη γνώρισε τη εκτενή διάδοση κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κώδικες αυτοί βασίζονται στην οικειοθελούς χαρακτήρα «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain) και με τις ουσιαστικές διατάξεις τους συνιστούν πλέον το κυρίαρχο εργαλείο για τη θέσπιση προτύπων διακυβέρνησης στην ΕΕ, καθώς πληθώρα διατάξεων τους έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁵⁹.

Στη χώρα μας το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002 (Νόμος 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις, όπως τροποποιήθηκε από

58 Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., και Σπανός, Λ. (2003) Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

59 «Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες», ΣΕΒ, Ιανουάριος 2011.

το άρθρο 26 του Νόμου 3091/2002), οι διατάξεις του οποίου ορίζουν την υποχρεωτική συμμετοχή μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων, την εποπτική ευθύνη του ΔΣ, τη διαφάνεια στις διεταιρικές συναλλαγές, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και τη υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας. Γενικά η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα δυστυχώς δεν είναι διαδεδομένη.

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να αναλύσει για το αν υπάρχει «σχέση» μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και των ελληνικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Κρίνεται, σκόπιμο όμως, πριν την ανάλυση της προαναφερθείσας σχέσης, η εισαγωγή του αναγνώστη στις βασικές έννοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης, προκειμένου να δημιουργηθεί μια πιο ολοκληρωμένη και κατανοητή εικόνα στο βαθμό που μας επιτρέπει η υπάρχουσα διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία.

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται⁶⁰. Στην εγχώρια και τη διεθνή βιβλιογραφία συναντάται μεγάλο πλήθος ορισμών όσον αφορά την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, μερικοί από αυτούς παρατίθενται παρακάτω⁶¹:

- Οι Shleifer και Vishny (1997) αναφέρουν σε έρευνα τους ότι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι με το οποίο ασχολείται η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το πώς οι χρηματοδότες διαφόρων επιχειρήσεων θα εξασφαλίσουν ότι θα λάβουν την απόδοση τους για τις επενδύσεις που έχουν κάνει.
- Ο La Porta (2000) υποστηρίζει ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι μηχανισμοί της είναι υπεύθυνοι για την προστασία των εξωτερικών επενδυτών (πιστωτές και μέτοχοι) ενάντια στις τυχόν ατασθαλίες των εσωτερικών, που είναι η Διοίκηση και οι μάντζερ.
- Σύμφωνα με την Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ως Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται το σύνολο των πρακτικών που εφαρμόζει μια επιχείρηση ώστε να διασφαλίσει την προστασία των μετόχων της αλλά και όλων αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία και να εξασφαλίσει τη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο.
- Ο ΟΟΣΑ (1999) και η Επιτροπή Cadbury ορίζουν την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης ως ένα σύστημα το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες να ελέγχονται και να παρακολουθούνται.
- Γενικά, η Εταιρική Διακυβέρνηση εξειδικεύει τη διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων σε μία εταιρία, όπως το διοικητικό συμβούλιο, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, οι μέτοχοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι μέσα ή έξω από την εταιρία (stakeholders)⁶².

60 «Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες», ΣΕΒ, Ιανουάριος 2011.

61 Θεοδωράκος Ιωάννης, Ελευθεριάδης Μακάριος :«Η επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στην χρηματοοικονομική επίδοση των εταιρειών», εργασία στα πλαίσια του μαθήματος Εταιρική Διακυβέρνηση, ΠΜΣ Φορολογίας και Ελεγκτική, Αθήνα 2010.

62 Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., και Σπανός, Λ. (2003) Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

- Τέλος, ένας κοινά αποδεκτός ορισμός είναι ότι: Ο όρος εταιρική Διακυβέρνηση είναι το συνολικό σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων, που έχουν καθιερωθεί εσωτερικά και εξωτερικά ως προς τη διοίκηση της εταιρίας, με στόχο την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα⁶³.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση εκφράζει, γενικότερα, μία φιλοσοφία και αποτυπώνει τις αντιλήψεις γύρω από την εξουσία και τους τρόπους ενάσκησής της. Αξιολογεί τους επιμέρους φορείς που μετέχουν στην εξουσία και επιχειρεί την οριοθέτηση των σχέσεων τους, με άξονα τη λειτουργία της εταιρίας, προς επίτευξη ενός στόχου. Ο στόχος ποικίλλει, ανάλογα με το σύστημα που θα έχει υιοθετηθεί, δηλαδή ανάλογα με τη φιλοσοφία που θα εκφράζει η Εταιρική Διακυβέρνηση ως έννοια⁶⁴.

Κύριος στόχος μιας επιχείρησης, είτε είναι κερδοσκοπική είτε όχι, αποτελεί η ικανοποίηση των «μετόχων» της⁶⁵, ο οποίος ανατίθεται στα χέρια της Διοίκησης, Διοικητικό Συμβούλιο-ΔΣ. Το ΔΣ είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση αυτού του στόχου μέσω της εξουσίας που του έχουν παραχωρήσει οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι (μέλη – χρηματοδότες στη περίπτωση των ΜΚΟ) της επιχείρησης για λήψη αποφάσεων με γνώμονα πάντα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους. Οι «μέτοχοι»⁶⁶ καθορίζουν τις αρμοδιότητες του ΔΣ και ως εκ τούτου, καθορίζουν και το πλαίσιο διακυβέρνησης.

Το ΔΣ θεωρείτε το κύριο όργανο λήψης αποφάσεων της εταιρείας και υπεύθυνο για όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Ανεξαρτήτως της δυνατότητας των «μετόχων» να περιορίσουν την εξουσία του ΔΣ, εξακολουθεί να έχει πολλές αρμοδιότητες, όπως :

- ✓ Καθορισμός και διατήρηση του οράματος της εταιρείας, της αποστολή και των αξιών της.
- ✓ Καθορισμός της δομής της, της στρατηγικής και του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων της.
- ✓ Διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων που οι «μέτοχοι» εισφέρουν κ.ά.

Η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται συνήθως με το πρόβλημα της «αντιπροσώπευσης» (agency), το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ουσιαστικά αφορά τον τρόπο επιλογής των εντολοδόχων, δηλαδή των ικανότερων διαχειριστών της εταιρίας - ΔΣ -, το πώς αυτοί θα είναι αξιόπιστοι και κυρίως με ποιον τρόπο θα ενημερώνουν τους εντολείς, που είναι οι ιδιοκτήτες της εταιρίας.

63 Μούζουλας, Σ. (2003) Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα.

64 Θεοδωράκος Ιωάννης, Ελευθεριάδης Μακάριος :«Η επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στην χρηματοοικονομική επίδοση των εταιρειών», εργασία στα πλαίσια του μαθήματος Εταιρική Διακυβέρνηση, ΠΜΣ Φορολογίας και Ελεγκτική, Αθήνα 2010.

65 Η ικανοποίηση των μετόχων μίας κερδοσκοπικής επιχείρησης επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της μεγιστοποίησης του πλούτου τους, ενώ σε μία ΜΚΟ (όπου μέτοχοι βλέπε χρηματοδότες-μέλη αυτής) η ικανοποίηση επιτυγχάνεται μέσω της επίλυσης των προβλημάτων, για την αντιμετώπιση των οποίων δημιουργήθηκε η ΜΚΟ.

66 Χρήση του όρου «μέτοχοι» συμπεριλαμβανομένων και των μελών ΜΚΟ.

Τίθεται επομένως, το εξής ερώτημα: Με ποιον τρόπο μπορούν οι "μέτοχοι" να είναι σίγουροι ότι το ΔΣ επιδιώκει την ικανοποίηση της επιχείρησης και όχι δικούς της προσωπικούς στόχους; Η υπόθεση που χρησιμοποιείτε είναι ότι τα συμφέροντα των διευθυντικών στελεχών και των "μετόχων" συμπίπτουν. Στον βαθμό που οι "μέτοχοι" και τα διευθυντικά στελέχη ταυτίζονται, η παραπάνω υπόθεση είναι κατά κανόνα σωστή. Στην πραγματικότητα όμως, ιδιαίτερα στις σύγχρονες εταιρείες, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια και στις ΜΚΟ, στις οποίες λείπει η έννοια του ιδιοκτήτη, οι διευθυντικές αρμοδιότητες και δραστηριότητες ασκούνται από επαγγελματίες (managers) οι οποίοι συνήθως δεν είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας.

Σε αυτή τη περίπτωση οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) αναθέτουν τη διαχείριση της επιχείρησης τους σε ξένα προς την επιχείρηση άτομα. Αυτός ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας (ownership) από τη διοίκηση δημιουργεί σχέση αντιπροσώπευσης (agency) ανάμεσα σε εντολείς (principal - μέτοχοι) και εντολοδόχους (agents – διευθυντικά στελέχη), σύμφωνα με την οποία οι εντολοδόχοι αναλαμβάνουν την εντολή να ενεργούν στο όνομα του εντολέα επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της οικονομικής τους ωφέλειας, για τις κερδοσκοπικές και την επίτευξη της βιωσιμότητας παράλληλα με την αντιμετώπιση των προβλημάτων, για τα οποία ιδρύθηκε η ΜΚΟ. Με βάση πραγματικά περιστατικά, που συναντά κανείς στη καθημερινότητα, όντως έχουν καταγραφεί περιπτώσεις στις οποίες οι στόχοι της Διοίκησης δεν εναρμονίζονται πλήρως με τους αντίστοιχους των ιδιοκτητών / μετόχων. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων⁶⁷ μεταξύ Διοίκησης και μετόχων, εφόσον η Διοίκηση κατέχει μικρότερο ποσοστό του 100% του κεφαλαίου της επιχείρησης.

Στη περίπτωση των μεγάλων εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων, οι πιθανότητες για σύγκρουση συμφερόντων αυξάνονται ακόμα περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, διότι υπάρχει μεγάλη διασπορά μετοχών. Η διασπορά μετοχών έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών μετόχων, οι οποίοι δεν μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους ώστε να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο στη Διοίκηση. Στη περίπτωση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, εκεί τα μέλη σε ορισμένες περιπτώσεις δεν μπορούν να ασκήσουν κανέναν έλεγχο στις Διοικήσεις αυτών. Ανεξαρτήτως όμως του είδους

67 Η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μετόχων- διευθυντικών στελεχών εμφανίζεται με τις εξής μορφές:

- i. Ανάλωση εταιρικών πόρων σε μη παραγωγικές υπηρεσίες και αγαθά.
 - ii. Υπερβολική αποστροφή κινδύνου.
 - iii. Έμφαση σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα λήψης επενδυτικών αποφάσεων.
 - iv. Η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μετόχων-πιστωτών εμφανίζεται με τις εξής μορφές:
 - v. Ανάλυση από την επιχείρηση επενδυτικών σχεδίων υψηλότερου επενδυτικού κινδύνου από ότι είχε αρχικά παρουσιαστεί στο επιχειρηματικό σχέδιο.
 - vi. Περαιτέρω δανειακή επιβάρυνση, μετά την έκδοση του αρχικού δανείου, πέρα από ότι είχε αρχικά προβλεφθεί.
 - vii. Άρνηση των μμετόχων να συνεισφέρουν επιπλέον μμετοχικό κεφάλαιο όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει χρηματοδοτικές δυσχέρειες.
 - viii. Η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μεγαλομετόχων- μικρομετόχων εμφανίζεται ως εξής:
 - ix. Εκμετάλλευση των μικρομετόχων από τους μεγαλομετόχους μέσω καταχρηστικών συναλλαγών της επιχείρησης με επιχειρηματικά σχήματα που ελέγχει αποκλειστικά ο μεγαλομέτοχος.
 - x. Ανάλυση δραστηριοτήτων άσχετων με τα συμφέροντα της επιχείρησης που ικανοποιούν προσωπικές επιδιώξεις του μεγαλομετόχου.
- Παπαθανασίου Αθανασίου Ευαγ., «Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης: Διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας», Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ΠΑ.ΜΑΚ.,2011.

της επιχείρησης και των όποιων ιδιαιτεροτήτων του, το ζητούμενο για τους μετόχους αλλά και για όσους έχουν έννομα συμφέροντα, είναι ο διαφανής τρόπος λειτουργίας των ΔΣ και η ικανοποίηση των στόχων τους, είτε αυτοί είναι καθαρά οικονομικοί είτε ηθικοί.

Μία εναλλακτική πρόταση για την επίλυση αυτών των συγκρούσεων θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: Αυτοί που διαθέτουν τα κεφάλαια να αποφασίζουν ταυτόχρονα, δηλαδή οι "μέτοχοι". Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να εφαρμοστεί, διότι οι μέτοχοι δε διαθέτουν ούτε τις απαραίτητες γνώσεις, ούτε τα αναγκαία προσόντα για τη λήψη αποφάσεων. Για να είναι βέβαιοι οι "μέτοχοι" ότι η Διοίκηση πράγματι επιδιώκει την εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων και όχι δικά της προσωπικά οφέλη, είναι αυτοί που εκλέγουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Η εναρμόνιση των πιθανών αντικρουόμενων συμφερόντων των δύο πλευρών καθώς και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Κατασκευάζοντας ένα πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης δημιουργείτε ένα "σύστημα" σταθερών σχέσεων μεταξύ των βασικών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλ. των "μετόχων", του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), της διαχείρισης-διοίκησης (management) και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. «Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης»⁶⁸.

Ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει⁶⁹:

- Σεβασμό και προστασία των δικαιωμάτων και συμφερόντων όλων των «μετόχων».
- Διασφάλιση κατάλληλης σύνθεσης του ΔΣ, ώστε να προάγει την ανεξαρτησία και τον σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων από τα όργανα της διοίκησης.
- Δημιουργία οργάνων διοίκησης με σαφείς ρόλους.
- Καθορισμό συστημάτων ανταμοιβών, αξιολόγησης και ανάπτυξης, τέτοιων ώστε να προσελκύουν και να διατηρούν ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητες, με σκοπό την ικανοποίηση των "μετόχων".
- Υποστήριξη της διαφάνειας, ακεραιότητας και υπευθυνότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων εταιρικών διαδικασιών που απεικονίζουν τον τρόπο καθημερινής εργασίας και διασφάλιση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου που να λειτουργεί σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διαχείρισης κινδύνων.
- Ικανοποίηση των αναγκών για ορθή, έγκαιρη και επαρκή παροχή πληροφοριών στην επενδυτική κοινότητα και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.

Εν , κατακλείδι, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η Εταιρική Διακυβέρνηση, είναι η εξισορρόπηση μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών στόχων, μεταξύ των προσωπικών, ατομικών και ευρύτερων επιχειρηματικών στόχων και συμφερόντων. Για το λόγο αυτό

68 www.helex.gr

69 www.helex.gr

χρειάζεται στενή συνεργασία μεταξύ εταιρείας, μετόχων και stakeholders (πιστωτές, χρηματοοικονομικούς αναλυτές, εποπτικές Αρχές κ.ά.), χρειάζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη και διαφάνεια⁷⁰.

3.2 Στόχοι και αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποσκοπεί στη μόνιμη εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, το οποίο αποτελεί τη συνισταμένη του συμφέροντος του νομικού προσώπου και των εννόμων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρεία (stakeholders) και επιδιώκει τη πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρείας, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους stakeholders και να δίδεται έτσι η δυνατότητα σε αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρείας βάσει της κείμενης νομοθεσίας και να προστατεύουν τα συμφέροντά τους. Περαιτέρω σκοπός της είναι η ενίσχυση του εποπτικού ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου, η εξασφάλιση επαρκούς ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου στη λήψη αποφάσεων, η υιοθέτηση διαφάνειας και έγκυρης πληροφόρησης, καθώς επίσης και η προστασία των μικρομετόχων⁷¹.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ) το 1999 με τον Κώδικα για την Εταιρική Διακυβέρνηση, δημοσίευσε τις βασικές αρχές, οι οποίες θα πρέπει να διέπουν κάθε ρύθμιση που αφορά την Εταιρική Διακυβέρνηση. Αυτές οι αρχές έχουν ως στόχο, να βοηθήσουν τις κυβερνήσεις όλων των χωρών και όχι μόνο των χωρών- μελών που ανήκουν στον ΟΟΣΑ, προκειμένου να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο και να είναι σε θέση να παρέχουν οδηγίες και προτάσεις στα χρηματιστήρια, στους επενδυτές και στις εταιρίες, οι οποίοι έχουν κυρίαρχο ρόλο στην διαμόρφωση και στην ανάπτυξη της Εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι αρχές και οι διαδικασίες, που τις εφαρμόζουν και αποσκοπούν στην τήρηση τους, αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις με βάση και αφετηρία την κείμενη νομοθεσία, αλλά εκτείνονται και πέραν του ισχύοντος δικαίου και περιλαμβάνουν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρείας. Οι αρχές, κυρίως, απευθύνονται σε εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ωστόσο σε έναν ικανοποιητικό βαθμό μπορούν να ωφελήσουν την Εταιρική Διακυβέρνηση επιχειρήσεων, μη εισηγμένων. Προορίζονται να είναι κατανοητές και συνοπτικές για τη διεθνή κοινότητα και έχουν ένα ρόλο κυρίως εθελοντικό, ο οποίος στοχεύει στην ανάπτυξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης, προκειμένου να φτάσει στο «βέλτιστο επίπεδο».

Το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης εξαρτάται κάθε φορά από το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον και επιπρόσθετα από παράγοντες, όπως η επιχειρηματική δεοντολογία, η εταιρική ευαισθητοποίηση όσον αφορά κοινωνικά και περιβαλλοντικά

70 Π. Δούκας Εταιρική Διακυβέρνηση-Κεφαλαιαγορές-Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επιχειρήσεων, από τη διπλωματική εργασία του κ. Παπαθανασίου Αθανασίου Ευαγ., «Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης: Διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας» Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ΠΑ.ΜΑΚ.,2011.

71 Παπαθανασίου Αθανασίου Ευαγ., «Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης: Διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας» Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ΠΑ.ΜΑΚ.,2011.

συμφέροντα διαφόρων κοινοτήτων που δρουν οι εκάστοτε επιχειρήσεις. Αυτοί είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην φήμη και στην μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρίας. Οι αρχές έχουν εξελικτικό χαρακτήρα και θα πρέπει κάθε φορά να επανεξετάζονται κάτω από το πρίσμα των οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Οι έντονες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων οδήγησαν στην ανάγκη για αναδιατύπωση των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, ο ΟΟΣΑ το 2004 δημοσίευσε αναθεωρημένες αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προωθεί τις διαφανείς και αποτελεσματικές αγορές, να είναι συμβατό με το νόμο και να διατυπώνει με σαφήνεια την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων εποπτικών, εκτελεστικών και ρυθμιστικών αρχών. Οι νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις, που επηρεάζουν τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, θα πρέπει να έρχονται σε συμφωνία με το νόμο. Η διάκριση των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων αρχών θα πρέπει να είναι σαφής και να διασφαλίζει την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Οι εποπτικές, εκτελεστικές και ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να έχουν την εξουσία, τους πόρους και την ακεραιότητα προκειμένου να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους με ακεραιότητα και αξιοπιστία. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να είναι έγκαιρες, διαφανείς και αποσαφηνισμένες.

3.3 Τα Βασικά σημεία που επηρεάζουν οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα βασικά σημεία που επηρεάζουν οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων και η ισότιμη μεταχείριση αυτών, ο ρόλος των ενδιαφερομένων stakeholders, ο ρόλος του ΔΣ, η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου, η δημιουργία Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και το θέμα της δημοσιοποίησης πληροφοριών και της διαφάνειας.

Τα δικαιώματα των μετόχων

Το πλαίσιο αυτό αφορά την προστασία και την διευκόλυνση της άσκησης των δικαιωμάτων των μετόχων. Τα βασικά δικαιώματα των μετόχων είναι:

1. η διασφάλιση των μεθόδων καταγραφής της ιδιοκτησίας
2. η μεταφορά ή μεταβίβαση μετοχών
3. η λήψη σχετικών πληροφοριών και υλικού σχετικά με την εταιρία σε τακτική και έγκαιρη βάση
4. η συμμετοχή και το δικαίωμα ψήφου στις γενικές συνελεύσεις
5. η εκλογή και η απομάκρυνση μελών του Διοικητικού Συμβουλίου
6. η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης

Οι μέτοχοι θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς για θέματα τα οποία αφορούν σημαντικές αλλαγές που αφορούν την εταιρία, όπως:

- τροποποιήσεις του καταστατικού
- έκδοση μετοχών

- έκτακτες συναλλαγές, όπως μεταβίβαση του συνόλου ή μέρους των περιουσιακών στοιχείων, το οποίο μπορεί να συνεπάγεται πώληση της επιχείρησης.

Οι μέτοχοι θα πρέπει να συμμετέχουν και να ψηφίζουν στις γενικές συνελεύσεις, καθώς και να ενημερώνονται σχετικά με το ποιοι είναι οι κανόνες που διέπουν τις συνελεύσεις, συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών ψηφοφορίας.

Οι κανόνες είναι:

- ❖ οι μέτοχοι θα πρέπει να λαμβάνουν πλήρης και έγκαιρη πληροφόρηση για την τοποθεσία, την ημερομηνία και την ημερήσια διάταξη των γενικών συνελεύσεων, καθώς και των θεμάτων που θα συζητηθούν στις συνελεύσεις
- ❖ οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν ερωτήματα σχετικά με τον ετήσιο εξωτερικό λογιστικό έλεγχο, να προτείνει ψηφίσματα και να θέσει γενικότερα θέματα στην ημερήσια διάταξη και να δίνουν λύσεις μέσα σε λογικά πλαίσια
- ❖ η διευκόλυνση των μετόχων στη συζήτηση εταιρικών θεμάτων, όπως η εκλογή νέων μελών, ο προσδιορισμός των αμοιβών των μελών του Διοικητικού συμβουλίου
- ❖ οι μέτοχοι να μπορούν να ψηφίζουν είτε βρίσκονται στη συνέλευση, είτε όχι.
- ❖ Οι μέτοχοι θα πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι τα δικαιώματα τους σε περίπτωση συγχώνευσης, εξαγοράς, πώλησης σημαντικού μεριδίου της περιουσία μιας επιχείρησης.
- ❖ Τέλος, οι μέτοχοι και οι θεσμικοί επενδυτές θα πρέπει να συμβουλευονται ο ένας τον άλλον για θέματα σχετικά με τα βασικά τους δικαιώματα, όπως αυτά καθορίζονται από τις Αρχές.

Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων

Σύμφωνα με αυτή την αρχή το πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να χρήζουν σωστής και δίκαιης αντιμετώπισης, όσον αφορά την παραβίαση των δικαιωμάτων τους, με τη λήψη αποτελεσματικής αποζημίωσης. Όλοι οι μέτοχοι της ίδιας κατηγορίας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή να έχουν όλοι τα ίδια ακριβώς δικαιώματα.

Με τη σειράς τους οι επενδυτές θα πρέπει να είναι ενήμεροι για όλες τις κατηγορίες και τι δικαιώματα ανήκουν σε αυτές τις κατηγορίες, πριν προβούν στην αγορά τους. Σε περίπτωση τροποποίησης των δικαιωμάτων ψηφοφορίας, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η συναίνεση των τάξεων που είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτές τις τροποποιήσεις. Για τους μετόχους μειοψηφίας, θα πρέπει να παρέχεται επαρκής προστασία από καταχρηστικές ενέργειες από τους μεγαλομετόχους και να δίδετε επαρκής αποζημίωση σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο. Έγκυρη θα πρέπει να θεωρείτε η ψηφοφορία με αντιπροσώπους με εξουσιοδότηση, επιπλέον, οι διαδικασίες της ψηφοφορίας θα πρέπει να διαδραματίζονται με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να επιτρέπεται η άσκηση των δικαιωμάτων όλων των μετόχων.

Ο ρόλος των ενδιαφερομένων (stakeholders) στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Το πλαίσιο της εταιρικής Διακυβέρνησης που αφορά αυτή την αρχή, είναι υπεύθυνο για την αναγνώριση των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων, όπως αυτά κατοχυρώνονται από το νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών, και θα πρέπει να είναι σε θέση να προάγουν και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων, με σκοπό τη δημιουργία αξίας και τη διατήρηση των οικονομικά ισχυρών επιχειρήσεων.

Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός για τα δικαιώματα των συμμετεχόντων, δεύτερον, σε περίπτωση παραβίασης των δικαιωμάτων θα πρέπει να προβλέπεται αποζημίωση. Τρίτον, θα πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους και να μπορούν να συμμετέχουν στην Εταιρική Διακυβέρνηση, μέσω της ανάπτυξης ειδικών μηχανισμών βελτίωσης της αποδοτικότητας και φυσικά, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν πλήρη, έγκαιρη και τακτική πληροφόρηση αναφορικά με τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν. Οι ενδιαφερόμενοι, συμπεριλαμβανομένων και των μεμονωμένων εργαζομένων και των φορέων εκπροσώπησης τους, έχουν το δικαίωμα της ελεύθερης επικοινωνίας, προκειμένου να συζητούν και να αναλύουν διάφορους προβληματισμούς τους, χωρίς να τίθεται θέμα περιορισμού των δικαιωμάτων τους.

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός καθώς εποπτεύει και ελέγχει τη διοίκηση (διευθυντικά στελέχη), αλλά και διαμορφώνει τη μακροχρόνια στρατηγική της εταιρείας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να λειτουργούν σε μία τεκμηριωμένη βάση, με καλή πίστη και με τη δέουσα προσοχή και πάνω από όλα να βάζουν το συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων. Επίσης, θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για οποιαδήποτε ενέργεια, η οποία έχει σχέση με την εταιρία. Το συμβούλιο θα πρέπει να βάζει πάνω από όλα το συμφέρον των μετόχων και θα πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις:

1. να επανεξετάζει κάθε φορά την εταιρική στρατηγική, τα κύρια σχέδια δράσης, την πολιτική κινδύνου, τους ετήσιους προϋπολογισμούς και τα επιχειρηματικά σχέδια, να καθορίζει για το ποιοι θα είναι οι στόχοι αποδοτικότητας, να ελέγχει την εταιρική αποδοτικότητα και να εποπτεύει σημαντικές κεφαλαιακές δαπάνες, εξαγορές, επενδύσεις και εκποιήσεις,
2. να ελέγχει την αποδοτικότητα των πρακτικών διακυβέρνησης και να προβαίνει σε αλλαγές αν χρειάζονται,
3. να επιλέγει, να ανταμείβει, να ελέγχει και να αντικαθιστά, όπου χρειάζεται, βασικά στελέχη,
4. να ευθυγραμμίζει τις αποδοχές των διοικητικών στελεχών με τα μακροχρόνια συμφέροντα των μετόχων και της εταιρείας,
5. να διασφαλίζει ότι η τελική εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου γίνεται με διαφάνεια και αντικειμενικότητα,
6. να ελέγχει και να διαχειρίζεται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του συμβουλίου, της Διοίκησης και των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων κακής χρήσης των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων,

7. να διασφαλίζει την ακεραιότητα των λογιστικών και οικονομικών εκθέσεων και να έχει στη διάθεση του συστήματα διαχείρισης του κινδύνου, τον οικονομικό και λειτουργικό έλεγχο και να είναι σε πλήρη συμμόρφωση με το νόμο και τις σχετικές διατάξεις,
8. να επιβλέπει την διαδικασία της δημοσιότητας και της επικοινωνίας.

Επιπροσθέτως, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να είναι σε θέση να ασκεί ανεξάρτητη και αντικειμενική κρίση όσον αφορά τις εταιρικές υποθέσεις και θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε σχετική, έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις και στις ευθύνες του. Η αντικειμενικότητα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ενισχύεται από την ύπαρξη ικανών ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, τα οποία ασκούν ανεξάρτητη κριτική, ιδίως σε θέματα σύγκρουσης συμφερόντων.

Η αύξηση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου προκύπτει από την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας σειράς μηχανισμών και πρακτικών, που αφορούν το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, τη συχνότητα των συνεδριάσεων του, τις διαδικασίες αξιολόγησής του, τη λειτουργία ειδικών επιτροπών, τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο, το καθορισμό των αμοιβών τους, καθώς και τον διαχωρισμό του προέδρου από τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου.

Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να είναι τέτοιο, έτσι ώστε να μην εμφανίζονται ούτε προβλήματα συντονισμού μεταξύ των μελών αλλά και ούτε φαινόμενα έλλειψης προτάσεων και ιδεών. Δεν υπάρχει κάποιο άριστο μέγεθος ΔΣ. Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να διαμορφώνεται, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες αξιολόγησής του ΔΣ, τόσο συνολικά όσο και για κάθε μέλος ξεχωριστά, προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία της επιχείρησης.

Η συχνότητα των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου είναι ένα ακόμη σημαντικό θέμα και όπως και ο αριθμός των μελών, έτσι και ο αριθμός των συνεδριάσεων ποικίλλει από εταιρεία σε εταιρεία. Κύριο πρόβλημα είναι η έλλειψη χρόνου των μελών. Η πρόταση για το συγκεκριμένο θέμα είναι η αύξηση του χρόνου που διατίθενται για τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και να λαμβάνεται υπόψη, κατά τον προσδιορισμό των συνεδριάσεων, το κόστος των συνεδριάσεων με όλες του τις μορφές (χρόνος των μελών, έξοδα μετακίνησης, αποζημιώσεις μελών κτλ.).

Περαιτέρω, καλή πρακτική Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί το ΔΣ να απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από μη εκτελεστικά μέλη (non – executive directors) και να έχει σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων μελών. Η πρακτική αυτή θεωρείται θεμελιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου⁷². Σύμφωνα με την έκθεση του Derek Higgs⁷³, τα βασικά πεδία των αρμοδιοτήτων των μη εκτελεστικών μελών είναι:

- Στρατηγική: Τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να συμβάλουν εποικοδομητικά στην ανάπτυξη της στρατηγικής.

72 Μ. Ξανθάκης Λ. Τσιπούρη Λ. Σπανός Εταιρική Διακυβέρνηση-Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης 2003 .

73 Review of the role and effectiveness of non-executive directors, Derek Higgs, January 2003.

➤ Απόδοση:

Τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να εξετάζουν τις επιδόσεις της διαχείρισης όσον αφορά την τήρηση των συμφωνηθέντων στόχων και να παρακολουθούν τη διαδικασία ελέγχου, επιπρόσθετα, όπου κρίνουν ότι χρειάζεται αφαίρεση, ανώτερου διοικητικού στελέχους να προγραμματίζουν τη διαδοχή του.

➤ Κίνδυνος:

Τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να βεβαιώνονται ότι οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες είναι ακριβείς και ότι οικονομικοί έλεγχοι και τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων είναι οργανωμένα σωστά και αποτελεσματικά.

➤ Ανθρώπινο δυναμικό:

Μη εκτελεστικά μέλη είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό των κατάλληλων επιπέδων αποδοχών των εκτελεστικών διευθυντών και να έχουν πρωταρχικό ρόλο στο διορισμό και όποτε απαιτείται και στην αφαίρεση, ανώτερων διοικητικών στελεχών και στον προγραμματισμό της διαδοχής.

Τα ανεξάρτητα μέλη θεωρούνται πιο ικανά να παρακολουθούν τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου. Οι λόγοι που συνήθως προβάλλονται για την αναγκαιότητα συμμετοχής των μη εκτελεστικών μελών και κατά προτίμηση ανεξάρτητων μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο είναι⁷⁴ :

1. Τα μη εκτελεστικά μέλη διευρύνουν το οπτικό πεδίο της εταιρείας, ενισχύουν τη δυνατότητα στρατηγικής σκέψης έξω από το καθιερωμένο πλαίσιο και ενημερώνουν τους εντός της εταιρείας για τις προσδοκίες της κοινωνίας,
2. Τα μη εκτελεστικά μέλη βοηθούν στην εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας και των μετόχων. Βοηθούν στην υπέρβαση συγκρούσεων συμφερόντων (όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο) μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των μετόχων για θέματα όπως οι αμοιβές των στελεχών, οι εξαγορές και η επενδυτική πολιτική.
3. Τα μη εκτελεστικά μέλη έχουν ένα ρόλο παρακολούθησης και αξιολόγησης του διευθύνοντος συμβούλου και της υπόλοιπης διοικητικής ομάδας.

Η συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο συστήνεται από όλους σχεδόν τους κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Στον κώδικα του ΟΟΣΑ αναφέρεται ότι τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα εκλογής επαρκούς αριθμού μη εκτελεστικών μελών, ικανών να ασκούν ανεξάρτητα τα καθήκοντά τους, όταν δημιουργούνται προβλήματα σύγκρουσης συμφερόντων. Η επιλογή των μη εκτελεστικών και των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να γίνεται με κριτήρια εμπειρίας, κύρους και καταξίωσης⁷⁵. Ένα ακόμη πολύ σοβαρό θέμα σχετικά με τα μέλη του ΔΣ είναι η αμοιβή τους και δη των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών. Αυτή δεν θα πρέπει να συνδέεται με την κερδοφορία της επιχείρησης, και να μην λαμβάνει τη μορφή δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών (stock options) ή

74 Μ. Ξανθάκης Λ. Τσιπούρη Λ. Σπανός Εταιρική Διακυβέρνηση-Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης 2003.

75 Μ. Ξανθάκης Λ. Τσιπούρη Λ. Σπανός Εταιρική Διακυβέρνηση-Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης 2003.

συμμετοχής στο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της επιχείρησης⁷⁶. Το μέτρο προσδιορισμού της αμοιβής τους είναι ο χρόνος που διαθέτουν στην εταιρεία.

Ειδικοί Μηχανισμοί Ελέγχου Νομιμότητας

Γενικές Παρατηρήσεις

Ο κ. Μούζουλας (2003) στο βιβλίο του «Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) Διεθνής Εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα» αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ο έλεγχος της νομιμότητας της συμπεριφοράς των φορέων εξουσιοδότησης στην εταιρία εμφανίζει μία πολυμορφία, από την πλευρά τόσο του υποκειμένου του ελέγχου όσο και του ειδικότερου αντικείμενου του. Οι μηχανισμοί ελέγχου που εγκαθιδρύονται όμως, λειτουργούν παράλληλα μεταξύ τους, κατά τρόπο ώστε να συμβάλλουν, ο καθένας από την μεριά του, στην εκπλήρωση της αποστολής του ελέγχου νομιμότητας, ως μέτρου διασφάλισης της προστασίας των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της εταιρείας συμφερόντων αφενός και της εμπιστοσύνης στο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης που θα έχει τεθεί σε εφαρμογή.

Η πολυμορφία των μηχανισμών ελέγχου της νομιμότητας της συμπεριφοράς των φορέων εξουσίας στην εταιρεία δεν αποκλείει την ομαδοποίηση τους για την κατάταξη τους σε χωριστές κατηγορίες. Κριτήριο ομαδοποίησης αυτών των μηχανισμών θα μπορούσε να αποτελέσει η ίδια η εταιρεία, κατά τρόπο τέτοιο ώστε η διάκριση τους να επιτελεστεί ανάλογα με το εάν τοποθετούνται στο εσωτερικό της εταιρείας ή έξω από αυτή, δηλαδή εντός ή εκτός του πλαισίου λειτουργίας αυτών των οργάνων.

Εσωτερικοί ως προς την εταιρία μηχανισμοί ελέγχου

Ο έλεγχος της νομιμότητας της λειτουργίας της εταιρείας διενεργείται στο επίπεδο όλων των εταιρικών οργάνων. Καταρχήν, ο ρόλος της γενικής συνέλευσης ως ανώτατου οργάνου της εταιρείας, αλλά, κυρίως, η αρμοδιότητα της για την εκλογή και για την ανάκληση των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των ελεγκτών, υποδηλώνουν το χαρακτήρα της γενικής συνέλευσης ως οργάνου εποπτείας της νομιμότητας της λειτουργίας της εταιρείας. Η αναγνώριση της γενικής συνέλευσης ως του ανώτατου οργάνου της εταιρείας, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ελεύθερης ανάκλησης των μελών του διοικητικού συμβουλίου, επιτρέπει, επιπλέον, στη συνέλευση να προβαίνει σε έναν έλεγχο σκοπιμότητας των αποφάσεων της διοίκησης της εταιρείας.

Αυτή η παντοδυναμία της συνέλευσης, ωστόσο, πρακτικά, κάμπτεται από την αδυναμία της να ανταποκριθεί σε ένα τέτοιο σημαντικό ρόλο. τουλάχιστον στις περιπτώσεις των ανοικτών εταιριών, όπου η εξουσία ελέγχου περιορίζεται στη τυπική επικύρωση των αποφάσεων της διοίκησης. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα όχι μόνο υποβαθμίζει την ισχύ της συνέλευσης, αλλά κυρίως, δημιουργεί μία επίφαση ελέγχου, η οποία είναι επικίνδυνη, διότι η εμπιστοσύνη που φαίνεται να δημιουργεί είναι πλασματική. Η αποχή των μετόχων από της γενικές συνελεύσεις, αλλά και η έλλειψη της απαιτούμενης εμπειρίας και επαρκών γνώσεων από αυτούς, ακόμη και σε ένα καθεστώς διαφάνειας και λειτουργίας της εταιρείας,

76 Από το Ερωτηματολόγιο της Grand-Thorton, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης 2007.

επιδεινώνει την αδυναμία της συνέλευσης να ασκήσει έναν ουσιαστικό έλεγχο της διοίκησης της εταιρίας.

Εξάλλου, η ανάθεση στο διοικητικό συμβούλιο της αρμοδιότητας για τη σύγκληση της, παρεμποδίζουν την ενάσκηση του ελέγχου, η οποία ασκείται εκ των υστέρων, σε τακτά χρονικά διαστήματα ή έκτατα, ουδέποτε όμως σε καθημερινή βάση. Στη συνέχεια, ο ελεγκτής των οικονομικών καταστάσεων της εταιρίας διενεργεί, δια μέσου αυτών, τον έλεγχο της διαχείρισης της εταιρίας. Αυτός ο έλεγχος, καθαρά νομιμότητας, ασκείται παράλληλα με τους λοιπούς ελέγχους, υποθετικά δε, σε καθημερινή βάση, αν και πρακτικά, μέχρι τον ορισμό του ελεγκτή από τη γενική συνέλευση, όργανο για τον τακτικό έλεγχο της ανώνυμης εταιρίας δεν υφίσταται. Περισσότερο αποτελεσματικός εμφανίζεται ο έλεγχος που ασκείται στο επίπεδο της διοίκησης της εταιρίας, κυρίως διότι αυτός ο έλεγχος ασκείται από πρόσωπα που, κατά τεκμήριο, διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρία και σε καθημερινή βάση. Στο σύνολο δε των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό τον έλεγχο.

Καταρχήν, το ίδιο το διοικητικό συμβούλιο, ως όργανο υπεύθυνο για τη διοίκηση της εταιρίας, διασφαλίζει ότι αυτή λειτουργεί νόμιμα, διενεργώντας κάθε αναγκαίο, για την επίτευξη αυτού του στόχου. Το συμβούλιο οφείλει να ερευνά, σε διαρκή βάση, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ελέγχου τους οποίους θα έχει θέσει σε εφαρμογή ιδίως δια μέσου του εσωτερικού κανονισμού της εταιρίας, χωρίς να μπορεί να χάσει αυτό το ρόλο, αναθέτοντας την τελική εξουσία ελέγχου σε μέλος του ή σε τρίτο (εσωτερικός ελεγκτής).

Επιπρόσθετα, η διενέργεια του ελέγχου από ανεξάρτητη ειδική υπηρεσία της εταιρία, που εντάσσεται στο οργανόγραμμα της, επιτυγχάνει τη διάρκεια του ελέγχου, από τον εσωτερικό ελεγκτή, ο οποίος είναι απασχολούμενο στην εταιρία πρόσωπο και μάλιστα πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν επιτρέπεται δε η ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε φορέα εκτός της εταιρίας. Επιπλέον, καθιερώνονται ασυμβίβαστα με την ιδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή, κάποιο από τα οποία, με την ιδιότητα του διευθυντικού στελέχους άλλης υπηρεσίας της εταιρίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες⁷⁷ :

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας, του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας.
- Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του ΔΣ ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας, τις οποίες κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Ενημερώνει εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το ΔΣ για το διενεργούμενο από αυτόν έλεγχο και παρίσταται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετοχών.

⁷⁷ www.fgi.org.gr

Εξωτερικοί ως προς της εταιρία μηχανισμοί ελέγχου

Ο κύριος εξωτερικός ως προς την εταιρία μηχανισμός έλεγχου συνίσταται στην εποπτεία της δραστηριότητας της εταιρίας και των οργάνων της από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές. Πράγματι, οι ανοικτές στο κοινό εταιρίες, από τη στιγμή που υποβάλλονται στη διαδικασία εισαγωγής στο χρηματιστήριο, υπόκεινται σε εποπτεία, από την αρμόδια κατά περίπτωση αρχή, αυτή δε η εποπτεία διαρκεί μέχρις ότου η εταιρία διαγραφεί από το χρηματιστήριο.

Αλλά και οι κλειστές ανώνυμες εταιρίες, αυτές δηλαδή που δεν έχουν εκδώσει κινητές αξίες διαπραγματεύσιμες σε χρηματιστηριακή αγορά, υπόκεινται σε καθεστώς εποπτείας, από την αρμόδια για τον έλεγχο των ανώνυμων εταιριών αρχή. Δεν αποκλείεται δε η ίδια η εταιρία να υπόκειται στην εποπτεία περισσότερων της μίας αρχών, π.χ. ως ανώνυμη εταιρία, ως εισηγμένη εταιρία και ως εταιρία ειδικής δραστηριότητας. Η εποπτεία από τις αρμόδιες, κατά περίπτωση, αρχές αποτελεί μία μορφή προληπτικής εποπτείας, με την έννοια η αρχή ενεργεί έλεγχο πριν από την ολοκλήρωση της πράξης, παρέχοντας σχετική άδεια, η οποία είναι απαραίτητη για την νομική ισχύ της πράξης, χωρίς όμως να αποκλείεται και ο χαρακτήρας του ελέγχου ως κατασταλτικός, με την επιβολή κυρώσεων, σε περίπτωση μη τήρησης της υποχρέωσης.

Η εκ των υστέρων διακρίβωση της μη νομιμότητας της συμπεριφοράς οδηγεί στην επιβολή κυρώσεων, η οποία συνιστά την κατεξοχήν έκφραση ενός κατασταλτικού συστήματος εποπτείας. Κάποιες δε φορές η εκ των υστέρων παρέμβαση της αρμόδιας αρχής επενεργεί διαρθρωτικά, με την έννοια της τακτοποίησης της κατάστασης. Η ύπαρξη της περισσότερων της μίας αρχών, ακόμη και εάν η κάθε μία έχει επιφορτιστεί με τον έλεγχο σε συγκεκριμένο πεδίο, επιβάλλει τη συνεργασία μεταξύ τους, ώστε η συνολική εποπτεία να ασκείται αποτελεσματικά. Δε θα πρέπει δε να διαφύγει της προσοχής ότι ο κατακερματισμός της εποπτείας δεν επιτρέπει σε καμία από τις μερικά εποπτεύουσες αρχές να έχει μία συνολική εικόνα της νομιμότητας της κατάστασης της εταιρίας. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα κάθε άλλο παρά συμβάλει στην ποιότητα του εποπτικού έργου.

Λειτουργία ειδικών επιτροπών

Η λειτουργία ειδικών επιτροπών βοηθάει ουσιαστικά στην αποτελεσματική εποπτεία της εκτελεστικής διοίκησης από το διοικητικό συμβούλιο. Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι να απαρτίζονται αυτές οι επιτροπές από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου έτσι ώστε να είναι ανεξάρτητες. Σημαντικότερες είναι η επιτροπή ελέγχου που διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος διασφαλίζει τις βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η επιτροπή καθορισμού αμοιβών και η επιτροπή διαχείρισης κινδύνων.

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Βασική αρχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της εταιρείας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του ΔΣ και αποσκοπεί στην υποβοήθηση του ΔΣ στην άσκηση των καθηκόντων του, με σκοπό την διασφάλιση του εταιρικού συμφέροντος. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- ❖ Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας, τα αντικείμενα τους καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση.
- ❖ Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών και αξιολόγησης αυτών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- ❖ Τις διαδικασίες παρακολούθησης των οικονομικών συναλλαγών των μελών του ΔΣ, της διοίκησης και των προσώπων που εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση.
- ❖ Τις διαδικασίες προαναγγελίας σημαντικών συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του ΔΣ ή τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες διοίκησης, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρεία καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές.

Δημοσιοποίηση πληροφοριών και διαφάνεια

Η πλήρης και έγκαιρη αποκάλυψη πληροφοριών (περιοδική δημοσιοποίηση πληροφοριών, μέσω των ετήσιων, εξαμηνιαίων ή/και τριμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων) που σχετίζονται με την εταιρεία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για τη διασφάλιση διαφάνειας, την προστασία επενδυτών και την εύρυθμη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς. Αποτελεσματικό επίπεδο αποκάλυψης πληροφοριών για τις δραστηριότητες και τη δομή της εταιρείας προσελκύει επενδυτές, οι οποίοι επιθυμούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, έγκαιρα, αξιόπιστα και με λεπτομέρεια, ώστε να μπορούν να ασκούν επαρκώς ενημερωμένοι τα δικαιώματά τους⁷⁸. Συγκεκριμένα, η γνωστοποίηση πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- τα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης,
- τους στόχους της εταιρείας,
- τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ψήφου,
- την πολιτική των αποδοχών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ανωτέρων στελεχών,
- τις συναλλαγές με τα συνδεδεμένα μέρη,
- τους προβλεπόμενους παράγοντες κινδύνου,
- τα θέματα που αφορούν εργαζομένους και άλλους συμμετέχοντες,
- τη διακυβέρνηση που αφορά τις δομές και τις πολιτικές και ιδίως το περιεχόμενο του κάθε κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επιπρόσθετα, θεωρείται καλή πρακτική οι εταιρείες να γνωστοποιούν και πληροφορίες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους, να παρουσιάζουν στοιχεία που σχετίζονται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των φορέων τους (π.χ. σχέσεις σύγκρουσης μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, αποκάλυψη της αμοιβής των εκτελεστικών μελών του ΔΣ και των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών). Οι περισσότεροι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρονται στην ανάγκη αποτελεσματικής ενημέρωσης των επενδυτών για τα εταιρικά μεγέθη και γεγονότα και για το ύψος των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και στην σπουδαιότητα της ύπαρξης αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων.

78 Μ. Ξανθάκης Λ. Τσιπούρη Λ. Σπανός Εταιρική Διακυβέρνηση-Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης 2003.

Ως γενική αρχή ορίζεται ότι κάθε εταιρεία οφείλει να διασφαλίζει την έγκαιρη δημοσιοποίηση πληροφοριών ή γεγονότων που σχετίζονται με τη δραστηριότητα της, τα οποία δεν είναι προσιτά στο κοινό και τα οποία μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην περιουσιακή ή οικονομική της κατάσταση ή στη γενική πορεία των υποθέσεων της. Η διαδικασία της γνωστοποίησης θα πρέπει να γίνεται με την εφαρμογή υψηλής ποιότητας προτύπων λογιστικής καθώς και χρηματοοικονομικών και μη μεταβλητών. Ο ετήσιος έλεγχος θα πρέπει να γίνεται από έναν εξωτερικό, ανεξάρτητο και ικανό ελεγκτή, ο οποίος να διαβεβαιώνει το ΔΣ και του μετόχους ότι οι οικονομικές καταστάσεις αντικατοπτρίζουν την πραγματική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας. Οι ελεγκτές είναι υπόλογοι απέναντι στους μετόχους και μόνο, έχοντας ως καθήκον τους απέναντι στην επιχείρηση να είναι επαγγελματίες κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου.

Το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει και μία αποτελεσματική προσέγγιση, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλύσεις και συμβουλές από αναλυτές, χρηματιστές, οργανισμούς αξιολόγησης, οι οποίες να είναι σχετικές με τις αποφάσεις των επενδυτών. Με βάση τις πληροφορίες που αφορούν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οι μέτοχοι είναι σε θέση να αξιολογήσει την επάρκεια των μελών του διοικητικού συμβουλίου “για τη δουλειά τους και τις σχέσεις τους με την εταιρεία”.

3.4 Η ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα, η εμφάνιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης, στον χώρο των εταιρειών αλλά και της ακαδημαϊκής έρευνας, αποτελεί πρόσφατο φαινόμενο σε αντίθεση με το διεθνή χώρο. Εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του '90. Σε γενικές γραμμές, επικρατεί μία κακή εικόνα για την πορεία της Εταιρικής Διακυβέρνησης⁷⁹, παρά την πληθώρα ποικίλων προσπαθειών θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης με στόχο την προσαρμογή του ελληνικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης βάσει των αντίστοιχων υποδειγμάτων διεθνώς.

Για την κακή αυτή εικόνα της πορείας της Εταιρικής Διακυβέρνησης στη χώρα μας φταίνει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που υφίστανται στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο. Το πιο χαρακτηριστικό και βασικό γνώρισμα των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί η μεγάλη συγκέντρωση της εξουσίας από μικρές ομάδες μετόχων, οι οποίες ως επί το πλείστον αποτελούνται από οικογένειες. Αυτή η συγκέντρωση εξουσίας στα χέρια λίγων δυσχεραίνει τη διάδοση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς αυτές ενισχύουν τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας καθώς και το ρόλο των εποπτικών οργάνων, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα συμφέροντα των μετόχων πλειοψηφίας της εξουσίας.

Επίσης, η έλλειψη ενός σαφούς και ενιαίου πλαισίου⁸⁰ διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την “αδυναμία” της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός ιδιαίτερα αρνητικού κλίματος όσον αφορά την προσέλκυση ξένων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι

79 Μούζουλας, Σ. Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2003.

80 Παρόλο που η Ελλάδα συνδυάζει όλες τις τεχνικές θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεν έχει καταφέρει, μέχρι σήμερα, τη δημιουργία ενός συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο να χαρακτηρίζεται από συνοχή και συνέπεια.

προτιμούν και επιλέγουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές «καλής» Εταιρικής Διακυβέρνησης. Επιπρόσθετα, προβληματική κρίνεται και η συμμετοχή των Ελλήνων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης και αντιτίθενται σε κάθε ρύθμιση που θίγει τα κεκτημένα δικαιώματά τους⁸¹. Επιπροσθέτως, στην Ελλάδα, οι τράπεζες δεν συμμετέχουν στη Διοίκηση των επιχειρήσεων, παρόλο που η χρηματοδότηση που τους παρέχουν χαρακτηρίζεται ως επί το πλείστον αρκετά υψηλή. Αντιθέτως, σε άλλες χώρες όπως στη Γερμανία και στην Ιαπωνία ο ρόλος των τραπεζών είναι ιδιαίτερα ενισχυμένος.

Το ισχύον πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας. Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας.

Στο παρελθόν έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στην ελληνική αγορά, πέραν από τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Το 1998 πραγματοποιείται από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών μελέτη για την εταιρική διακυβέρνηση και τον Απρίλιο του 1999 ο ΟΟΣΑ δημοσιεύει τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Ελλάδα αποφασίζει να προβεί στην υιοθέτηση αυτών των Αρχών. Ειδικότερα, συστήθηκε η Ελληνική Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία σε συνεργασία με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, θέσπισε τον εθελοντικό κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης με τίτλο «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της»⁸².

Το 2000 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε ειδικούς κανόνες σχετικά με τον έλεγχο της καταλληλότητας των διοικητικών και μη στελεχών των επιχειρήσεων που βρίσκονταν υπό την εποπτεία της. Το 2001, η Ένωση των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιριών και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών προέβησαν στην έκδοση κώδικα αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο συγκεκριμένος κώδικας απευθυνόταν στα μέλη της Ένωσης και δεν είχε ούτε αυτός δεσμευτικό χαρακτήρα με αποτέλεσμα την «χαλαρή» υιοθέτησή του από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

81 Μούζουλας, Σ. Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Σάκουλα, 2003.

82 Ο εθελοντικός κώδικας βασίστηκε στις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ και στόχος του ήταν η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών που ήδη βρίσκονταν σε λειτουργία από τις εισηγμένες επιχειρήσεις. Βασικά σημεία του Εθελοντικού Κώδικα αφορούσαν τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, τις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου, το ρόλο των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τέλος τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών. Επιπροσθέτως, δεν απαιτούσε υποχρεωτική συμμόρφωση των εισηγμένων επιχειρήσεων, αλλά παρείχε περιθώρια επιλογής αναφορικά με την υιοθέτησή του ή μη. Αποσκοπούσε στην αφύπνιση των μετόχων, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στους θεσμικούς επενδυτές, για ενεργή συμμετοχή στη Διοίκηση της εταιρίας.

Το 2002 ψηφίζεται ο Ν.3016/17-5-2002⁸³ με τίτλο «Για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Θέματα Μισθολογίου και άλλες Διατάξεις». Ειδικότερα, εισηγήθηκαν μέτρα όσον αφορά τη Διοίκηση και τη λειτουργία ανώνυμων εταιριών εισηγμένων σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Μια επιπλέον προσπάθεια για την ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, γίνεται από τη σύμπραξη του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και του Brunel Business School του πανεπιστημίου Brunel στο Ηνωμένο Βασίλειο που ένωσαν τις δυνάμεις τους με την υπογραφή ενός Μνημονίου Συνεργασίας τον Ιανουάριο του 2007, δημιουργώντας το **Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης** (ΕΠΕΔ) στην Ελλάδα⁸⁴. Το Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης, εκδίδει περίπου δύο φορές το χρόνο Επιθεώρηση, προσφέροντας στους αναγνώστες ειδήσεις, εξελίξεις, αποτελέσματα ερευνών και άλλες πληροφορίες σχετικά με το νέο πεδίο μελέτης «Εταιρική Διακυβέρνηση και Διοικητικά Συμβούλια».

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του Παρατηρητηρίου είναι:

- ✓ Να αναδειχθεί σε μόνιμο βήμα συζήτησης και ανταλλαγής πληροφοριών
- ✓ Να διαδίδει βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να αντεπεξέρχονται ικανοποιητικά στις ανάγκες της θεσμικής τους λειτουργίας
- ✓ Να δημιουργήσει μία ολοκληρωμένη βάση δεδομένων για την εταιρική διακυβέρνηση των ελληνικών επιχειρήσεων
- ✓ Να συμβάλλει στην ακαδημαϊκή έρευνα για την εταιρική διακυβέρνηση
- ✓ Να συνεργάζεται και να αναπτύσσει σχέσεις με άλλες οργανώσεις στην Ελλάδα (π.χ. ΧΑΑ, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Ένωση Εισηγμένων Εταιρειών, κλπ) και το εξωτερικό (BUSINESSEUROPE, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης-ECGI), με ιδιαίτερη έμφαση στις γειτονικές οικονομίες που βρίσκονται σε φάση μετάβασης.

83 Ο νόμος 3016 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, ήρθε να καλύψει το κενό που υπήρχε στην Ελληνική νομοθεσία γι αυτό το θέμα. Ο νόμος στηρίχθηκε πάνω στη Λευκή Βίβλο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι διατάξεις του νόμου εφαρμόζονται σε όλες τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν εισάγει ή πρόκειται να εισάγουν μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους, σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Ο νόμος αποτελείται από δύο κεφάλαια και το πρώτο κεφάλαιο που περιλαμβάνει 11 άρθρα αφορά την εταιρική διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο χωρίζεται σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος αφορά το διοικητικό συμβούλιο, και συγκεκριμένα ορίζει τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των μελών του, περιγράφει τη δομή του και τη σύνθεσή του, αναλύει τη δράση των ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και τέλος ορίζει τον τρόπο αμοιβής τους.

Το δεύτερο μέρος αφορά τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τον εσωτερικό έλεγχο. Συγκεκριμένα ορίζει το ελάχιστο περιεχόμενο του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου καθώς και τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος στο τρίτο μέρος ορίζεται τι γίνεται σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας με καταβολή μετρητών, καθορίζονται οι συνέπειες παραβίασης του νόμου, καθώς και οι μεταβατικές διατάξεις για τις εταιρείες που είχαν ήδη εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών την ημέρα ψήφισης του νόμου. Επίσης ορίζεται ότι οι διατάξεις του Ν. 2190/1920 εφαρμόζονται όταν δεν είναι αντίθετες με τις διατάξεις αυτού του νόμου. - Παπαθανασίου Αθανασίου Ευαγ., «Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης: Διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας» Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ΠΑ.ΜΑΚ., 2011

84 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

- ✓ Να διευκολύνει την δημιουργία εθνικών και περιφερειακών οργάνων διαλόγου για την εταιρική διακυβέρνηση⁸⁵.

Το 2010 ψηφίζεται ο Ν.3873/2010 που επιβάλλει τη σύνταξη Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης για όλες τις εισηγμένες εταιρείες, μία διάταξη πολύ χρήσιμη στο πλαίσιο της διαφάνειας. Τον Ιανουάριο του 2011, ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων -ΣΕΒ- παρουσίασε τον νέο κώδικα για τις εισηγμένες εταιρείες στο Χ.Α.Α. Ο κώδικας χρησιμοποιεί εκτενώς τις βασικές έννοιες και προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στον κώδικα του 1999 και κυρίως στη «Γαλάζια Βίβλο».

3.5 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στις Μη εισηγμένες στο ΧΑΑ επιχειρήσεις, η περίπτωση των Μη Κερδοσκοπικών-Κυβερνητικών Οργανώσεων

Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων και οι υποχρεώσεις των νόμων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, απευθύνονται στις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες, όπως τις ορίζει ο Ν.2190/1920, με έδρα την Ελλάδα, και δη στις εισηγμένες στο ΧΑΑ. Ωστόσο, η υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να φανεί χρήσιμη και στις μη εισηγμένες επιχειρήσεις. Εξάλλου στόχος τόσο του νομοθέτη όσο και του ΣΕΒ, είναι η προώθηση των βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης στο σύνολο του ελληνικού εταιρικού τομέα, με σκοπό να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας.

Για τη περίπτωση των ΜΚΟ δεν έχει υπάρξει κάποια επίσημη πρωτοβουλία εντός της ελληνικής επικράτειας, είτε από φορείς του Τρίτου τομέα είτε από το κράτος, τη στιγμή που σε άλλες χώρες έχουν εκδοθεί εξειδικευμένοι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης για τον Τρίτο τομέα. Σε διεθνές επίπεδο, το 2006 έντεκα μεγάλες διεθνούς εμβέλειας ΜΚΟ συνέταξαν και προσυπέγραψαν δημόσια μία καίρια δέσμευση που φέρει τον τίτλο «International Non Governmental Organisations Accountability Charter», που στην χώρα μας μεταφράστηκε ως «Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων», την οποία και προσυπέγραψαν 17 ελληνικές ΜΚΟ και δεσμεύθηκαν να τηρούν τους όρους της. Σε επόμενο κεφάλαιο θα γίνει εκτενής αναφορά σε αυτή τη διεθνή προσπάθεια για την υιοθέτηση καλών πρακτικών διακυβέρνησης στον χώρο των ΜΚΟ.

Οι ελληνικές ΜΚΟ μπορεί να κατατάσσονται στις μη εισηγμένες στο ΧΑΑ, με βάση τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε εισηγμένες και μη, ωστόσο, κατά τη προσωπική μου γνώμη, οι περισσότερες ελληνικές ΜΚΟ, όχι μόνο δεν γνωρίζουν την ύπαρξη του Κώδικα του ΣΕΒ και τις γενικές αρχές, που αυτός ορίζει και που μπορούν να υιοθετήσουν για ιδίων όφελος, αλλά ούτε και γνωρίζουν την τάση που επικρατεί σε διεθνές επίπεδο, που θέλει τις ΜΚΟ να υιοθετούν τις βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης, που εφαρμόζονται εδώ και χρόνια στον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα. Ο Τρίτος τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τον μεγάλο αριθμό ΜΚΟ, την έλλειψη επαγγελματισμού, τον αδιαφανή τρόπο χρηματοδότησης και την ευκαιριακή ίδρυση οργανώσεων με μοναδικό σκοπό την εκταμίευση πόρων από Ευρωπαϊκά, κυρίως αλλά και εθνικά προγράμματα χρηματοδότησης κοινωνικών έργων.

85 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή των αρχών του Κώδικα του ΣΕΒ, παρά την ευελιξία που παρέχεται από τη προσέγγιση «συμμόρφωση ή εξήγηση», είναι δύσκολο να εφαρμοστούν και από τις μικρές εισηγμένες επιχειρήσεις, πόσο μάλλον από τις ελληνικές ΜΚΟ. Παρόλα αυτά, η υιοθέτηση κάποιων αρχών, ειδικά όσων προάγουν τη διαφάνεια στη λήψη των αποφάσεων και την γνωστοποίηση των οικονομικών στοιχείων τους και δη τις πηγές χρηματοδότησής τους, θα ήταν μία κίνηση που θα βοηθούσε ιδιαίτερα τον Τρίτο τομέα στη Ελλάδα, τόσο σε οργανωτικό επίπεδο και την επίτευξη της επιθυμητής βιωσιμότητας, όσο και στην αντιμετώπιση της έντονης αμφισβήτησης που υφίσταται για το ρόλο και το έργον αυτών.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις ιδιαιτερότητες των ΜΚΟ, όσον αφορά την δύσκολη εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και στη διεθνή πρακτική όσον αφορά τη χρήση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στο εθελοντικό τομέα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και Εταιρική Διακυβέρνηση»

Εισαγωγή

Στη δεκαετία '80 οι ΜΚΟ οργανώσεις, κυρίως οι αγγλικές και οι αμερικάνικες, άρχισαν να υιοθετούν και να εφαρμόζουν επαγγελματικές πρακτικές διοίκησης-διακυβέρνησης που πρωτο-εφαρμόστηκαν στον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα. Οι βασικοί λόγοι αυτής της εξέλιξης ήταν : α) η μεταβίβαση εκ μέρους του κράτους κοινωνικών υπηρεσιών στις ΜΚΟ μαζί με την ταυτόχρονη χρηματοδότηση αυτών με κρατικά κονδύλια και β) η είσοδος της έννοιας του ανταγωνισμού στο κλάδο των ΜΚΟ (βλ Κεφ.2).

Η προσπάθεια αυτή, αρχικά αντιμετωπίστηκε ιδιαίτερα εχθρικά από ορισμένους ανθρώπους των ΜΚΟ, κυρίως διότι πίστευαν πως οποιαδήποτε προσπάθεια επαγγελματοποίησης των ΜΚΟ θα έφερνε την αλλοίωση του χώρου και ότι θα υπονόμευε την αντίληψη της αυτονομίας, τις αξίες, την ταυτότητα και ιδιαίτερες μεθόδους εργασίας του τομέα. Με τη πάροδο του χρόνου και παρά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά – διαφορές με κερδοσκοπικές επιχειρήσεις των ΜΚΟ, όπως ⁸⁶:

1. Το ότι οι ΜΚΟ δεν λειτουργούν με το κίνητρο του κέρδους
2. Δεν διανέμουν τα τυχόν κέρδη τους.
3. Πολύ δύσκολος ο καθορισμός του καταλόγου των ενδιαφερόμενων - stakeholders -
4. Ο τρόπος απόκτηση πόρων - Βασική πηγή χρηματοδότησης του έργου μιας ΜΚΟ μπορεί να αποτελούν, κρατικά κονδύλια.
5. Οι υπηρεσίες των ΜΚΟ είναι πολλές φορές άυλες και η μέτρησή τους δύσκολη να πραγματοποιηθεί - Σαφής έλλειψη δεικτών επιτυχίας-αποτελεσματικότητας των ΜΚΟ.
6. Ισχυρή δέσμευση των εργαζομένων, λόγω της αποστολής της οργάνωσης. κ.ά.

που καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή επαγγελματικών πρακτικών διακυβέρνησης, οι άνθρωποι των ΜΚΟ, έπειτα και από τις πιέσεις των βασικών χρηματοδοτών τους - Κράτος και επιχειρήσεις-, συνειδητοποίησαν την χρησιμότητα της εφαρμογής επαγγελματικών πρακτικών και ότι από το όλο εγχείρημα ο Τρίτος τομέας μόνο οφέλη μπορεί να αποκομίσει, αρκεί να κάνει καλή εφαρμογή των αρχών αυτών και όχι απλή αντιγραφή τους. Διότι όπως προαναφέραμε, ο τομέας των ΜΚΟ χαρακτηρίζεται από πολλά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Σιγά σιγά όλο και περισσότεροι άνθρωποι που σχετίζονταν με το έργο των ΜΚΟ, προσωπικό, μέλη, χρηματοδότες, στελέχη, δικαιούχοι των υπηρεσιών τους κ.ά. , άρχισαν να αποδέχονται ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να βελτιώσουν τις πρακτικές της διακυβέρνησής τους, σύμφωνα με αποδεκτούς κανόνες της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης.

Από τη δεκαετία του '90 η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης στον μη κερδοσκοπικό – Τρίτο τομέα της οικονομίας έχει αναπτυχθεί και αποτελεί ακόμη και σήμερα, αντικείμενο σοβαρής συζήτησης και έρευνας. Συγκεκριμένα η συζήτηση επικεντρώθηκε στον τρόπο λειτουργίας των ΔΣ των ΜΚΟ, τη σχέση τους με τις διοικήσεις αυτών

86 Βλ. Κεφάλαιο 2.

management committees και για τις δημοσιοποίηση όλων εκείνων των πληροφοριών που πρέπει να γνωρίζουν οι άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενοι του έργου αυτών (stakeholders). Αυτή η εξέλιξη, ήταν η αφορμή για την εκ νέου αξιολόγηση των ΔΣ των ΜΚΟ και των δεξιοτήτων των μελών τους.

Η εταιρική διακυβέρνηση και οι εφαρμογή των αρχών της στον τομέα των ΜΚΟ έχει διπλή λειτουργία :

Α) Αντιμετώπιση της έντονης αμφισβήτησης που αντιμετωπίζει ο τομέας. Του "χρεώνουν" αδιαφανείς τρόπους δράσης, χρηματοδότησης, λήψης αποφάσεων κ.ά.⁸⁷

Β) Βελτίωση της ικανότητας αυτών των οργανισμών να εκπληρώσουν την αποστολή τους (-εταιρική αποστολή στη γλώσσα των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων).

Μπορεί η αποστολή και ο ρόλος, που διαδραματίζουν σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο αρκετές ΜΚΟ, να είναι άξια θαυμασμού, ωστόσο θα πρέπει να συμβαδίσουν με την εποχή, η οποία τις θέλει να είναι ολοένα και πιο πρακτικές, ευέλικτες, λιγότερο δογματικές και περισσότερο πρόθυμες στην αναζήτηση λύσεων από τη σφαίρα των βέλτιστων πρακτικών του επιχειρηματικού κόσμου.

Διεθνώς οι πιέσεις για προώθηση προτύπων διακυβέρνησης στον τομέα των ΜΚΟ προέρχονται από εσωτερικές προοδευτικές δυνάμεις (άνθρωποι και φορείς του κλάδου), τα κράτη – τις κυβερνήσεις (υφίσταται παγκοσμίως η τάση αναθεώρησης της νομοθεσίας γύρω από την λογοδοσία των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, δηλ πολλών κρατικών, που όμως άμεσα αφορά και τις Μη Κυβερνητικές) καθώς και από τη σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (στον οποίο τα τελευταία χρόνια έχουν δοθεί αρκετά αναλυτικές κατευθυντήριες γραμμές για την εταιρική διακυβέρνηση)⁸⁸. Ως αποτέλεσμα αυτών των πιέσεων έχουν υπάρξει πολλές προσπάθειες για την διαμόρφωση κατευθυντήριων γραμμών για τη διακυβέρνηση στον Τρίτο τομέα της οικονομίας. Παρακάτω ακολουθεί ένας «Κώδικας», όπου θα παρουσιαστούν ορισμένες βέλτιστες αρχές διακυβέρνησης μιας ΜΚΟ.

4.1 Κώδικας (–Πρόταση) Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης για ΜΚΟ⁸⁹

Ο παρών κώδικας είναι αποτέλεσμα μελέτης, η οποία στηρίχθηκε στις κατευθύνσεις και τις αρχές που διατίθενται από διάφορους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης και που αφορούν τον τομέα των ΜΚΟ. Αποτελείται αρχικά από κάποιες εννοιολογικές παρατηρήσεις, σχετικά

87 Ακόμη και προσπάθειες με καλές προθέσεις, σε ορισμένες περιπτώσεις απέτυχαν να υιοθετήσουν διαφανείς και επαγγελματικές λογιστικές πρακτικές, υπονομεύοντας έτσι τόσο τους χρηματοδότες τους, όσο και την κοινωνία που στήριζε το έργο τους.

88 Εξάλλου και οι επιχειρήσεις που τα τελευταία χρόνια είναι όλο και σε στενότερη συνεργασία με τις ΜΚΟ, κυρίως μέσω της ΕΚΕ και άλλου είδους χρηματικής και υλικής βοήθειας, απαιτούν από αυτές να ενστερνιστούν κάποιες βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης με σκοπό την απόκτηση αξιοπιστίας και τη βελτίωση της εταιρικής φήμης.

89 Ο παρών κώδικας συντάχθηκε έπειτα από μελέτη διαφόρων κωδικών που έχουν θεσπίσει διάφοροι φορείς σε άλλες χώρες και σε ακαδημαϊκές μελέτες. Κυρίως όμως βασίστηκε στη μελέτη των εξής κωδικών A Code for the Voluntary and Community Sector, ACEVO, Charity Trustee Networks, ICSA, NCVO on behalf of The National Hub of Expertise in Governance και Leading Your NGO Corporate Governance, A Reference Guide for NGO Boards (Building on strength : improving governance and accountability in Canada's voluntary sector, Final report of the panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector, February 1999).

με το σκοπό της σύνταξής του, τη χρήση του κ.ά., και ακολουθούν οι βασικές αρχές χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης μαζί με ορισμένες οδηγίες για την καλύτερη εφαρμογή των αρχών.

Σκοπός

Βασικός σκοπός του προσδιορισμού και της διατύπωσης προτύπων σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ενίσχυση της ποιότητας του έργου των ΜΚΟ και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων μερών, ως προς το έργο της, διότι η βασική νέα πρόκληση των ΜΚΟ είναι, η συγκέντρωση κεφαλαίων από τον ιδιωτικό τομέα, ειδικά τώρα που τα κράτη αδυνατούν να συνδράμουν όπως παλαιότερα. Οι ΜΚΟ παύουν να στηρίζονται στους παραδοσιακούς χρηματοδότες τους, κυβερνήσεις και δωρητές-ευεργέτες και αναγκάζονται να σκεφτούν πιο καινοτόμους τρόπους άντλησης κεφαλαίων. Ο ιδιωτικός τομέας έχει εδώ και πολλά χρόνια δείξει την επιθυμία του να συνεισφέρει πόρους για σκοπούς που υποστηρίζονται από τις ΜΚΟ, επομένως οι ΜΚΟ θα πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές γνώριμες στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, που θα τις κάνουν να εμπιστευτούν τα χρήματά τους σε αυτές.

Σκοπός του κώδικα είναι να βοηθήσει τα μέλη του ΔΣ στο σημαντικό έργο που διεξάγουν. Επειδή οι ΜΚΟ διαφέρουν κατά πολύ από άποψη μεγέθους και δραστηριότητας, δεν είναι όλες οι αρχές του κώδικα για όλες τις ΜΚΟ. Οι ΜΚΟ καλούνται να εξετάσουν μόνες τους όλες τις αρχές του κώδικα και έπειτα να λάβουν τα μέτρα που τους ταιριάζουν και που μπορεί να τους φανούν χρήσιμα. Ο κώδικας αυτός, όπως προτείνει και η διεθνής πρακτική στο τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης είτε αφορά κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είτε αφορά ΜΚΟ, δεν είναι υποχρεωτικός στην εφαρμογή των αρχών του. Απλώς ενθαρρύνει τους ανθρώπους των ΜΚΟ, να εφαρμόσουν τις βέλτιστες πρακτικές σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Η εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης από τις ΜΚΟ διατηρεί και ενισχύει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών του τομέα (stakeholders), κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για τον συγκεκριμένο κλάδο.

Ο Παρών Κώδικας και η χρήση του

Ο κώδικας αυτός όπως και οι περισσότεροι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, απευθύνεται κυρίως στους διευθυντές και στα μέλη του ΔΣ. Σκοπός του να τους βοηθήσει να "οδηγήσουν" τις οργανώσεις τους, όσο το δυνατόν αποδοτικότερα ώστε να πετύχουν άριστη διακυβέρνηση. Μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμος και για τα ενδιαφερόμενα μέρη stakeholders, στο να κατανοήσουν τι μπορούν να περιμένουν από μία well-governed ΜΚΟ. Ενδιαφερόμενοι φορείς για τη δράση και τον τρόπο λειτουργίας μιας ΜΚΟ, σύμφωνα με τον παρόντα κώδικα θεωρούνται :

1. Οι εθελοντές
2. Το προσωπικό
3. Οι χρηματοδότες
4. Οι χορηγοί
5. Τα μέλη
6. Η κοινωνία εντός της οποίας δραστηριοποιείται
7. Οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές

8. Ακαδημαϊκά ιδρύματα
9. Προμηθευτές-συνεργάτες
10. Η Κοινωνία των Πολιτών – τα οργανωμένα δίκτυα των ΜΚΟ

Στόχος του παρόντα κώδικα είναι: α) να συμβάλει στην άνοδο του επαγγελματισμού των ελληνικών ΜΚΟ, η οποία μόνο οφέλη μπορεί να τους αποφέρει και β) να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα αυτών. Όσον αφορά τη χρήση αυτού και την υιοθέτηση των αρχών του, όπως και οι κώδικες που απευθύνονται στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις εισηγμένες και μη, αυτή είναι προαιρετική. Δεν είναι υποχρεωτικός αλλά καθορίζει τη βέλτιστη πρακτική. Αναμένεται ότι πολλές από τις ΜΚΟ, που θα δουν με θετικό μάτι την όλη αυτή προσπάθεια, θα μπορέσουν να εφαρμόσουν τα πρότυπα αυτά σταδιακά και ίσως καθώς η οργάνωσή τους μεγαλώνει σε μέγεθος. Συνιστάται στις ΜΚΟ που θα κάνουν χρήση του κώδικα, να αναθεωρήσουν το καταστατικό τους και λοιπά έγγραφα για μπορέσει να καταστεί εφικτή η καλή εφαρμογή των αρχών του.

Οι βασικές αρχές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης.

Μέρος Α' - Το ΔΣ και τα μέλη του

I. Ρόλος και αρμοδιότητες ΔΣ

«Κάθε οργανισμός πρέπει να καθοδηγείται και να ελέγχεται από ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εξασφαλίζει την παράδοση των έργων της, καθορίζει τη στρατηγικό σχεδιασμό της και υπερασπίζεται τις αξίες της».⁹⁰

«Το ΔΣ πρέπει να έχει σαφείς αρμοδιότητες και λειτουργίες, οι οποίες πρέπει να οργανώνονται με τρόπο κατάλληλο ώστε να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα»

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο η ΜΚΟ να είναι σε θέση να παράσχει πραγματική αξία στους ενδιαφερόμενους φορείς – stakeholders -. Για μία ΜΚΟ αυτό σημαίνει:

- ❖ Να είναι “αποτελεσματική” στο κοινωνικά έργο που παρέχει,
- ❖ Να λογοδοτεί στους χρηματοδότες της, (The Board in Control)
- ❖ Να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της κοινωνίας, όπου δραστηριοποιείται.

Πιο αναλυτικά, το ΔΣ έχει καθήκον και πρέπει να αναλάβει τη τελική ευθύνη για τον σχεδιασμό των διαδικασιών διακυβέρνησης της οργάνωσης και για τον λόγο αυτό να προβεί στις κάτωθι ενέργειες:

1. Σαφής περιγραφή του οράματος και της αποστολής της ΜΚΟ,
2. Επανεξέταση σε περιοδική φάση της αποστολής της οργάνωσης,
3. Διασφάλιση Συμμόρφωσης με τους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού, καθώς και την ιδρυτική του πράξης, (Compliance)

90 Irish Development NGOs, Code of Corporate Governance, Dochas, The Irish Association of Non Governmental Development Organisations.

4. Καθορισμός και έγκριση πολιτικών, έργων και των προϋπολογισμών τους για την επίτευξη των στόχων αυτών,
5. Ορισμός διαδικασίας και χρονοδιαγράμματος αξιολόγησης της πορείας των έργων,
6. Διασφάλιση ότι η ΜΚΟ πληροί όλες τις σχετικές νομοθετικές, κανονιστικές απαιτήσεις των ρυθμιστικών αρχών, (*Compliance*)
7. Κατάρτιση πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης κα αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων,
8. Εξασφάλιση λειτουργίας της ΜΚΟ σε συνθήκες πλήρους διαφάνειας, με την υποβολή εκθέσεων επιδόσεων, διαδικασιών και οικονομικής διαχείρισης, μέσα από την ύπαρξη μηχανισμών και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου συμμόρφωσης και οικονομικής διαχείρισης⁹¹ (*Internal controls*)
9. Ρύθμιση και διατήρηση συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων του Διευθύνοντα Συμβούλου και του προσωπικού,
10. Κατάρτιση πολιτικών σχετικά με τη καταγραφή, την ανάλυση και την αντιμετώπιση Κινδύνων (*Managing Risk*)
11. Εξασφάλιση μέσω διάφορων μηχανισμών, καλής επικοινωνίας και πλήρους πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων stakeholders
12. Ενίσχυση της φήμης της ΜΚΟ στη κοινωνία

Επιπλέον το ΔΣ θα πρέπει να καθορίζει τις λειτουργίες, τις αρμοδιότητες και να θέσει σαφείς όρους εντολής του Προέδρου του, των τυχόν υποεπιτροπών, των μελών του, του διευθύνοντα συμβούλου (CEO), του προσωπικού ακόμη και των εθελοντών. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι το προσωπικό, οι εθελοντές και οι λοιποί παράγοντες, έχουν επαρκή εξουσιοδότηση οριοθετημένη με σκοπό την λειτουργική και αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

II. Μέγεθος και Σύνθεση ΔΣ

Το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπει την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του ΔΣ. Ο αριθμός των μελών του ΔΣ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της κάθε ΜΚΟ, τον τομέα δράσης της και τη νομική της μορφή. Τα μέλη του θα πρέπει να διαθέτουν συνδυασμό ακαδημαϊκών γνώσεων και προσόντων με στοιχεία προσωπικότητας, που να ανταποκρίνονται στους στόχους της ΜΚΟ.

III. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ

Τα μέλη του ΔΣ λειτουργούν συλλογικά και προς το συμφέρον της ΜΚΟ και θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα για τις νομικές τους ευθύνες και υποχρεώσεις. Με βάση τη βιβλιογραφία και τη διεθνή πρακτική, υπάρχουν τρεις αρχές δεοντολογίας που πρέπει να ισχύουν για κάθε μέλος ΔΣ, αυτές είναι:

Επιμέλεια : Με την έννοια ότι το μέλος θα πρέπει να συμμετέχει στις συνεδριάσεις, να είναι αναλαμβάνουν συνειδητές αποφάσεις μετά την ανάγνωση των παρεχόμενων

91 Το ΔΣ πρέπει να επαληθεύει τις δαπάνες περί καταλληλότητας, να ελέγχει εάν οι πόροι δαπανώνται με τις εγκεκριμένες διαδικασίες, εάν κατά την οικονομική διαχείριση τηρείται αρχείο οικονομικών συναλλαγών και λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα όσον αφορά την απόκτηση των οικονομικών πόρων. Αναλυτικότερη αναφορά στη διαδικασία του Εσωτερικού ελέγχου στη σελ.

πληροφοριών και συμπληρωματικών, σε περίπτωση που το κρίνουν απαραίτητο και το ζητήσουν και να εκτελούν τα καθήκοντά τους με λογικό και υπεύθυνο τρόπο.

Καθήκον Πίστews : Κάθε μέλος λαμβάνει τις αποφάσεις αποκλειστικά προς το συμφέρον της ΜΚΟ, όχι προς όφελος οποιαδήποτε άλλης ομάδας, της οποίας μπορεί να είναι μέλος και ποτέ για προσωπικό του όφελος.

Καθήκον Υπακοής : Κάθε μέλος πρέπει να είναι πιστό στην αποστολή της ΜΚΟ και δεν επιτρέπεται να ενεργεί με τρόπους ασυμβίβαστους με τους κεντρικούς στόχους της ΜΚΟ.

Όλα τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσιευθέντων πληροφοριών, να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων⁹², κατανοήσουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους και να έχουν υπογράψει μία Δήλωση-ρήτρα, η οποία θα περιλαμβάνει τις θεσμοθετημένες υποχρεώσεις τους. Τα μέλη του ΔΣ δεν θα πρέπει να ενεργούν με δική τους πρωτοβουλία εξ ονόματος του ΔΣ ή για τις ανάγκες του οργανισμού, χωρίς την κατάλληλη εξουσιοδότηση από το ΔΣ.

Ορισμένες από τις υποχρεώσεις των μελών είναι :

- Να γνωρίζουν και να υποστηρίζουν την αποστολή του οργανισμού,
- Να προασπίζουν τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης,
- Να είναι πάντοτε προετοιμασμένοι για τις συνεδριάσεις,
- Να ενεργούν με ακεραιότητα και να αποφεύγουν ή να δηλώνουν τη προσωπική σύγκρουση συμφερόντων,
- Να συμμετέχουν σε επιτροπές της οργάνωσης,
- Να συμμορφώνονται με τις αρχές του κώδικα.

Μία κρίσιμη εταιρική σχέση είναι γενικά αυτή της Διοίκησης - management και του ΔΣ και ειδικά αυτή του Προέδρου του ΔΣ και του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO). Καλή πρακτική αποτελεί ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων αυτών των δύο. Το ΔΣ διορίζει τον διευθύνοντα και του παρέχει επαρκή εξουσιοδότηση για τη διαχείριση της ΜΚΟ. Ο διευθύνων (CEO) αναφέρεται στο ΔΣ και είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και των πολιτικών που έχει καθορίσει το ΔΣ.

Το ΔΣ θα πρέπει:

- να αποφεύγει την εμπλοκή του σε θέματα καθημερινής διαχείρισης του προσωπικού και των δραστηριοτήτων της ΜΚΟ, αυτός είναι ο λόγος που το ΔΣ διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων διαχείρισης.
- να εξασφαλίσει την ύπαρξη όλων εκείνων των τυπικών ρυθμίσεων για την εποπτεία, την υποστήριξη, την αξιολόγηση και την προσωπική ανάπτυξη του διευθύνοντα συμβούλου.

Από την άλλη πλευρά ο *Πρόεδρος του ΔΣ* είναι αυτός που "τρέχει" την ΜΚΟ και καθορίζει τα θέματα ημερήσιας διάταξης. Ο πρόεδρος του ΔΣ ηγείται όλων των συνεδριάσεων και των

92 Αποφυγή Σύγκρουσης συμφερόντων: δηλ. Τα μέλη αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα σε προσωπικά τους και εκείνα της ΜΚΟ.

δράσεων του ΔΣ. Μεταξύ των εργασιών του συμπεριλαμβάνονται: α) η εξασφάλιση για τα μέλη του ΔΣ, της έγκαιρης, και σαφής πληροφόρησης, ιδιαίτερα σχετικά με τις επιδόσεις του οργανισμού, με σκοπό την ορθολογική λήψη αποφάσεων, β) η διασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη stakeholders γ) η εξασφάλιση επαρκούς χρόνου για τη συζήτηση των πολύπλοκων θεμάτων μεταξύ των μελών του ΔΣ και η μέριμνα για την εύρεση χρόνου ακόμη και για ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ αυτών δ) η ενθάρρυνση για την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών του ΔΣ.

IV. Διορισμός και αξιολόγηση των μελών (Board review and renewal)

Μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του ΔΣ είναι κατάρτιση ενός μηχανισμού διορισμού και αξιολόγησης των μελών του.

«Το ΔΣ θα πρέπει περιοδικά να επανεξετάζει και να αξιολογεί της επιδόσεις του ίδιου και των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, επιτροπών και μόνιμων ομάδων της οργάνωσης»⁹³

«Το ΔΣ θα πρέπει να έχει μία στρατηγική για τη δική του ανανέωση. Η πρόσληψη νέων διευθυντών θα πρέπει να είναι ανοικτή και διαφανής και να επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού ΔΣ»

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η απόδοση των επιμέρους στελεχών αξιολογείται τακτικά είτε από τον πρόεδρο ή από έναν άλλο διευθυντή ή από κάποιον τρίτο – εξωτερικό συνεργάτη. Τα αποτελέσματα αυτών των αξιολογήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με σκοπό να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις και τη δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης. Εκτός από τις διαδικασίες αξιολόγησης το ΔΣ θα πρέπει να εφαρμόσει μια στρατηγική ανανέωσης, που θα περιλαμβάνει αξιοκρατικές ρυθμίσεις διαδοχής ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη αντικατάσταση των μελών του και τη μακροπρόθεσμη λειτουργία της ΜΚΟ. Τη διαδικασία πρόσληψης των νέων μελών το ΔΣ θα πρέπει να την αναθέσει σε μία ανεξάρτητη επιτροπή – ομάδα, η οποία καλείται να ρυθμίσει θέματα όπως :

- Ανώτατο όριο θητειών,
- Ιδιότητες και γνώσεις που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι,
- Τη διαδικασία πρόσληψης,
- Τα χαρακτηριστικά του ιδανικού μέλους, κ.ά.

Κατά τη διεθνή βιβλιογραφία, τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το ιδανικό μέλος ΔΣ είναι τα εξής:

1. Να είναι "ομαδικός παίκτης" και συγχρόνως να μπορεί να εκφράζει τη προσωπική-ανεξάρτητη άποψή του κατά τη διαδικασία ανάλυσης των επιλογών της ΜΚΟ, με σκοπό τη παροχή αποτελεσματικής ηγεσίας,
2. Να μπορεί να αναλάβει τη δέσμευση να αφιερώσει τον απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια με σκοπό την σωστή επιτέλεση των καθηκόντων ως μέλος του ΔΣ,

93 Irish Development NGOs, Code of Corporate Governance, Dochas, The Irish Association of Non Governmental Development Organisations.

3. Να μπορεί να εμπνεύσει με την συμπεριφορά του και τους άλλους συμμετέχοντες στο ΔΣ, ενισχύοντας έτσι τη φήμη της ΜΚΟ
4. Να μπορεί να κατανοήσει το ρόλο και την αποστολή της ΜΚΟ, να υιοθετεί στρατηγικές και ευέλικτες μεθόδους σε βασικά θέματα και να αποδεχθεί τις ανάλογες ευθύνες.

Στον κλάδο των ΜΚΟ εξίσου σημαντικά με τα ακαδημαϊκά προσόντα είναι τα χαρακτηριστική προσωπικότητας, όπως η ακεραιότητα, το θάρρος, η τιμιότητα, η αποφασιστικότητα και η συνεχής θέληση για μάθηση.

V. Λειτουργία ΔΣ

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του ΔΣ, τα μέλη του θα πρέπει να συνέρχονται τακτικά – αποτελεσματική χρήση του χρόνου-, να εξασφαλίσουν ότι λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες και συμβουλές⁹⁴, που χρειάζονται για τη ορθότερη λήψη αποφάσεων και εν συνεχεία θα πρέπει να καταρτίσουν έναν σαφή και λεπτομερή εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας.

VI. Επανεξέταση αποστολής

«Το ΔΣ θα πρέπει να διεξάγει περιοδική επανεξέταση της αποστολής της και όλων των πτυχών του έργου της και να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα για δυνητικές αλλαγές»⁹⁵

Συγκεκριμένα, μια ΜΚΟ θα πρέπει:

- να προβεί σε σαφή περιγραφή του οράματος και της αποστολής της και στη δημοσίευση αυτών,
- να επανεξετάζει σε περιοδική βάση την αποστολή αυτή, με σκοπό να προσδιορίσει εάν αυτή μπορεί ακόμη να επιτευχθεί, με βάση τις επιλεγόμενες στρατηγικές της
- να εποπτεύει τη διοίκηση (ετήσια) και γενικά όλες τις πτυχές των εργασιών της ΜΚΟ
- να εξετάσει εάν οι ανάγκες για τις οποίες συστάθηκε η ΜΚΟ εξακολουθούν να υφίστανται και ένα εξακολουθεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις ανάγκες αυτές, κ.ά.

Το ΔΣ θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα αυτών των εργασιών, με σκοπό να ενημερώνει το στρατηγικό σχεδιασμό της και να υλοποιεί τις κατάλληλες αλλαγές και βελτιώσεις. Η υλοποίηση όλων αυτών ολοκληρώνεται σε συνεργασία με τη διοίκηση management. Η δέσμευση της διοίκησης είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

94 Το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει επαγγελματικές συμβουλές όπου χρειάζεται πριν από τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και δεν θα πρέπει να στηρίζεται αποκλειστικά σε μία μοναχά πηγή πληροφόρησης.

95 Irish Development NGOs, Code of Corporate Governance, Dochas, The Irish Association of Non Governmental Development Organisations.

Μέρος Β΄ - Διαφάνεια, Λογοδοσία και η Συμμετοχή – ο ρόλος ενδιαφερόμενων μερών stakeholders

« Η λειτουργία του ΔΣ και της ΜΚΟ γενικότερα, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τους διαφανείς τρόπους της, την άμεση και ειλικρινή ανταπόκριση σε θέματα λογοδοσίας και την έγκαιρη και σαφή πληροφόρηση που παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη stakeholders».

Κάθε ΜΚΟ θα πρέπει να εντοπίζει όσους έχουν έννομο και απλό ενδιαφέρον για το έργο της stakeholders και να διασφαλίσει ότι υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική για την τακτική και ουσιαστική επικοινωνία μαζί τους. Εν συνεχεία θα πρέπει να είναι έτοιμο για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις εργασίες της, την οικονομική της διαχείριση καθώς και τις μεθόδους διακυβέρνησής της. Κάτι τέτοιο φυσικά επιτυγχάνεται με την διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το ΔΣ θα πρέπει με κάθε τρόπο να ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους φορείς με σκοπό να ενθαρρύνει και να επιτρέψει τη κατάλληλη συμμετοχή των βασικότερων εξ αυτών, βλ. χρηματοδότες, μέλη και εθελοντές, κατά τον προγραμματισμό της οργάνωσης και τη λήψη των αποφάσεων.

❖ Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου (Internal Control)⁹⁶

Μέσα από τη καθιέρωση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου ο κάθε οργανισμός μπορεί να παρουσιάσει στους ενδιαφερόμενους φορείς stakeholders μια σαφή εικόνα της οικονομικής κατάστασής του και των προοπτικών του και να διασφαλίσει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων του και την ορθότητα των ανακοινώσεών του.⁹⁷ Η σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, εγγυάται τη συμμόρφωση με ποικιλία νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων, που προέρχονται από την ιδρυτική πράξη της ΜΚΟ έως και απαιτήσεις αρμόδιων ρυθμιστικών αρχών.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να ασκείται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας ΜΚΟ, δηλ. επί της οικονομικής διαχείρισης, της κανονιστικής συμμόρφωσης, των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων κ.ά. Το ΔΣ θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι υπάρχουν συστήματα οικονομικού ελέγχου, εσωτερικού ελέγχου, υποβολής εκθέσεων διαχείρισης πόρων, διαδικασιών και έργου. Συγχρόνως θα πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη τακτικής επανεξέτασης των συστημάτων αυτών.

❖ Διαχείριση Κινδύνων (Risk management)⁹⁸

Όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων, θα πρέπει να αποφεύγει την ανάληψη δραστηριοτήτων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν κινδύνους στις υπηρεσίες του οργανισμού, στους δικαιούχους αυτών, στους εθελοντές, το προσωπικό, τον οργανισμό ή και στη φήμη του. Στα πλαίσια αυτής της διαχείρισης των κινδύνων, δηλ. στον εντοπισμό, την ανάλυση-αξιολόγηση και την αντιμετώπιση αυτών, κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνουν συμβουλές από επαγγελματίες συμβούλους.

❖ Συμμετοχή και ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών – stakeholders

96 Για ΜΚΟ με προσωπικό άνω των 30 ατόμων

97 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων, Ιανουάριος 2011.

98 Για ΜΚΟ με προσωπικό άνω των 30 ατόμων

Κάθε οργανισμός θα πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερο σεβασμό προς τα μέλη της κοινωνίας εντός της οποίας δραστηριοποιείται και να αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα το έργο που καλείται να φέρει εις πέρας. Αυτό του δημιουργεί ένα σημαντικό βάρος, όσον αφορά την διαχείριση της εμπιστοσύνης που παρέχει η κοινωνία προς τις ΜΚΟ και τη ανάγκη αυτές να είναι προσιτές στα μέλη της κοινωνίας, που εκφράζουν με διάφορους τρόπους το ενδιαφέρον τους για το έργο τους.

Η κάθε ΜΚΟ θα πρέπει να εντοπίσει αυτούς που έχουν έννομο ενδιαφέρον για το έργο της αλλά και όσους ενδιαφέρονται και μπορεί να θελήσουν να την υποστηρίξουν στο μέλλον, και να διασφαλίσει υπάρχει στρατηγική τακτικής και ουσιαστικής επικοινωνίας μαζί τους. Το ΔΣ θα πρέπει να ενθαρρύνει και να επιτρέπει τη συμμετοχή των βασικών ενδιαφερόμενων, όπως οι χρηματοδότες και οι εθελοντές, κατά τον προγραμματισμό της οργάνωσης και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι μέσω της τακτικής και ουσιαστικής επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους φορείς, α) οι απόψεις αυτών θα λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, β) ότι αυτοί ενημερώνονται και γνωμοδοτούν σχετικά με τα σχέδια του οργανισμού και γ) ότι υπάρχει διαδικασία διαχείρισης των σχολίων και των προτάσεων αυτών.

4.2.1 « Η περίπτωση της Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών ΜΚΟ (International Non Governmental Accountability Charter - INGO)»

Όπως όλες οι άλλες οργανώσεις έτσι και οι ΜΚΟ πρέπει να είναι ανοικτές προς το κοινό για τους στόχους τους, τις αξίες, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα τους. Οι ΜΚΟ και γενικά όλες οι οργανώσεις του Τρίτου τομέα έρχονται αντιμέτωπες με την έντονη κριτική και αμφισβήτηση τόσο από εκείνους που επιθυμούν τη συνεργασία μαζί τους όσο και από εκείνους που επιδιώκουν να περιορίσουν τις δραστηριότητές τους. Με σκοπό την αντιμετώπιση αυτής της έντονης αμφισβήτησης και της κριτικής επάνω στον τρόπο λειτουργίας τους, οι ΜΚΟ άλλοτε μόνες τους και άλλοτε σε συνεργασία με τα κράτη συντάσσουν μερικούς οδηγούς για μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία.

Αφορμή για τη σύνταξη τέτοιου είδους οδηγών αποτέλεσαν διάφορα περιστατικά που αφορούν μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, όπως οι περιπτώσεις οικονομικής κακοδιαχείρισης που βλάπτουν τη φήμη του συνόλου των ΜΚΟ και οδηγούν σε απαιτήσεις για μεγαλύτερη λογοδοσία όλων. Οι ανησυχίες της κοινωνίας, των κυβερνήσεων και του επιχειρηματικού κόσμου αυξάνονται όταν υπάρχουν μεγάλα ποσά δημοσίου χρήματος που διατίθεται στις εν λόγω οργανώσεις. Όπως όλες οι οργανώσεις έτσι και οι ΜΚΟ αναπόφευκτα κάνουν κάποια λάθη, συνειδητά ή ασυνειδητά, και καθώς η τάση της κοινωνίας είναι να παρατηρεί εντονότερα το έργο και τον τρόπο λειτουργίας τους τα αιτήματα για λογοδοσία αυξάνονται.

Οι άνθρωποι των ΜΚΟ δεν θα πρέπει να φοβούνται την απαίτηση για μεγαλύτερη λογοδοσία. Πρέπει καθημερινά να υπενθυμίζουν στους εαυτούς τους και το κοινό, ότι είναι ανοικτές, διαφανείς οργανώσεις που λειτουργούν επαγγελματικά, ότι τηρούν υψηλά πρότυπα ηθικής δεοντολογίας και ότι είναι μπορούν να λογοδοτήσουν για τις πράξεις τους. Σε μια εποχή που η κοινωνία έχει εναποθέσει τις ελπίδες της για την αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων στις ΜΚΟ παρά στις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις, είναι ζωτικής σημασίας να αποκτηθεί και να διατηρηθεί εμπιστοσύνη προς αυτές.

Ένα θετικό βήμα για την κατάκτηση αυτής της πολυπόθητης εμπιστοσύνης αποτελεί η εμφάνιση κατά την τελευταία δεκαετία της τάσης, κατά την οποία διάφορες ομάδες ΜΚΟ σε όλο τον κόσμο, ιδίως των αναπτυξιακών ή εκείνων που δραστηριοποιούνται σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή σε ένα κοινό θέμα, αναγνώρισαν την αξία που έχουν κώδικες ή πρότυπα λειτουργίας. Αυτοί οι κώδικες αναπτύχθηκαν για να εξυπηρετήσουν έναν διπλό σκοπό. Πρώτον, να θέσουν και να διατηρήσουν υψηλά και συνεπή πρότυπα λειτουργίας που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον δηλ. τους εργαζόμενους και τους εθελοντές και δεύτερον το εξωτερικό μέσω της επίδειξης υπευθυνότητας απέναντι στους υποστηρικτές, τους χορηγούς, τις τοπικές αρχές και άλλους.

Με την υιοθέτηση σαφών αρχών λειτουργίας και μηχανισμών δημοσιοποίησης των στόχων, των δραστηριοτήτων και των παραμέτρων διακυβέρνησης, οι ΜΚΟ έχουν καταφέρει να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, να ενισχύσουν την αναγνώριση του έργου τους και της νομιμοφροσύνης τους και να βελτιστοποιήσουν την υποστήριξη της χρηματοδότησής τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών των διαδικασιών και των προσπαθειών σύνταξης κωδικών, που περιλαμβάνουν πρότυπα καλής διακυβέρνησης, ήταν η εμφάνιση ενός κώδικα – πρόταση που περιλαμβάνει πολλά από τα χαρακτηριστικά των κωδικών που αναπτύχθηκαν από άλλες ΜΚΟ, της «Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων». Η Χάρτα έχει πολλές ομοιότητες με άλλους κώδικες, συμπεριλαμβανομένων των κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν αναπτυχθεί στον τομέα των επιχειρήσεων και έχει δημιουργηθεί για να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες ανάγκες των μεγαλύτερων διεθνών ΜΚΟ.

Η ιδέα της «Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων» γεννήθηκε το 2003 μετά από συζητήσεις επιφανών ηγετών της Κοινωνίας των Πολιτών στα πλαίσια του Διεθνούς Workshop International Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (IANGO). Συγκεκριμένα, η ιδέα ήταν αποτέλεσμα των συνομιλιών μεταξύ του Κέντρου Hauser που εδρεύει στη σχολή Kennedy School of Government στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, τη Παγκόσμια Συμμαχία CIVICUS και αρκετών ηγετών της IANGO.

Στις 6 Ιουνίου 2006, οι ΜΚΟ ActionAid International, Amnesty International, CIVICUS World Alliance for Citizen Participation, Consumers International, Greenpeace International, Oxfam International, International Save the Children Alliance, Survival International, International Federation Terre des Hommes, Transparency International and the World YWCA οργάνωσαν κοινή συνέντευξη τύπου, προκειμένου να δηλώσουν δημόσια την σύνταξη και την υπογραφή της Χάρτας με την οποία αυτοδεσμεύτηκαν να σέβονται τις οικουμενικές αξίες και αρχές, να λειτουργούν με σύγχρονα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης, να δέχονται εξωτερικό ανεξάρτητο έλεγχο με πλήρη διαφάνεια και με υποχρέωση λογοδοσίας τόσο στο εσωτερικό των οργανισμών όσο και προς τρίτους. Ταυτόχρονα καλούσαν και τους ανθρώπους των άλλων ανεξάρτητων ΜΚΟ να αναλάβουν την ίδια δέσμευση, προκειμένου να προωθήσουν τα υψηλότερα πρότυπα λειτουργίας και συμπεριφοράς.

Η ανάληψη της υποχρέωσης και η συνεπής τήρηση των αρχών αυτών αποτελεί εχέγγυο ότι οι ΜΚΟ, που δεσμεύτηκαν να τις τηρούν, θα υπόκεινται σε κοινωνικό έλεγχο και θα έχουν

επομένως αυξημένη ευθύνη αλλά και μεγαλύτερη αξιοπιστία έναντι της κοινωνίας την οποία εκφράζουν⁹⁹. Με την έναρξη της ισχύος και της εφαρμογής των διατάξεων της Χάρτας, οι υπογράφωντες το Καταστατικό συμφώνησαν να εκχωρήσουν την ευθύνη της εποπτείας της εφαρμογής της Χάρτας σε μια διευθύνουσα ομάδα αποτελούμενη από τις Amnesty International, Greenpeace International, Oxfam International, ActionAid International, International Save the Children Alliance, Transparency International and the CIVICUS World Alliance of Citizen Participation. Η τελευταία ορίστηκε να τελέσει και χρέη Γραμματείας της Χάρτας για:

- την παρακολούθηση των υπογραφόντων,
- τη διαχείριση των νέων εγγραφών
- της υποβολής των εκθέσεων που απαιτεί η Χάρτα,
- να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των ΜΚΟ που έχουν υπογράψει τη Χάρτα, και να χρησιμεύσει ως συνομιλητής μεταξύ των οργανώσεων που επιθυμούν να υπογράψουν, αυτών που έχουν ήδη υπογράψει και της Διευθύνουσας Ομάδας.

Από την έναρξη της εφαρμογής της, τον Ιούνιο του 2006, τα ιδρυτικά μέλη έδωσαν προσωρινά ρόλους και έγγραφες αρμοδιότητες, εξέλεξαν Επιτροπή Διαχείρισης η οποία για λογαριασμό των ιδρυτών ανέλαβε:

- την εποπτεία της sign-on διαδικασίας,
- τη καθοδήγηση της γενικότερη διάδοσης και ανάπτυξη της Χάρτας,
- τη διαδικασία υποβολής εκθέσεων
- και τη συμφωνία με τα κριτήρια που πρέπει να καλύπτουν τα νέα συμβαλλόμενα μέρη, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι μόνο οι ΜΚΟ που τηρούν ηθικό πλαίσιο της Χάρτας εγκρίνουν τη Χάρτα.

Η έναρξη εφαρμογής της Χάρτας αποτελεί απλώς ένα σημείο εκκίνησης της εξελισσόμενης διαδικασίας για τη θέσπιση και εφαρμογή ενός συστήματος που όχι μόνο θέτει κοινά πρότυπα συμπεριφοράς για τις ανεξάρτητες ΜΚΟ, αλλά δημιουργεί μηχανισμούς για την έκθεση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της συμμόρφωσης Αναγνωρίζοντας τη σημασία της διατήρησης στο ακέραιο του πνεύματος της Χάρτας και εξασφαλίζοντας τη καθιέρωση μηχανισμών επιβολής της νομοθεσίας, το Διοικητικό Συμβούλιο των ΜΚΟ εμπλέκεται σε μια σειρά διαδικασιών για την περαιτέρω ανάπτυξη της Χάρτας.

Με την διεθνή αυτή κίνηση, οι ΜΚΟ θέλησαν να δείξουν πως εάν θέλουν μπορούν και αυτές να λειτουργήσουν με άκρως επαγγελματικό τρόπο και γιατί όχι να εφαρμόσουν πρακτικές και μηχανισμούς απαιτητικούς, που προωθούν τις αξίες της διαφάνειας, της κοινωνικής ευθύνης και της υποχρεωτικής λογοδοσίας και που τις βοηθούν στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Σύμφωνα με τους φορείς που συνέταξαν τη Χάρτα, η υιοθέτηση των αρχών της και η εφαρμογή τους στοχεύει¹⁰⁰ :

1. Στον εντοπισμό και προσδιορισμό κοινών αρχών, πολιτικών, και πρακτικών

⁹⁹ <http://www.ngo.gr>

¹⁰⁰ <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/>

2. Στην έμπρακτη ενίσχυση της διαφάνειας, της κοινωνικής ευθύνης και της υποχρεωτικής λογοδοσίας, τόσο στο εσωτερικό των οργανισμών όσο και προς τρίτους.
3. Στην ενθάρρυνση της επικοινωνίας με κοινωνικούς εταίρους
4. Στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών

Όπως και οι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, έτσι και η Χάρτα αυτή υιοθετείται εθελοντικά και έχει καταρτιστεί με βάση διάφορους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, κανόνες και κατευθυντήριες οδηγίες. Σύμφωνα με τη Χάρτα οι ενδιαφερόμενοι φορείς – stakeholders, τους οποίους αποκαλεί κοινωνικούς εταίρους είναι οι εξής¹⁰¹:

- Λαοί – κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται
- Τα μέλη και οι υποστηρικτές τους
- Το προσωπικό και οι εθελοντές τους
- Οργανισμοί και άτομα που προσφέρουν οικονομική βοήθεια, αγαθά ή υπηρεσίες
- Οργανισμοί-εταίροι, τόσο κυβερνητικοί όσο και μη κυβερνητικοί, με τους οποίους συνεργάζονται
- Αρμόδια όργανα και φορείς των οποίων η άδεια απαιτείται για τη σύσταση και λειτουργία τους
- Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που προσπαθούν να επηρεάσουν
- Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης
- Οι πολίτες

Βασικό σημείο αυτής της προσπάθειας υιοθέτησης καλών πρακτικών διακυβέρνησης στον κλάδο των ΜΚΟ, αποτελεί η συμμόρφωση με κοινά παραδεκτές απαιτήσεις περί διοίκησης, τήρησης λογιστικών βιβλίων και υποβολής εκθέσεων απολογισμού. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην υποβολή εκθέσεων, μέσω των οποίων δημοσιοποιούν τον ετήσιο (τουλάχιστον) απολογισμό των δραστηριοτήτων και των επιτευγμάτων τους. Οι εκθέσεις περιγράφουν για λογαριασμό της κάθε οργάνωσης:

- Την αποστολή και τις αξίες
- Τους στόχους και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε επίπεδο προγραμμάτων
- Τη διοικητική δομή και τις διαδικασίες, καθώς και τους κατόχους των βασικών θέσεων στην οργάνωση
- Τις βασικές πηγές χρηματοδότησης από επιχειρήσεις, ιδρύματα, κυβερνήσεις και φυσικά πρόσωπα
- Τη χρηματοοικονομική απόδοση
- Τη συμμόρφωση με τον παρόντα Καταστατικό Χάρτη και
- Τα στοιχεία επικοινωνίας

Επίσης σημαντικό σημείο της Χάρτας είναι η προτροπή να ελέγχεται ο ετήσιος οικονομικός απολογισμός από ανεξάρτητους οικονομικούς ορκωτούς λογιστές, με βάση τους σχετικούς νόμους και πρακτικές.

¹⁰¹ <http://www.ingoaccountabilitycharter.org>

Πως το «International Non Governmental Accountability Charter – INGO» έγινε «Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων».

Το 2008 με πρωτοβουλία της ΜΚΟ “Κίνηση Πολιτών για μια Ανοικτή Κοινωνία” το κείμενο αυτής της διεθνούς κίνησης μεταφράστηκε επίσημα στα ελληνικά και κατατέθηκε στο Υπ. Εξωτερικών ως «Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων». Η Χάρτα δεν επηρεάζει την ουσία και το περιεχόμενο των δράσεων κάθε οργάνωσης, επιβάλλει όμως ένα πλαίσιο καλών πρακτικών και σύγχρονου τρόπου λειτουργίας των ΜΚΟ, κάτι που λείπει πολύ από τις ελληνικές ΜΚΟ, μιας που το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο και η ελληνική πολιτεία δεν έχουν προβεί στη σύνταξη κώδικα αρχών καλής διακυβέρνησης. Στις 11 Απριλίου 2008 δεκαεπτά ελληνικές ΜΚΟ¹⁰², σε μία συμβολική αλλά και ουσιαστική κίνηση προσυπέγραψαν τη Χάρτα αυτή και δεσμεύθηκαν να τηρούν τους όρους της.

4.2.2 Οι Γενικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του «Κώδικα ΕΔ του ΣΕΒ» απέναντι στις βέλτιστες πρακτικές της Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας των Διεθνών ΜΚΟ (International Non Governmental Accountability Charter - INGO).

Σε αυτό το σημείο ενδιαφέρον παρουσιάζει η απλή αντί – παράθεση των γενικών αρχών ΕΔ που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις και των βέλτιστων πρακτικών που προτείνει η διεθνής Χάρτα Λογοδοσίας των ΜΚΟ. Σκοπός αυτής της διπλής παρουσίασης είναι να αναδειχτεί το θέμα της έλλειψης μέριμνας του έλληνα νομοθέτη όσον αφορά τον διαφανή τρόπο λειτουργίας ενός κλάδου που το μεγαλύτερο μέρος των οργανισμών που το αποτελούν έχουν ως κύριο χρηματοδότη το κράτος και τα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Η αντί – παράθεση έχει την εξής μορφή, παρουσίαση των γενικών αρχών ΕΔ του ελληνικού κώδικα και θα αντιπαραβολή (με πλάγια γραφή) των βέλτιστων πρακτικών της Χάρτας, όπως αυτές δίνονται στις ετήσιες εκθέσεις των ΜΚΟ που έχουν υπογράψει τη Χάρτα.

¹⁰² Οι φορείς που συμμετείχαν στην πρωτοβουλία υπογραφής της “Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας” είναι οι Mediterranean Information Office for Environment, Culture and Sustainable Development (MIO-ECSDE), PRAKSIS, WWF-Ελλάς, ΜΟμ/Εταιρεία για τη Μελέτη και Προστασία της Μεσογειακής Φώκιας, ΑΡΧΕΛΩΝ, Σύλλογος για την Προστασία της Θαλάσσιας Χελώνας, Διεθνής Διαφάνεια-Ελλάς, Ένωση Πολιτών για την ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ, Ευρωπαϊκή Έκφραση, Ίδρυμα “Η ΠΑΙΔΙΚΗ ΣΤΕΓΗ”, Κέντρο Ειδικών Ατόμων “Η ΧΑΡΑ”, Κίνηση Πολιτών για μια Ανοικτή Κοινωνία, ΟΜΑΔΑ ΑΙΓΑΙΟΥ, Περιβαλλοντικό Κέντρο ΑΡΚΤΟΥΡΟΣ, ΠΙΝΟΗ – Φίλοι Εντατικής Θεραπείας Παιδιού, Σύλλογος Γονιών Παιδιών με Νεοπλασματική Ασθένεια ΦΛΟΓΑ, Σύνδεσμος Αιμοδοτών Δωρητών Οργάνων Σώματος και Μέριμνας Υγείας «ΚΩΣΤΑΚΗΣ ΜΕΣΟΓΙΤΗΣ», Φίλοι του Ιδρύματος «Η ΘΕΟΤΟΚΟΣ»

Οι Γενικές αρχές ΕΔ απέναντι στις βέλτιστες πρακτικές της Χάρτας

Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ

Το ΔΣ θα πρέπει

- να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο
- να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις με στόχο την εκπλήρωση του εταιρικού συμφέροντος, ακολουθώντας την εταιρική στρατηγική
- να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων
- να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία της εταιρείας(stakeholders).

Οι κύριες, μη εκχωρητέες αρμοδιότητες του ΔΣ θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- την έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της εταιρείας,
- την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς
- την επιλογή και, όποτε χρειάζεται, την αντικατάσταση της εκτελεστικής ηγεσίας της εταιρείας, όπως και την εποπτεία του σχεδιασμού της διαδοχής,
- τον έλεγχο απόδοσης της ανώτατης Διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της,
- τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων της εταιρείας, των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνουν δημοσιότητα, καθώς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων,
- την επαγρύπνηση, όσον αφορά υπάρχουσες και ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της εταιρείας και αφετέρου της Διοίκησής της, των μελών του ΔΣ ή των κύριων μετόχων
- τη διασφάλιση ύπαρξης αποτελεσματικής διαδικασίας συμμόρφωσης της εταιρείας με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς,
- την ευθύνη λήψης σχετικών αποφάσεων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εξουσιών και καθηκόντων σε άλλα στελέχη, και
- τη διατύπωση, διάδοση και εφαρμογή των βασικών αξιών και αρχών της εταιρείας, που διέπουν τις σχέσεις της με όλα τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με αυτά της εταιρείας.

Best practice no 17

Η οργάνωση έχει ένα διοικητικό όργανο (ΔΣ) που έχει την ευθύνη για την εποπτεία όλων των πτυχών του οργανισμού.

Evidence

Το Καταστατικό της οργάνωσης, οι όροι αναφοράς για το ανώτατο όργανο διοίκησης, καθώς και οι σχετικές πολιτικές και διαδικασίες δίνουν την απόλυτη εξουσία στο ανώτατο διοικητικό όργανο (ΔΣ)

Τα έγγραφα αυτά αναφέρουν επίσης ότι το διοικητικό όργανο
-επιλέγει, επιβλέπει και αξιολογεί το ανώτερο μάνατζμεντ,
-επιβλέπει το πρόγραμμα και δημοσιονομικά θέματα
-καθορίζει τη συνολική στρατηγική, σύμφωνα με την οργανωτική αποστολή,
-επαληθεύει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ορθά,
-εξασφαλίζει ότι η απόδοση ελέγχεται και αποτιμάται,
-εξασφαλίζει την οικονομική ακεραιότητα
-εξασφαλίζει ότι διατηρείται η εμπιστοσύνη του κοινού .

Best practice no 28

Η Δημοσιονομική διαχείριση και ο έλεγχος εξασφαλίζει ότι όλα τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο των κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται παράνομα.

Evidence

Η οργάνωση πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με τον ετήσιο προϋπολογισμό που εγκρίνει το ΔΣ.
Η οργάνωση ασκεί κατάλληλους εσωτερικούς ελέγχους σε όλες τις χρηματικές εκταμιεύσεις για την αποφυγή μη εξουσιοδοτημένων πληρωμών, απαγορεύοντας οποιαδήποτε μη-ελέγξιμη συναλλαγή ή δάνεια προς μέλη του διοικητικού οργάνου ή του προσωπικού της.
Οι Ετήσιες ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις της οργάνωσης πρέπει
- να ελέγχονται από Ορκωτό Λογιστή
- να παρουσιάζονται έγκαιρα (κατά κανόνα το αργότερο 6 μήνες μετά το τέλος του οικονομικού έτους) και σύμφωνα με τη γραπτή πολιτική χρηματοδότησης του οργανισμού
- και να συντάσσονται σύμφωνα με τα εθνικά λογιστικά πρότυπα και τις νομικές απαιτήσεις.

Best practice no 19

Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτρέψει και, αν εμφανιστούν, να διαχειριστεί τις συγκρούσεις συμφερόντων

Evidence

Το Καταστατικό της οργάνωσης, οι όροι αναφοράς για το ανώτατο όργανο διοίκησης, καθώς και οι σχετικές πολιτικές και διαδικασίες απαιτούν τα μέλη του διοικητικού οργάνου και των

εργαζομένων:

- να αποκαλύψουν ότι δεν έχουν καμία σχέση με υφιστάμενους ή δυνητικούς προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών, αποδεκτών επιδότησης κεφαλαίων, ή ανταγωνιστικών οργανισμών ή οργανισμών αντικρουόμενων στόχων?
- να απουσιάζουν οι ίδιοι από τη συζήτηση και να απέχουν από την ψηφοφορία για κάθε θέμα στο οποίο υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων και
- να αρνηθούν ακατάλληλα δώρα για προσωπική χρήση.

Best practice no 4

Η οργάνωση έχει χαράξει πολιτικές που διασφαλίζουν ότι οι δημόσιες πολιτικές της θέσεις και πρακτικές καθώς και το εσωτερικό της δίκαιο είναι

- σύμφωνα με την αποστολή και τη στρατηγική της
- και ότι συμμορφώνονται με την ισχύουσα εθνική νομοθεσία

Evidence

Οι γραπτές πολιτικές της οργάνωσης πρέπει

- να περιγράφουν τα κριτήρια ή τις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί
- να καθορίζει τη διαδικασία υιοθέτησης και εφαρμογής των θέσεων της με τη συμμετοχή των εταίρων, διαφόρων εμπειρογνομόνων και τρίτων ανάλογα με την περίπτωση
- να περιέχουν διατάξεις περί δέουσας επιμέλειας και να υπογράφουν διαδικασίες που εξασφαλίζουν νομική συμμόρφωση και να αποφεύγουν αθέμιτη ή ανεύθυνη δημόσια κριτική και αδικαιολόγητη βλάβη σε τρίτους

Best practice no 5

Η πρακτική της οργάνωσης συμμορφώνεται πλήρως με τις πολιτικές της.

Evidence

Ο οργανισμός επιβεβαιώνει για την περίοδο αναφοράς ότι δεν έχει υπάρξει παράβαση των πολιτικών και ότι έχει επιλυθεί κάθε επίσημη γραπτή καταγγελία που μπορεί να έχει λάβει σχετικά με οποιαδήποτε παραβίαση των εν λόγω πολιτικών.

Ο Οργανισμός πρέπει να διαθέτει συμβούλιο εξουσιοδοτημένο να ασχολείται με τις καταγγελίες (γραπτές διαδικασίες για Επικοινωνίες και Εσωτερικού Ελέγχου)

Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του ΔΣ

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεών του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του ΔΣ, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα

τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

Η Χάρτα Λογοδοσίας δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές σχετικά με το ρόλο και τις ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ.

Λειτουργία, Μέγεθος, Σύνθεση και Αξιολόγηση του ΔΣ

- Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.
- Το μέγεθος και η σύνθεση του θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το ΔΣ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.
- Η ανάδειξη υποψηφίων για το ΔΣ θα πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ

Κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει

- να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία
- να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών.
- να συνεισφέρουν την εμπειρία τους και να αφιερώνουν στα καθήκοντά τους τον αναγκαίο χρόνο και την απαραίτητη προσοχή
- να περιορίζουν το πλήθος άλλων επαγγελματικών δεσμεύσεων μόνο στο βαθμό που αυτό απαιτείται για την ικανοποιητική απόδοσή τους ως μελών του ΔΣ
- να επιδιώκουν να συμμετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών, στις οποίες τοποθετούνται.

Best practice no 5

Οι εργασίες του ΔΣ του οργανισμού λαμβάνουν χώρα σε ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο κανόνων και διαδικασιών που καλύπτουν το διορισμό, τις αρμοδιότητες και τους όρους των μελών του διοικητικού οργάνου.

Evidence

Το Καταστατικό της οργάνωσης, οι όροι αναφοράς για το ανώτατο όργανο διοίκησης το ΔΣ, καθώς και οι σχετικές πολιτικές και διαδικασίες

- προσδιορίζουν τα απαιτούμενα προσόντα και την απαιτούμενη εμπειρία των μελών του διοικητικού σώματος και τη σύνθεση των δεξιοτήτων καλούνται να έχουν ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού
- καθορίζουν τη συχνότητα των συνεδριάσεων του ΔΣ,
- διευκρινίζουν τη συμμετοχή των διευθυντών
- θεσπίζουν τους όρους της κάθε ψηφοφορίας
- προβλέπουν μια διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης διακυβέρνησης.

Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου

Το ΔΣ θα πρέπει

- να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας
- να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.
- να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων
- να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά
- να ανασκοπεί¹⁰³ τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων.

Best practice no 34

Κάθε οργάνωση πρέπει να έχει εσωτερικούς μηχανισμούς ανατροφοδότησης ώστε να διασφαλιστεί ότι η οργάνωση παραμένει συνεπής στο ηθικό και νομικό πλαίσιο λειτουργίας της και ότι ακολουθεί την αποστολή της.

Evidence

Η γραπτή πολιτική καταγγελίας δυσλειτουργιών του οργανισμού επιτρέπει και ενθαρρύνει το προσωπικό να επιστήσει την προσοχή της διοίκησης σε δραστηριότητες που δεν να συμμορφώνονται με το νόμο ή την αποστολή και τις δεσμεύσεις του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων και των διατάξεων της Χάρτας Λογοδοσία INGO.

¹⁰³ Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιαστικούς ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το ΔΣ μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει), θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές, προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Best practice no32

Ο οργανισμός λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα, για να αποκλείσει τη διαφθορά και τη δωροδοκία από την εργασία του.

Evidence

Οι σχετικές πολιτικές της οργάνωσης πρέπει να

- απαγορεύουν πράξεις δωροδοκίας ή διαφθοράς από το προσωπικό ή άλλα πρόσωπα που εργάζονται για, ή για λογαριασμό της οργάνωσης*
- προσδιορίζουν τα κατάλληλα μέτρα που πρέπει να ληφθούν σε περιπτώσεις που υπάρχουν υπόνοιες δωροδοκίας ή διαφθοράς.*

Best practice no 29

Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει διαδικασίες αξιολόγησης για τη ρύθμιση του σώματος, του προσωπικού, των προγραμμάτων και των έργων και να διεξάγει παρακολούθηση και αξιολόγηση με βάση την αμοιβαία λογοδοσία.

Evidence

Κάθε οργάνωση καλείται να ενσωματώσει τους κατάλληλους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης των πρακτικών σε όλες τις σχετικές πολιτικές και των συστημάτων για την υιοθέτηση της υποχρεωτικής λογοδοσίας ως μέρος του πολιτισμού της. Κάθε οργάνωση πρέπει να πραγματοποιεί τακτικές αξιολογικές δραστηριότητες σχετικά με την πρόοδο ως προς την επίτευξη των στόχων και της εταιρικής αποστολής την εφαρμογή του προϋπολογισμού

Best practice no 27

Η διοίκηση του οργανισμού είναι επαγγελματικό και αποτελεσματικό και τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού αποσκοπούν στην προώθηση της αριστείας σε όλες τις απόψεις.

Evidence

Οι γραπτοί όροι διαχείρισης, οι προϋποθέσεις οργάνωσης, οι πολιτικές και οι διαδικασίες λειτουργίας κάθε οργάνωσης πρέπει να περιέχουν

- προδιαγραφές εργασίας και το προσωπικό προφίλ του CEO και των ανωτέρων θέσεων στις Ομάδες Διαχείρισης*
- ετήσια προγράμματα εργασίας για τον CEO και τα ανώτατα στελέχη, που αφορούν άμεσα την στρατηγική του οργανισμού*
- ένα σύστημα αξιολόγησης του Διευθύνοντα Συμβούλου από το ΔΣ.*

Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στην εταιρεία, που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το ΔΣ θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της, και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

Best practice no 31

Κάθε οργάνωση οφείλει να αναγνωρίζει τον κρίσιμο ρόλο της ποιότητας και της αφοσίωσης του προσωπικού στην επιτυχία των εργασιών της και να δεσμευτεί να επενδύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Evidence

Οι γραπτές πολιτικές και οι διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων της οργάνωσης πρέπει να -συμμορφώνονται πλήρως με τους σχετικούς διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς εργασίας -προβλέπουν την αμοιβή και τα οφέλη σε εκείνα τα επίπεδα που βοηθούν στο να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ των προσδοκιών των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και την ανάγκη να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το κατάλληλο προσωπικό ώστε να εκπληρώσει την αποστολή τους
-εφαρμόζουν τις βέλτιστες πρακτικές του εθελοντικού τομέα κυρίως όσον αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων και των εθελοντών
-περιλαμβάνουν διαδικασίες για την αξιολόγηση της απόδοσης όλου του προσωπικού σε τακτική βάση.

Επικοινωνία με τους μετόχους

Το ΔΣ θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας, ιδιαίτερα δε με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική.

Best practice no 13

Κάθε οργάνωση οφείλει να είναι ανοιχτή, διαφανής και ειλικρινής σχετικά με τις δομές, την αποστολή, τις πολιτικές και τις δραστηριότητες της.

Evidence

Οι εκθέσεις του οργανισμού πρέπει να τηρούν τους γενικά αποδεκτούς κανόνες ακρίβειας και διαφάνειας κατά την παρουσίαση και την ερμηνεία των δεδομένων
Κάθε οργάνωση πρέπει να είναι σύμφωνη με τις αρχές διακυβέρνησης, τις λογιστικές απαιτήσεις και τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων των χωρών στις δραστηριοποιούνται..

Best practice no 14

Η οργάνωση αναφέρει δημοσίως, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά της.

Evidence

Η ετήσια έκθεση πρέπει να περιέχει:

- την Αποστολή και τις αξίες
- τους Στόχους και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται
- οι Περιβαλλοντικές επιπτώσεις
- η Δομή διακυβέρνησης και οι διαδικασίες
- οι Κύριες πηγές χρηματοδότησης από επιχειρήσεις, ιδρύματα, κυβερνήσεις και ιδιώτες
- οι Οικονομικές επιδόσεις
- Η τήρηση του Χάρτη Λογοδοσία INGO και

- τα Στοιχεία επικοινωνίας.

Best practice no 15

Η Ετήσια οικονομική έκθεση της οργάνωσης πρέπει να είναι σύμφωνη προς τους σχετικούς νόμους και πρακτικές και να ελέγχεται από ανεξάρτητο ειδικευμένο λογιστή, δημόσια δήλωση του οποίου θα συνοδεύει την έκθεση.

Evidence

Άσκηση ανεξάρτητου ελέγχου επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων ημερήσιας διάταξης, και των δικαιωμάτων τους κατά τη Γενική Συνέλευση. Το ΔΣ θα πρέπει να διευκολύνει, εντός του πλαισίου των σχετικών καταστατικών προβλέψεων, τη συμμετοχή των μετόχων στη Γενική Συνέλευση, και ειδικότερα των μετόχων μειοψηφίας, των αλλοδαπών μετόχων και όσων διαμένουν σε απομονωμένες περιοχές. Το ΔΣ θα πρέπει να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλογό τους με την εταιρεία.

Η Χάρτα Λογοδοσίας δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές σχετικά με τη ΓΣ μιας ΜΚΟ, εξάλλου μια ΜΚΟ δεν έχει μετόχους και στη ΓΣ μιας ΜΚΟ συμμετέχουν διάφοροι από τους stakeholders και αυτό ποικίλει από ΜΚΟ σε ΜΚΟ.

Η Χάρτα Λογοδοσίας συμπεριλαμβάνει ορισμένες βέλτιστες πρακτικές σχετικά με:

Την Ανεξαρτησία (Best practice no 3)

<i>Κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει λιγότερο από το 50% από μία μόνο πηγή χρηματοδότησης.</i>	<i>Κάτι τέτοιο τεκμηριώνεται μέσω</i> - της ιδιοκτησίας (καταστατικό) και - του εισοδήματος (οικονομική έκθεση)
<i>Κάθε οργανισμός δεν πρέπει να ανήκει / ελέγχεται από την κυβέρνηση, πολιτικό κόμμα ή επιχείρηση</i>	

Την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων (Best practices no 6-7-8-9-10)

<i>Τα προγράμματα της οργάνωσης πραγματοποιούνται εφόσον συναφθεί μία αληθινή σχέση με τις τοπικές κοινωνίες.</i>	<i>Η στρατηγική, το πρόγραμμα του οργανισμού, οι αξιολογήσεις των ολοκληρωμένων και των εν εξελίξει προγραμμάτων και άλλα σχετικά έγγραφα πρέπει να αποδεικνύουν ότι τα προγράμματα της οργάνωσης:</i> - ενισχύουν την αυτοδυναμία, την
---	---

	αυτοβοήθεια και τη λαϊκή συμμετοχή ενδυναμώνοντας τα άτομα και τις κοινότητες και χτίζοντας τις δυνατότητες των τοπικών δομών.
Τα προγράμματα της οργάνωσης πρέπει να έχουν στόχο την αειφόρο ανάπτυξη.	Η στρατηγική, το πρόγραμμα του οργανισμού, οι αξιολογήσεις των ολοκληρωμένων και των εν εξελίξει προγραμμάτων και άλλα σχετικά έγγραφα πρέπει να αποδεικνύουν ότι τα προγράμματα της οργάνωσης; - βασίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό της τοπικής κοινωνίας για τη στήριξη της εργασίας - συμβάλει στην περαιτέρω ενίσχυση της βιωσιμότητας σε τοπικό επίπεδο και - δεν δημιουργούν ή δεν αυξάνουν την εξάρτηση από εξωτερική παράγοντες.
Τα προγράμματα της οργάνωσης οφείλουν να είναι κατάλληλα για τις τοπικές ανάγκες και συνθήκες.	Η στρατηγική, το πρόγραμμα του οργανισμού, οι αξιολογήσεις των ολοκληρωμένων και των εν εξελίξει προγραμμάτων και άλλα σχετικά έγγραφα πρέπει να αποδεικνύουν ότι τα προγράμματα της οργάνωσης - λαμβάνουν υπόψη τις τοπικές συνθήκες - λαμβάνουν υπόψη ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας σχετικά με: τη διαφορετικότητα, τη κουλτούρα, τη θρησκεία κ.ά. - αποφεύγουν τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις
Τα κεφαλαίων που αντλήθηκαν για συγκεκριμένα προγράμματα πρέπει να φτάνουν στους ανθρώπους ή τους σκοπούς για τους οποίους έχουν συγκεντρωθεί	Η συλλογή - άντληση κεφαλαίων του οργανισμού, το ενημερωτικό υλικό σχετικά με τους χορηγούς, τους χορηγούς επικοινωνίας, τις εκθέσεις υλοποίησης των προγραμμάτων και οι δηλώσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση αυτών πρέπει να αποδεικνύονται με τη προσκόμιση αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με: το από που αντλήθηκαν τα κεφάλαια, ποια η συγκεκριμένη αιτία και ποιο το αποτέλεσμα από τη στιγμή που έχουν χρησιμοποιηθεί.

Απαγόρευση των διακρίσεων

Απαγόρευση των διακρίσεων Κάθε οργάνωση οφείλει να προωθεί την ποικιλομορφία, την ισότητα των φύλων και της ισορροπίας, την αμεροληψίας και τη μη διάκρισης	Η γραπτή πολιτική κάθε οργάνωσης οφείλει: - να είναι κατά των διακρίσεων επιβεβαιώνοντας τη δέσμευσή της για την ισότητα των φύλων, τη μη εισαγωγή διακρίσεων για τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την εθνοτική και φυλετική ποικιλότητα,
---	--

σε όλες τις δραστηριότητες, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές.	την ένταξη των ατόμων με ειδικές ανάγκες σε προσωπικό και διοικητικό συμβούλιο τα επίπεδα -Τα σχέδια του οργανισμού και οι πράξεις πρέπει να αντικατοπτρίζουν πλήρως την πολιτική κατά των διακρίσεων
---	--

Ηθική Εξεύρεση Πόρων (Best practices no 21-22-23-24-25)

Κατά την αποδοχή των κεφαλαίων κάθε οργανισμός εξασφαλίζει ότι συμμορφώνεται με τα δικά του πρότυπα δεοντολογίας.	Η γραπτή πολιτική της οργάνωσης σχετικά με την αποδοχή ή την άρνηση ορισμένων δωρεών και επιχορηγήσεων πρέπει να δηλώνει σαφώς ποιες πηγές χρηματοδότησης δεν είναι αποδεκτές από την οργάνωση για ηθικούς λόγους.
Κάθε οργάνωση οφείλει να σέβεται τα δικαιώματα και τις επιθυμίες των δωρητών.	Η γραπτή πολιτική κάθε οργανισμού πρέπει να επιβεβαιώνει τα δικαιώματα των δωρητών - ενημερώνοντας τους για τις αιτίες για τις οποίες ο οργανισμός συγκεντρώνει χρήματα - ενημερώνοντας τους για το πώς χρησιμοποιείται η δωρεά τους - έχοντας λίστα με τα ονόματά όλων και διαγράφοντας όσους έχουν βγει από αυτές - ενημερώνοντας για την κατάσταση των εράνων - προστατεύοντας την ανωνυμία τους, εκτός σε περιπτώσεις όπου το μέγεθος της δωρεάς τους είναι τέτοιο που θα μπορούσε να είναι επηρεάζει την ανεξαρτησία του οργανισμού - Οι δωρεές που γίνονται αποδεκτές για έναν συγκεκριμένο σκοπό, να χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό.
Στην άντληση κεφαλαίων, κάθε οργάνωση οφείλει να - περιγράφει με ακρίβεια τις δραστηριότητες και τις ανάγκες της - χρησιμοποιεί τις δωρεές, σύμφωνα με τις πληροφορίες και διαβεβαιώσεις που δόθηκαν για το δότη.	Οι μηχανισμοί συγκέντρωσης χρημάτων και η επικοινωνία της οργάνωσης πρέπει να - δείχνουν πως η δωρεά θα συνδράμει στην αποστολή του οργανισμού - δείχνουν ότι ούτε υποτιμούν ούτε υπερεκτιμούν το μέγεθος ή τον επείγοντα χαρακτήρα της πρόκλησης που η οργάνωση θέλει να αντιμετωπίσει - βεβαιώνουν ότι δεν περιέχουν ελλιπές υλικό ή υπερβολές των γεγονότων, ούτε παραπλανητικές φωτογραφίες που οδηγούν στη δημιουργία μιας ψευδούς εικόνας - δείχνουν πώς η οργάνωση θα χειριστεί οποιοδήποτε έλλειμμα ή πλεόνασμα εισοδήματος για ένα άλλο συγκεκριμένο έργο.
Ο οργανισμός καταγράφει και	Η γραπτή πολιτική κάθε οργανισμού σχετικά με τα

δημοσιεύει λεπτομερώς όλες τις μεγάλες θεσμικές δωρεές και δώρα σε είδος και περιγράφει με σαφήνεια τις μεθόδους αξιολόγησης και του ελέγχου που χρησιμοποιείται.	δώρα σε είδος πολιτικής πρέπει να - αναφέρει υπό ποιές συνθήκες και για ποιους σκοπούς δώρα σε είδος γίνονται δεκτά - παρέχει σαφείς παραμέτρους για την αποτίμηση και τον έλεγχο των δωρεών σε είδος.
Ο οργανισμός οφείλει να εξασφαλίζει ότι οι δωρεές που πραγματοποιούνται έμμεσα, όπως π.χ. μέσω τρίτων, λαμβάνονται σε πλήρη συμμόρφωση με τις πρακτικές του.	Η πολιτική του οργανισμού για τη χρήση των «αντιπροσώπων» ή άλλων τρίτων μερών οφείλει για τους σκοπούς εξεύρεσης πόρων να εγγυάται ότι - οι συμβάσεις μεταξύ του οργανισμού και του «τρίτου» θα είναι γραπτή και - ότι αυτές οι συμβάσεις θα υποχρεώνουν το τρίτο μέρος να συμμορφωθεί πλήρως με την πολιτική συλλογής κεφαλαίων του οργανισμού και τα ηθικά πρότυπα.

Επαγγελματική Διαχείριση (Best practice no 30)

Κάθε οργανισμός εξασφαλίζει ότι οι εταίροι του πληρούν τα υψηλότερα πρότυπα ακεραιότητας και υπευθυνότητας.	Με τις πολιτικές της σχετικά με την επιλογή και τη συνεργασία με τους εταίρους πρέπει να - προσδιορίζει κριτήρια για την επιλογή αποτελεσματικών, νόμιμων και αξιόπιστων εταίρων - παίρνει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να εμποδίζει δεσμούς με οργανώσεις ή πρόσωπα που εμπλέκονται σε παράνομες ή ανήθικες πρακτικές.
---	--

Προκύπτει πως οι αρχές, οι διαδικασίες και ο τρόπος λειτουργίας που προτείνει η Χάρτα Λογοδοσίας INGO ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις απαιτήσεις που έχει ο ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης και σε ορισμένες περιπτώσεις οι απαιτήσεις των δύο αυτών κειμένων συμπίπτουν απόλυτα.

Στην χώρα μας από τη στιγμή που οι άνθρωποι των ΜΚΟ δεν έχουν καμία πληροφόρηση σχετικά με τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και τις αρχές του και ότι μπορούν οικειοθελώς να τις υιοθετήσουν προς όφελος της οργάνωσής τους, καλό θα ήταν ο έλληνας νομοθέτης να συντάξει έναν κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης για τις ελληνικές ΜΚΟ λαμβάνοντας πρώτα υπόψη τις όποιες ιδιαιτερότητες έχει ο εν λόγω κλάδος στη χώρα μας και προσαρμόζοντάς τον στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις που έχει η ελληνική Κοινωνία των Πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : « Εμπειρική Μελέτη »

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας¹⁰⁴

Εισαγωγή

Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην χώρας μας. Τα τελευταία όμως χρόνια παρατηρείται ότι σιγά-σιγά οι άνθρωποι των επιχειρήσεων συνειδητοποιούν την προστιθέμενη αξία που δίνει σε κάθε επιχείρηση η συμμόρφωση με τους κανόνες αυτής. Η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τόσο στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι στόχοι της εταιρείας όσο και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους, ενώ επιτρέπει τον έλεγχο της Διοίκησης από τους μετόχους σε όλη αυτή τη διαδικασία.

Ένας τομέας, όπου υπάρχει μεγάλη ανάγκη εφαρμογής τέτοιων κανόνων και διαδικασιών είναι ο τομέας των ΜΚΟ και αυτό διότι οι οργανώσεις αυτές καρπώνονται μεγάλα κρατικά κονδύλια και αντιμετωπίζουν δριμύτατες κριτικές αμφισβήτησης για τον ρόλο που διαδραματίζουν αλλά και τον τρόπο που χειρίζονται τους οικονομικούς τους πόρους, είτε αυτοί προέρχονται από το κράτος ή διεθνείς οργανισμούς είτε από απλούς πολίτες.

Η διεθνής τάση θέλει τα κράτη να συντάσσουν κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης για τον κλάδο των ΜΚΟ, προσαρμοσμένους βέβαια στις ιδιαιτερότητες του τρόπου λειτουργίας αυτών. Οι χώρες που πρωτο - θέσπισαν κανόνες διακυβέρνησης των ΜΚΟ είναι οι αγγλοσαξονικές, συγκεκριμένα η άνοδος του επαγγελματισμού των ΜΚΟ πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ και το Ην. Βασίλειο. Οι κώδικες αυτοί σκιαγραφούν το ρόλο που πρέπει να έχει το ΔΣ και τα μέλη του, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση κυρίως στις αρμοδιότητες αυτών που αφορούν τον καθορισμό ενός σαφούς οράματος και αποστολής της ΜΚΟ, ενός κώδικα δεοντολογίας ή αξιών και εν συνεχεία γίνεται σαφής αναφορά στα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται με σκοπό τη διασφάλιση της διαφάνειας στο τρόπο λειτουργίας, την άμεση και ειλικρινή επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους – stakeholders.

Συγκεκριμένα, ένας κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για ΜΚΟ σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές θα πρέπει να καθορίζει:

- ❖ Το ρόλο, τη σύνθεση, την εκλογή-διορισμό και την αξιολόγηση των μελών του ΔΣ
- ❖ Τις διαδικασίες και τις μεθόδους εσωτερικού ελέγχου, επικοινωνίας με τους stakeholders και της συμμετοχής αυτών στη λήψη των αποφάσεων με σκοπό την επίτευξη πλήρους διαφάνειας στον τρόπο διοίκησης αλλά και διαχείρισης των πόρων.

Με άλλα λόγια, η Εταιρική Διακυβέρνηση ΜΚΟ θα πρέπει να επικεντρωθεί στη θέσπιση λίγων βασικών κανόνων που προάγουν τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων και στον διαφανή

¹⁰⁴ Για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης ενότητας έγινε εκτενής χρήση των «PREPARING A CASE STUDY: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input», Pathfinder international tool series, Monitoring and Evaluation-1, «Case study Research – Design and Methods, 3d edition, Robert K. Yin»(<http://www.scribd.com/doc/3289743/Yin-Case-study-research-3rd>) και του οδηγού «Οδηγίες για τη διενέργεια μελέτης περίπτωσης επιχειρηματικότητας» των προγραμμάτων ΕΠΕΑΕΚ, του οργανισμού Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

τρόπο διαχείρισης των οικονομικών πόρων τους είτε προέρχονται από κρατικά προγράμματα είτε από μικρο-δωρεές απλών πολιτών, αντί να προτείνει άκρως επαγγελματικές δραστηριότητες συμμόρφωσης που ισχύουν στον κερδοσκοπικό τομέα, που απαιτούν επιπλέον προσωπικό και συνεπάγονται δυσβάστακτο οικονομικό και χρονικό κόστος για τις μικρές ελληνικές ΜΚΟ.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τη σχετική βιβλιογραφία, καθώς και τους λόγους που οδήγησαν στην επιλογή της μεθόδου «μελέτη περίπτωσης» ως την κατάλληλη για τη διεξαγωγή της εμπειρικής μελέτης. Πρώτον, περιγράφει τις κύριες πηγές που χρησιμοποιούνται για τη μελέτη αυτή, και στη συνέχεια εξηγεί και περιγράφει τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν και πως αυτά έχουν συγκεντρωθεί. Εν συνεχεία, η ενότητα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διεξήχθη η ερευνητική μελέτη, η επιλογή των case studies ως την κατάλληλη μέθοδο, το είδος των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε.

Τέσσερις μελέτες περίπτωσης αναπτύσσονται προκειμένου να εντοπιστούν οι μέθοδοι διακυβέρνησης που εφαρμόζουν οι ελληνικές ΜΚΟ και εάν μέσω αυτών : α) ακολουθούν τις διεθνείς πρακτικές επαγγελματισμού του κλάδου, β) υποχρεώνονται από το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο να λειτουργούν υπό συνθήκες πλήρους διαφάνειας και λογοδοσίας , μέσω της υιοθέτησης των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και γ) διασφαλίζουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων (stakeholders) - των εχόντων νόμιμο ή και μη ενδιαφέρον για το έργο της οργάνωσης - αλλά και για να παρουσιαστούν ως βέλτιστες πρακτικές σε σχέση με μία τυπική περίπτωση ελληνικής ΜΚΟ.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στην προσπάθεια εύρεσης υλικού προς μελέτη διαπιστώθηκε ότι παρόμοια μελέτη δεν πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί στον ελλαδικό χώρο. Λίγες επιστημονικές μελέτες υπάρχουν σχετικά με τον τρόπο διακυβέρνησης και διαχείρισης των ΜΚΟ. Υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και πλήθος ακαδημαϊκών μελετών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση αλλά και τον ρόλο των ΜΚΟ στην ελληνική κοινωνία και οικονομία, που σε συνδυασμό με τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την άνοδο του επαγγελματισμού των ΜΚΟ τη δεκαετία του 1980 και με τους κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης άλλων χωρών, οδήγησαν στην συλλογή επαρκούς υλικού για την εκπόνηση αυτής της εργασίας

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση περιλαμβάνει την ιστορική εμφάνιση του Τρίτου τομέα της οικονομίας, την άνοδο του επαγγελματισμού στον τρόπο διοίκησης των ΜΚΟ, τους λόγους εμφάνισης της εταιρικής διακυβέρνησης, τις αρχές αυτής και την εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης στους φορείς του μη κερδοσκοπικού χώρου, όπου υπάγονται και οι ΜΚΟ.

Η βιβλιογραφία βασίστηκε σε συγγραφικό υλικό των ελληνικών πανεπιστημίων και σε υλικό από τις ιστοσελίδες των european corporate governance institute (*ecgi*), International NGOs Commitment to Accountability (*INGO Accountability charter*), Association of Chief Executives of Voluntary Organisations (*ACEVO*). Τέλος, πραγματοποιήθηκε μια εκτενής έρευνα στο διαδίκτυο για την εύρεση άρθρων και μελετών σχετικά με την εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης στον χώρο των ΜΚΟ.

Περιβάλλον εμπειρικής μελέτης

Αυτή η μελέτη βασίζεται στην αξιολόγηση του τρόπου διακυβέρνησης τεσσάρων ελληνικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Κάθε επιλεγμένη οργάνωση αποτελεί διαφορετική αξιολόγηση διακυβέρνησης διότι μεταξύ τους οι επιλεγμένες ΜΚΟ διαφέρουν σε διάφορα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά. Παρά τις διαφορές τους και την παντελή έλλειψη γνώσης των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελούν και οι τέσσερις καλά πρότυπα διακυβέρνησης για τον χώρο των ΜΚΟ.

Η μελέτη περίπτωσης 1(ΑΡΧΕΛΩΝ περιβαλλοντική)αντιπροσωπεύει την συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ΜΚΟ που δεν είναι παράρτημα κάποιας διεθνούς οργάνωσης, που έχουν τη νομική μορφή του σωματίου, που χρηματοδοτούνται κατά καιρούς από εθνικά και κοινοτικά προγράμματα και επιβιώνουν χάρη στην αμέριστη συμπαράσταση των μελών και υποστηρικτών του έργου της και τοποθετείται στις μεσαίου μεγέθους ΜΚΟ με βάση το προσωπικό που απασχολεί.

Η μελέτη περίπτωσης 2(Action Aid Ελλάς, ανθρωπιστική - αναπτυξιακή) αντιπροσωπεύει τις ελληνικές ΜΚΟ που αποτελούν παράρτημα διεθνούς οργάνωσης, που η δομή διακυβέρνησής τους βασίζεται στις οδηγίες της μητρικής και άρα έχει πολλά στοιχεία χρηστής διακυβέρνησης, που χρηματοδοτείται με όλους τους δυνατούς τρόπους και που τοποθετείται στις μεγάλες οργανώσεις του κλάδου τόσο από την μεριά των οικονομικών μεγεθών που διαχειρίζεται όσο και από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί.

Η μελέτη περίπτωσης 3 (ΦΛΟΓΑ, ανθρωπιστική που αφορά παιδιά με νεοπλασματική ασθένεια) αντιπροσωπεύει τις "ιδιαίτερες" ΜΚΟ που ασχολούνται με ένα πολύ συγκεκριμένο ιατρικό πρόβλημα, που αν και έχει ελάχιστο διοικητικό προσωπικό λαμβάνει κάθε δυνατό μέτρο για τη διασφάλιση της διαφάνειας, που δεν λαμβάνει καμία κρατική ή κοινοτική επιχορήγηση και που στηρίζεται μοναχά στις δωρεές των μελών και των υποστηρικτών της.

Η τελευταία περίπτωση μελέτης 4 (ΚΕΘΕΑ, απεξάρτηση και επανένταξη εξαρτημένων ατόμων) αντιπροσωπεύει μια ιδιαίτερη ομάδα μη κερδοσκοπικών οργάνωσης που λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους, που επιτελούν κοινωνικό έργο και λειτουργούν στα πρότυπα των ΜΚΟ, που χρηματοδοτούνται κυρίως από εθνικούς πόρους και που το θεσμικό πλαίσιο επιβάλλει συγκεκριμένες δομές και διαδικασίες που αποβλέπουν στην χρήστη διακυβέρνηση. Η περίπτωση του ΚΕΘΕΑ παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι μέσω αυτού μπορούμε να συμπεράνουμε πόσο διαφανής είναι ο τρόπος διακυβέρνησης κρατικών "επιχειρήσεων".

Πηγές πληροφόρησης

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα. Κύρια πηγή αυτής της μελέτης αποτέλεσαν τα δευτερογενή δεδομένα όπως: βιβλία, άρθρα, μελέτες και διεθνείς κώδικες διακυβέρνησης ΜΚΟ, ενώ τα πρωτογενή δεδομένα, που προέρχονται από της 4 περιπτώσεις μελέτης-case studies μέσω της μεθόδου των συνεντεύξεων και των πληροφοριών που δημοσιεύουν οι ΜΚΟ στις ιστοσελίδες τους, αποτελούν το υλικό της εμπειρικής μελέτης (βλ. Κεφ. 5).

Οι πηγές των πληροφοριών που έχουν χρησιμοποιηθεί ως βάση για το θεωρητικό και εμπειρικό μέρος της μελέτης περιγράφονται παρακάτω.

Κύριες πηγές πληροφοριών

Α) Ακαδημαϊκά συγγράμματα και μελέτες. Συγκεκριμένα έγινε λεπτομερής ανάγνωση και εκτενής χρήση των σημειώσεων του επιδοτούμενου προγράμματος από τον ΟΑΕΔ, «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» που αποτελούν και υλικό της διδακτορικής διατριβής του κ. Τζανέτου Αντύπα, Κοινωνικός Λειτουργός (Πρόεδρος ΜΚΟ Praksis) «Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών». Οι συγκεκριμένες σημειώσεις χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για την καλύτερη κατανόηση και παρουσίαση του Τρίτου τομέα της οικονομίας και τον ρόλο των ΜΚΟ στη σύγχρονη κοινωνία. Στη συνέχεια, η μελέτη του Courtney Roger, «Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations», που πρωτο - εκδόθηκε στο Λονδίνο το 2002, αποτέλεσε τη βασική πηγή διερεύνησης των λόγων που οδήγησαν στην επαγγελματοποίηση των ΜΚΟ τη δεκαετία του 1980 στις αγγλοσαξονικές χώρες.

Αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης αποτέλεσε και ο κώδικας «Leading Your NGO - Corporate Governance, A Reference Guide for NGO Boards», η μελέτη του οποίου βοήθησε στην διαμόρφωση του οδηγού συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε στην εμπειρική μελέτη. Αναφορά πρέπει να γίνει και σε άλλες δύο μελέτες: α) The combined code, Principles of good governance and code of best practice (Derived by the Committee on Corporate Governance from the Committee's Final Report and from the Cadbury and Greenbury Reports.) και β) «Implementing corporate governance in the Not for Profit Sector» (Michael Cahill). Οι εν λόγω μελέτες βοήθησαν στην κατανόηση των διεθνών βέλτιστων πρακτικών που αφορούν την υιοθέτηση των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης στον χώρο των ΜΚΟ.

Όσον αφορά τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε για την κατανόηση και την παρουσίαση της εταιρικής διακυβέρνησης, των αρχών της και της ελληνικής πραγματικότητας δύο βιβλία πρέπει να επισημανθούν στο συγκεκριμένο σημείο: το «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης» (των Μ. Ξαnthάκη, Λ. Τσιπούρη και Λ. Σπανού) και το «Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα» (του Σπήλιου Μούζουλα).

Β) Συμμετέχων ως ακροατής στην 1η Ολομέλεια του Πανελληνίου Παρατηρητηρίου των Οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών.

Γ) Πληροφορίες ιστοσελίδων. Όπως προαναφέρθηκε οι βασικές ιστοσελίδες που βοήθησαν στην εκπόνηση της έρευνας ήταν οι εξής: α) european corporate governance institute (ecgi), β) International NGOs Commitment to Accountability (INGO Accountability charter) και γ) Association of Chief Executives of Voluntary Organisations (ACEVO).

Δ) Κώδικες Βέλτιστων Πρακτικών : ‘The Combined Code on Corporate Governance, UK, (2003)’, ‘THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE (2010)’, ‘OECD Principles on Corporate Governance, (2004)’, ‘Irish Development NGOs - Code Of Corporate Governance (CGAI) και ‘CORPORATE GOVERNANCE VOLUNTARY GUIDELINES’, (2009).

Δευτερογενείς πηγές πληροφοριών

Η μελέτη περιπτώσεων - case studies 4 διαφορετικών ως προς το μέγεθος, το αντικείμενο, τη νομική μορφή και τον τρόπο χρηματοδότησης ΜΚΟ αποτέλεσε τη δευτερογενή πηγή πληροφοριών. Συγκεκριμένα τα δεδομένα αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη των οργανώσεων αλλά και από τις πληροφορίες που δημοσιοποιούν αυτές στις ιστοσελίδες τους. Το ύφος και το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι επηρεασμένο από τις έρευνες της ελεγκτικής εταιρείας Grand-Thorton¹⁰⁵ και βασίζεται στο θεσμικό πλαίσιο περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, ήτοι στο 'Νόμο 3016/17.5.2002' και τον κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ (Ιανουάριος 2011), καθώς και σε διεθνώς ακολουθούμενες βέλτιστες πρακτικές.

Επίσης για τη σύνταξη του προτεινόμενου κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης για τις ΜΚΟ χρησιμοποιήθηκε ως πηγή πληροφοριών και ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων. Η επιλογή των συγκεκριμένων ΜΚΟ έγινε δίχως κάποια αυστηρά κριτήρια αλλά με τη διαδικασία της αυτό-επιλογής. Βασική παράμετρος αποτέλεσε η ύπαρξη ενημερωμένης ιστοσελίδας για τη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών. Επιπλέον βασική παράμετρος αποτέλεσε και η αναγνωσιμότητα των συγκεκριμένων ΜΚΟ για την προσφορά τους, η κάθε μία στον τομέα της.

Επιλογή μεθόδου έρευνας και ανάπτυξη αυτού

Αρχικός σκοπός ήταν η διεξαγωγή μιας στατιστικής έρευνας με θέμα την «Εταιρική Διακυβέρνηση στις ελληνικές ΜΚΟ», στα πρότυπα της έρευνας που διεξήγαγε η ελεγκτική εταιρεία Grand –Thorton σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, τα έτη 2005, 2006 και 2007. Δυστυχώς όμως, οι διάφοροι παράγοντες, που εμφανίστηκαν στη πορεία και που παρατίθενται παρακάτω κατέστησαν την εκπόνηση μιας έρευνας τέτοιου είδους, μη εφαρμόσιμη. Για αυτόν αλλά και για άλλους λόγους που θα παρουσιαστούν παρακάτω, αποφασίστηκε η μελέτη 4 περιπτώσεων (case studies) ΜΚΟ διαφορετικού αντικειμένου και μεγέθους.

Περιορισμοί – Limitations στη διεξαγωγή στατιστικής έρευνας

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι εκ των παραγόντων που κατέστησαν τη διεξαγωγή της στατιστικής έρευνας μη εφαρμόσιμη :

- Μη ύπαρξη ενός καθολικού συγκεντρωτικού μητρώου
- Ύπαρξη πολλών διαφορετικών μητρώων σε διαφορετικά υπουργεία και υπηρεσίες αυτών,
- Γραφειοκρατικές δυσκολίες στην αίτηση και την παροχή των μητρώων,
- Αδυναμία επικοινωνίας με τις ΜΚΟ
- Άρνηση συμμετοχής στην έρευνα πολλών ΜΚΟ
- "Μηδενική" ανταπόκριση ακόμη και από τις ΜΚΟ, με τις οποίες καταφέραμε να έρθουμε σε επαφή.

105 <http://www.grant-thornton.gr>

Συγκεκριμένα, αρχικώς διαπιστώθηκε ότι το Ελληνικό κράτος δεν έχει προβεί στην σύνταξη ενός συγκεντρωτικού μητρώου των ελληνικών ΜΚΟ αλλά και ότι τηρούνται πολλά μητρώα σε αρμόδια υπουργεία. Εν συνεχεία, η έρευνα στις ιστοσελίδες των υπουργείων οδηγεί τους ενδιαφερόμενους αντιμέτωπους με την ελληνική γραφειοκρατία με σκοπό την αίτηση και τη χορήγηση του επιθυμητού μητρώου. Το επόμενο εμπόδιο που εμφανίστηκε ήταν η χορήγηση σε έντυπη μορφή του ενημερωμένου μητρώου που τηρεί το Υπ. Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Η έντυπη μορφή ενός μητρώου 1095 ΜΚΟ, όπως είναι φυσικό δεν μπορεί να βοηθήσει και πολύ τον ενδιαφερόμενο ερευνητή και για αυτόν τον λόγο αποφασίστηκε η μη χρήση του στη μελέτη.

Το τελικώς επιλεγμένο μητρώο ήταν αυτό που τηρεί το Υπ. Εξωτερικών και συγκεκριμένα η υπηρεσία ΥΔΑΣ (Υπηρεσία Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας). Η επιλογή και η χρήση αυτού δεν ήταν ωστόσο δίχως προβλήματα. Αρχικά στο εν λόγω υπουργείο δεν υφίσταται σχετική διαδικασία όπου κάποιος πολίτης μπορεί να αιτηθεί το τηρούμενο μητρώο. Τελικώς μετά από αλληπάλληλες επισκέψεις και τη σύνταξη ιδιόχειρης αίτησης, το πολυπόθητο μητρώο αναρτήθηκε στην επίσημη ιστοσελίδα του υπουργείου. Το εν λόγω μητρώο δεν περιείχε κανένα στοιχείο επικοινωνίας των 528 ΜΚΟ, διότι κάτι τέτοιο απαγορεύεται (αποτελούν απόρρητο). Μετά από χρονοβόρα και εξαντλητική προσπάθεια εύρεσης των στοιχείων επικοινωνίας των 528 ΜΚΟ του μητρώου, μέσα από τη χρήση του διαδικτύου και του τηλεφωνικού καταλόγου κατέστη δυνατή η επικοινωνία με ελάχιστες από αυτές και εν τέλει να λήφθηκαν μοναχά (19) δεκαεννέα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, αριθμός που αν μη τι άλλο λέει πάρα πολλά για τον διαφανή τρόπο λειτουργίας αυτών.

Οι περιορισμοί όμως δεν ήταν μόνο αυτοί : πολλές από τις ΜΚΟ που περιείχε το μητρώο δεν υπήρχαν "πουθενά", κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είτε το Υπουργείο και η συγκεκριμένη υπηρεσία ΥΔΑΣ, δεν ενημερώνει σωστά το μητρώο είτε πολλές οργανώσεις είναι ΜΚΟ φαντάσματα, κάτι που όμως πάλι επιρρίπτει περισσότερες ευθύνες στους ελεγκτές αυτών δηλ. στο υπουργείο. Πολλές από τις οργανώσεις επικαλέστηκαν διάφορους λόγους με σκοπό την αποφυγή συμπλήρωσης του σχετικού ερωτηματολογίου.

Κάποιες αρνητικές απαντήσεις δεν χρήζουν ανάλυσης και σχολιασμού διότι θεωρήθηκαν λογικές, όπως αδυναμία απάντησης λόγω φόρτου εργασίας άλλες όμως δεν αφήνουν και πολλά περιθώρια στο να μην καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο συγκεκριμένος κλάδος brίθει απατεώνων και καταχραστών δημοσίου χρήματος, επιλεκτικά παραθέτω ορισμένες απαντήσεις εκπροσώπων "διαφανών" ελληνικών ΜΚΟ: δεν μας αφορά, δεν είμαστε ΜΚΟ και ας είμαστε στο εν λόγω μητρώο, δεν λειτουργούμε ως ΜΚΟ, δεν έχουμε email, δεν μπορούμε να διαβάσουμε το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο διότι είναι σε μικρή γραμματοσειρά κ.ά. μέχρι και αρνητική απάντηση στην αρχαϊζουσα ελήφθη. Εν συνεχεία πολλές οργανώσεις οι οποίες στην πρώτη μας επικοινωνία έδειξαν ενδιαφέρον στο να συμμετάσχουν στην ερευνά μου τελικώς ποτέ δεν απέστειλαν συμπληρωμένο το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Περίπτωση μελέτης - case study

Η μελέτη περίπτωσης εντάσσεται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Στη ποιοτική έρευνα γίνεται μία προσπάθεια διερεύνησης που θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι άτομα ή οι

επιχειρήσεις κατασκευάζουν μια πραγματικότητα με την μορφή σημασιών, ερμηνειών και ενεργειών, και ότι αυτές οι κατασκευές τείνουν να γίνονται μεταβατικές και περιπτώσιακές. Η μεθοδολογία είναι να αντληθούν αυτές οι σημασίες, οι ερμηνείες και οι ενέργειες με τη μελέτη περιπτώσεων σε φυσικούς χώρους και εν συνεχεία, να υποβληθούν τα ευρήματα σε αναλυτική επαγωγή.

Επομένως, μελέτη περίπτωσης είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου στο περιβάλλον που εκδηλώνεται και μέσα από αυτήν και της μεθόδου της επαγωγής οδηγούμαστε στην γενική ανάλυση λειτουργίας του φαινομένου αυτού.

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα της μεθόδου και τι πρέπει να περιλαμβάνει

Το κύριο πλεονέκτημα μιας μελέτης περίπτωσης είναι ότι παρέχει πολύ πιο λεπτομερείς πληροφορίες από αυτές που είναι διαθέσιμες μέσω άλλων μεθόδων, όπως οι στατιστικές έρευνες. Τα case studies επιτρέπουν τη παρουσίαση δεδομένων που συλλέγονται με πολλές μεθόδους π.χ. έρευνες, συνεντεύξεις, εξέταση εγγράφων κ.λπ., με σκοπό την πλήρη παρουσίαση της επιλεγμένης περίπτωσης. Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί. Μπορεί οι παρεχόμενες πληροφορίες να πολλές και αρκετά περιγραφικές, κάτι που μπορεί να αποδυναμώσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι στις μελέτες περιπτώσεων υπάρχει σαφής έλλειψη αυστηρότητας σε σχέση με άλλου είδους ερευνητικές μεθόδους, ειδικά όταν πρόκειται για μελέτες αξιολόγησης. Σοβαρότερη κατηγορία εις βάρος της μεθόδου, που οδηγεί ορισμένους ερευνητές να την θεωρούν αντιεπιστημονική, θεωρείται η γενίκευση των συμπερασμάτων μέσα από τη διαδικασία της επαγωγής.

Συγκεκριμένα, ο ερευνητής θα πρέπει να λάβει όλα τα απαραίτητα εκείνα μέτρα που θα διασφαλίζουν το κύρος και την αξιοπιστία της μελέτης κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, κάτι που δεν συμβαίνει πάντα με αποτέλεσμα οι γενικεύσεις να οδηγούν σε προκαταλήψεις. Πολλές φορές με την επιλογή μερικών παραδειγμάτων οι ερευνητές υπερ-γενικεύουν τα συμπεράσματά τους και οι υποδείξεις τους δεν είναι αντιπροσωπευτικές του πληθυσμού. Σύμφωνα με τον Robert K. Yin, εξέχων ερευνητή σε θέματα case studies, οι αναλυτές για να γενικεύσουν τα συμπεράσματα ενός case study θα πρέπει να επαληθεύει μέσω πειραμάτων τις θεωρίες. Οι μελέτες περίπτωσης δεν έχουν περιορισμό ως προς το σύνολο των στοιχείων που πρέπει να περιλαμβάνουν. Τα στοιχεία που παρατίθενται σε κάθε μελέτη διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, τα συλλεχθέντα δεδομένα, καθώς και τον σκοπό π.χ. για να παρουσιαστεί ως βέλτιστη πρακτική σε σχέση με μία τυπική περίπτωση.

Μεθοδολογία - διαδικασία εκπόνησης και συλλογή δεδομένων

Αυτή η ενότητα περιγράφει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διαδικασία εκπόνησης των case studies και περιγράφει την μέθοδο που χρησιμοποιείται για την συλλογή των δεδομένων.

Σχεδιασμός μελέτης

Ο σχεδιασμός μιας μελέτης βασισμένη σε case studies ξεκινά με τη ταυτοποίηση του αντικειμένου που ενδιαφέρει τον ερευνητή και τον σαφή προσδιορισμό του στόχου του. Στην εν λόγω μελέτη το αντικείμενο είναι η «Εταιρική Διακυβέρνηση στις ελληνικές ΜΚΟ» και ο στόχος η παρουσίαση των μεθόδων διακυβέρνησης που εφαρμόζουν οι ελληνικές ΜΚΟ και εάν μέσω αυτών : α) ακολουθούν τις διεθνείς πρακτικές επαγγελματισμού του κλάδου, β) υποχρεώνονται από το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο να λειτουργούν υπό συνθήκες πλήρους διαφάνειας και λογοδοσίας, μέσω της υιοθέτησης των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και γ) διασφαλίζουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων (stakeholders) - των εχόντων νόμιμο ή και μη ενδιαφέρον για το έργο της οργάνωσης - αλλά και για να παρουσιαστούν ως βέλτιστες πρακτικές σε σχέση με μία τυπική περίπτωση ελληνικής ΜΚΟ.

Το δείγμα παρουσίασης στη μελέτη μας αποτελούν 4 τέσσερις διαφορετικές ως προς αρκετά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια ΜΚΟ, με την παρουσίαση των οποίων θέλουμε να δείξουμε κατά πόσο ισχύουν οι τρεις προαναφερθέντες παράμετροι στις συγκεκριμένες οργανώσεις αλλά και να παρουσιαστούν ως καλές πρακτικές διακυβέρνησης ασχέτως της εφαρμογής ή όχι των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η Συλλογή Δεδομένων

Μετά την ταυτοποίηση του αντικειμένου μελέτης τα βήματα που ακολουθούνται είναι : η συλλογή των δεδομένων, η ανάλυση τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Κατά την επιλογή του αντικειμένου της έρευνας μας προβληματίσε σοβαρά η πρόσβασή στα υποκείμενα της έρευνας. Συγκεκριμένα το πρόβλημα εστιαζόταν : αρχικά στον εάν θα μας δεχτούν οι άνθρωποι των ΜΚΟ και εφόσον γίνει αυτό, πως θα προσδιορίσουμε τους ανθρώπους με τους οποίους έρθουμε σε επαφή, με ποια μέθοδο επικοινωνίας (τηλέφωνο, email, επιστολή, προσωπική επίσκεψη κτλ.), εν συνεχεία, με ποιόν τρόπο θα μπορέσουμε να εκφράσουμε το αίτημά μας ώστε να πιστούν οι εμπλεκόμενοι πως τα ευρήματα της έρευνας θα βοηθήσουν και την οργάνωσή τους αλλά ίσως και τον κλάδο και τέλος, με ποιο τρόπο θα πρέπει να διατυπωθούν τα ερωτήματα με σκοπό να γίνουν κατανοητά και να μην δημιουργήσουν νομικά ή ηθικά προβλήματα στους ανθρώπους που θα δεχτούν να συμμετάσχουν.

Οι αποφάσεις σχετικά με τους ανωτέρω προβληματισμούς ήταν οι εξής: αρχική τηλεφωνική επικοινωνία με ευρέως γνωστές για τη δράση τους οργανώσεις, σαφής διατύπωση του σκοπού και του αντικειμένου της έρευνας, αποστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στοιχείων όπως: πληροφορίες *in brief* σχετικά με τη διατριβή, στοιχεία επικοινωνίας επιβλέποντα καθηγητή, το πανεπιστημιακό ίδρυμα και το τμήμα, του ΠΜΣ και έγγραφη διαβεβαίωση ότι δεν αποτελεί μέρος συγχρηματοδοτούμενου έργου. Επιπροσθέτως, στο εν λόγω ηλεκτρονικό μήνυμα επισυνάπτονταν ο σχετικός οδηγός συνέντευξης που θα ακολουθούσε με σκοπό τη προηγούμενη μελέτη, τη κατανόηση και τη καλύτερη ανταπόκριση των συμμετεχόντων σε αυτές.

Ο οδηγός συνέντευξης χωρίζεται σε 3 γενικούς άξονες που εξειδικεύονται σε μια σειρά ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο πραγματεύεται ζητήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται

υπόψη για τη χρηστή διακυβέρνηση των ΜΚΟ πριν τη δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων και εκθέσεων από τις ΜΚΟ εφόσον ισχύει, ότι οι αρχές της νομιμότητας, της συμμετοχής και της διαφάνειας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης και της λειτουργίας αυτών. Δεδομένου και της δυνατότητας χρήσης διαφόρων μεθόδων συλλογής δεδομένων¹⁰⁶ επιλέχθηκε πέραν της διεξαγωγής συνεντεύξεων και η ανάλυση πληροφοριακών πηγών, όπως οι ιστοσελίδες των επιλεγμένων ΜΚΟ αλλά και του τομέα των ΜΚΟ.

Η Ανάλυση Δεδομένων

κατά τη διάρκεια συλλογής δεδομένων

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής των συνεντεύξεων διάφορες απορίες και παρατηρήσεις των ανθρώπων των ΜΚΟ χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτίωση της συλλογής των απαιτούμενων δεδομένων μέσω αυτών αλλά και του τρόπου χρήσης και άντλησης δεδομένων από τις ιστοσελίδες τους. Έπειτα από κάθε συνέντευξη, αφιερωνότανε ένας ελάχιστος χρόνος στην ανάλυση των δεδομένων αλλά και των παρατηρήσεων των συνεντευξιασμένων με σκοπό τη βελτίωση των ερωτήσεων αλλά και την καλύτερη κατανόηση του τρόπου διακυβέρνησης των ελληνικών ΜΚΟ και της νοοτροπίας των ανθρώπων τους.

τελική ανάλυση των δεδομένων

Η μελέτη της σχέσης των ελληνικών ΜΚΟ με τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης, αφορά ανάλυση ποιοτικών δεδομένων και όχι ποσοτικών. Επομένως η χρήση «δομικής ανάλυσης» ήταν αυτή που ταίριαζε και τελικώς χρησιμοποιήθηκε με σκοπό τον εντοπισμό εκείνων των στοιχείων που δείχνουν την ύπαρξη σχέσης ή όχι των ελληνικών ΜΚΟ και των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, χωρίς να απαιτείται συμπερασματική θεώρηση, η οποία θα οδηγήσει σε έναν γενικό χαρακτηρισμό του κλάδου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο όπου παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα και οι προτάσεις για την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και στις ελληνικές ΜΚΟ, γίνεται και μια προσπάθεια «Συλλογιστικής Ανάλυσης» των ποιοτικών δεδομένων. Συγκεκριμένα, στηριζόμενοι στη κρίση μας προσπαθούμε να απεικονίσουμε και να αξιολογήσουμε τη σχέση των ελληνικών ΜΚΟ με τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης όπως είναι ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων και ο διαφανής τρόπος διαχείρισης των πόρων τους. Η συλλογιστική ανάλυση είναι κυρίως υποκειμενική και δεν στηρίζεται σε τυποποιημένες διαδικασίες ανάλυσης.

Παρουσίαση Περιπτώσεων Μελέτης

Στα πλεονεκτήματα των case studies συγκαταλέγεται και η ευελιξία στον τρόπο παρουσίασης αυτών, δεν υπάρχει καμία συγκεκριμένη μορφή. Ωστόσο, όπως συμβαίνει και με όλες τις έρευνες, θα πρέπει να παρέχονται η μεθοδολογία της μελέτης και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων. Επιπλέον θα πρέπει να παρέχονται και συμπληρωματικά στοιχεία όπως αντίγραφα των οδηγιών που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη.

106 Στατιστικές τεχνικές, δειγματοληψία, τεστ, ερωτηματολόγια, δομημένες συνεντεύξεις, παρατήρηση και ανάλυση εγγράφων κ.ά..

5.2 Μελέτες περιπτώσεων - Case Studies

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος διακυβέρνησης τεσσάρων ελληνικών ΜΚΟ, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το υγιές κομμάτι των ελληνικών ΜΚΟ και οι οποίες είναι αρκετά διαφορετικές μεταξύ τους τόσο σε ποσοτικά στοιχεία όσο και σε ποιοτικά, μέσω της μεθόδου "Μελέτη Περίπτωσης" - case study. Παρά την μη επιβολή των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης στον κλάδο των ΜΚΟ, οι εν λόγω επιλεγμένες οργανώσεις αποτελούν και οι τέσσερις καλά πρότυπα διακυβέρνησης.

Με την παρουσίαση των τεσσάρων αυτών αντιπροσωπευτικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στοχεύουμε στην εύρεση σχέσης μεταξύ των μεθόδων διακυβέρνησης που ακολουθούν οι εν Ελλάδι ΜΚΟ και των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Θελήσαμε να μάθουμε εάν το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο έχει μεριμνήσει για τη διαφανή λειτουργία και τη λογοδοσία των ΜΚΟ και εάν αυτές με κάποιο τρόπο διασφαλίζουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων – stakeholders.

Τα βασικά στοιχεία διαφοροποίησης των τεσσάρων επιλεγμένων ΜΚΟ είναι: α) το αντικείμενο δραστηριότητας, β) αριθμός του προσωπικού γ) ο τρόπος χρηματοδότησης των δύο εξ αυτών (ΚΕΘΕΑ-ΦΛΟΓΑ) δ) το υπό διαχείριση budget και ε) το ότι η μια αποτελεί παράρτημα διεθνούς (Action Aid Ελλάς).

Η παρούσα μελέτη προσπαθεί να εντοπίσει εκείνα τα στοιχεία που δείχνουν την ύπαρξη σχέσης ή όχι, του τρόπου διακυβέρνησης που έχουν οι τέσσερις επιλεγμένες ΜΚΟ (οι οποίες ωστόσο αποτελούν καλά πρότυπα για τον κλάδο) και των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, κάτι που φυσικά δεν μπορεί να οδηγήσει σε έναν γενικό χαρακτηρισμό του κλάδου.

ΑΡΧΕΛΩΝ

Α. Εννοιολογική κατηγοριοποίηση - Παρουσίαση Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης

Ο Σύλλογος για την Προστασία της Θαλάσσιας Χελώνας ΑΡΧΕΛΩΝ είναι ένα "μικρό" μη κερδοσκοπικό *σωματείο*, με 8 άτομα έμμισθο προσωπικό και με αντικείμενο ¹⁰⁷:

- τη μελέτη και προστασία των θαλάσσιων χελωνών και των βιοτόπων τους,
- τη διαχείριση των παράκτιων οικοσυστημάτων στις σημαντικότερες παραλίες ωτοκίας της carretta-caretta στη χώρα μας,
- την περίθαλψη τραυματισμένων και άρρωστων χελωνών
- καθώς και την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού.

Οι δραστηριότητες του Συλλόγου ΑΡΧΕΛΩΝ ξεκίνησαν το 1983 και περιλαμβάνουν την καταγραφή της αναπαραγωγικής δραστηριότητας και προστασία των φωλιών της carretta-caretta στις σημαντικότερες περιοχές ωτοκίας της στον ελλαδικό χώρο (Ζάκυνθο, Πελοπόννησο και Κρήτη), την εκπόνηση διαχειριστικών σχεδίων για τις περιοχές και δράσεις Περιβαλλοντικής Αγωγής.

107 www.arxelwn.gr

Συγκεκριμένα¹⁰⁸:

- Παρακολουθούνται κάθε χρόνο συστηματικά 75 χιλιόμετρα παραλιών και προστατεύονται περισσότερες από 2.500 φωλιές και μαρκάρονται περίπου 300 χελώνες.
- Περιθάλπονται στο Κέντρο Διάσωσης στη Γλυφάδα Αττικής, περίπου 50 θαλάσσιες χελώνες ετησίως, οι οποίες μετά την αποθεραπεία τους απελευθερώνονται στο φυσικό τους περιβάλλον.
- Λειτουργεί το Εθνικό Δίκτυο Διάσωσης και πραγματοποιούνται συνεργασίες με αλιείς και λιμεναρχεία για τη μείωση της θνησιμότητας των θαλάσσιων χελωνών.
- Πραγματοποιούνται δράσεις για την προστασία και διαχείριση παράκτιων οικοσυστημάτων, όπως αποκαταστάσεις αμμόλοφων, καθώς και για την παρακολούθηση των μετακινήσεων των χελωνών μέσω δορυφορικών πομπών.
- Λειτουργούν τρεις Περιβαλλοντικοί Σταθμοί και δέκα εποχικοί Σταθμοί Ενημέρωσης στη Ζάκυνθο, Πελοπόννησο και Κρήτη. Επιπλέον, λειτουργούν δύο Σταθμοί Α' Βοηθειών στην περιοχή του Ρεθύμνου και του Αμβρακικού Κόλπου.
- Ενημερώνονται κάθε χρόνο περισσότεροι από 15.000 μαθητές μέσω των προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Αγωγής που διεξάγει ο Σύλλογος και 200.000 έλληνες και αλλοδαποί επισκέπτες.
- Εκπαιδεύονται και συμμετέχουν στα προγράμματα του Συλλόγου 500 εθελοντές ετησίως.
- Λειτουργεί το Κέντρο Εκπαίδευσης Εθελοντών για το περιβάλλον με σεμινάρια και παρουσιάσεις.

Οι δραστηριότητες του ΑΡΧΕΛΩΝ υλοποιούνται με τη συνεργασία πολλών και διαφόρων φορέων όπως των αρμόδιων Υπουργείων, ΟΤΑ, αλιευτικών συλλόγων, κατοίκων των περιοχών που προαναφέρθηκαν και άλλων περιβαλλοντικών οργανώσεων. Η χρηματοδότηση αυτών προέρχεται κυρίως από τις συνδρομές των μελών¹⁰⁹ της (φυσικά πρόσωπα), εταιρείες-χορηγούς, μέσω προγραμμάτων ΕΚΕ και κατά καιρούς από διάφορα εθνικά ή κοινοτικά προγράμματα.

Β. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Ρόλος

Το ΔΣ του ΑΡΧΕΛΩΝ είναι αυτό που εξασφαλίζει την παράδοση των έργων της οργάνωσης, καθορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό της και υπερασπίζεται τις αξίες της. Έχει προβεί στην σαφή δήλωση και διατύπωση του οράματος και της αποστολής της οργάνωσης και στην ετήσια Γενική Συνέλευση γίνεται η επανεξέταση αυτών των δύο.

Είναι το όργανο που καθορίζει και εγκρίνει τις τεχνικές και μη, λεπτομέρειες όλων των έργων και προγραμμάτων της οργάνωσης, όπως προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα,

108 www.arxelwn.gr

109 Η οικονομική στήριξη του Συλλόγου «ΑΡΧΕΛΩΝ» από δωρεές φίλων του περιβάλλοντος είναι ένας από τους κύριους και σημαντικότερους πόρους χρηματοδότησης των προγραμμάτων προστασίας της *Caretta caretta* στις παραλίες ωοτοκίας της στην Ελλάδα. www.arxelwn.gr

αξιολόγηση κ.λπ. και είναι αυτό που εξασφαλίζει τη φερεγγυότητα και την καλά λειτουργία της ΜΚΟ. Στις αρμοδιότητες του ΔΣ του ΑΡΧΕΛΩΝ εμπεριέχονται και η διασφάλιση ότι η ΜΚΟ πληρεί όλες εκείνες τις απαιτήσεις που προβλέπουν το θεσμικό πλαίσιο και οι ρυθμιστικές αρχές, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η διαμόρφωση των μισθών και η εξασφάλιση ότι η ΜΚΟ λειτουργεί υπό συνθήκες πλήρους διαφάνειας.

Σύνθεση – Εκλογή - Λειτουργία - Αξιολόγηση - Μισθοδοσία

Όσον αφορά το μέγεθος και τη σύνθεση του ΔΣ ο ΑΡΧΕΛΩΝ διαθέτει ένα 7μελές ΔΣ αριθμός που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ικανοποιητικός ή όχι, διότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός μελών ΔΣ, που να καθιστά η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία των ΔΣ στον κλάδο των ΜΚΟ. Η διαδικασία εκλογής των νέων μελών του ΔΣ λαμβάνει μέρος ανά δύο έτη στα πλαίσια της ετήσιας ΓΣ, επομένως διαδικασία και επιτροπή διορισμού δεν υφίσταται. Στη συγκεκριμένη ΓΣ διανέμονται τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων μελών, για τη καλύτερη αξιολόγηση τους και τη διευκόλυνση της διαδικασίας.

Τα μέλη του διαθέτουν τις απαραίτητες ακαδημαϊκές γνώσεις που σε συνδυασμό με τη προσωπικότητά τους μπορούν να ανταποκρίνονται στους στόχους της ΜΚΟ. Τα μέλη του ΔΣ καταπιάνονται με τις δραστηριότητες του ΑΡΧΕΛΩΝΑ εθελοντικά¹¹⁰, επομένως ο διαχωρισμός-χαρακτηρισμός των μελών του ΔΣ σε ανεξάρτητα, εκτελεστικά, μη εκτελεστικά κ.λπ. δεν είναι εφικτός και οι ερωτήσεις δεν ανταποκρίνονται και χαρακτηρίζονται N/ A (not applicable) .

Όσον αφορά τη λειτουργία του το ΔΣ του ΑΡΧΕΛΩΝΑ, αυτό συνεδριάζει 1 φορά το μήνα, κάτι που ανταποκρίνεται στη σύσταση του κώδικα. Ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων του προέδρου του ΔΣ και του διευθύνοντα συμβούλου εφαρμόζεται και ουδέποτε υπήρξε συγγενική σχέση αυτών των δύο. Παλαιότερα όμως πρόεδρος της οργάνωσης είχε διατελέσει προηγουμένως διευθυντής αυτής, πρόκειται όμως για τυχαίο γεγονός. Ο πρόεδρος όπως και τα λοιπά μέλη του ΔΣ δεν έχει καμία εκτελεστική αρμοδιότητα.

Δεν προβλέπονται συστήματα και διαδικασίες αξιολόγησης των μελών του ΔΣ καθώς αυτά κρίνονται στην ετήσια Γενική Συνέλευση και μέσω της διαδικασίας της εκλογής τους ανά δύο χρόνια στη ΓΣ. Ο ΑΡΧΕΛΩΝ δεν έχει προβλέψει πιθανή συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους και ούτε έχει προβεί στον προϋπολογισμό σχετικού κονδυλίου διότι κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό λόγω των οικονομικών δυνατοτήτων της οργάνωσης αλλά και επειδή κάτι τέτοιο δεν έχει κριθεί απαραίτητο από τα μέλη και τους συμμετέχοντες της ετήσιας ΓΣ. Εν συνεχεία τα υπάρχοντα μέλη του ΔΣ δεν συμμετέχουν σε ΔΣ άλλων ΜΚΟ, κάτι που εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του ΔΣ και την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων.

Όσον αφορά τη μισθοδοσία, το όργανο που τη διαμορφώνει και τα κριτήρια που λαμβάνονται υπ' όψη, η σημαντικότερη συνθήκη είναι το ότι τα μέλη του ΔΣ στον

110 Η εθελοντική συμμετοχή στα ΔΣ είναι μια συνήθης πρακτική στον κλάδο των ΜΚΟ, κάτι τέτοιο φυσικά ανταποκρίνεται και με το παραπάνω στις σχετικές νομοθετικές διατάξεις του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του ΣΕΒ, που ζητά την ύπαρξη τουλάχιστον δύο ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών. Όλα τα μέλη του ΔΣ πληρούν τα κριτήρια ανεξαρτησίας του κώδικα και του Ν.3016/2002. Η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών έχει σκοπό την αποφυγή διαχείρισης της ΜΚΟ για ιδιοτελείς σκοπούς των επαγγελματιών διαχειριστών.

ΑΡΧΕΛΩΝΑ αλλά και στις άλλες ΜΚΟ, συμμετέχουν εθελοντικά. Η μισθοδοσία όμως των στελεχών και του προσωπικού αποφασίζεται από το ΔΣ, το οποίο αναφέρεται στη ΓΣ και διαμορφώνει τους μισθούς με βάση το μέγεθος και τον αριθμό των μελών της οργάνωσης.

Γ. Διαφάνεια – Λογοδοσία μέσα από την Εσωτερική Οργάνωση

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Η εσωτερική οργάνωση του ΑΡΧΕΛΩΝΑ έχει αρχή και τέλος τον εσωτερικό κανονισμό της ΜΚΟ. Στο κανονισμό αυτό που συνέταξαν τα μέλη του ΔΣ περιγράφονται τα καθήκοντα των μελών του ΔΣ, των στελεχών, οι διαδικασίες χρηστής λειτουργίας της ΜΚΟ αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των προγραμμάτων.

Όσον αφορά τη διαδικασία πρόσληψης των στελεχών της διοίκησης, υπάρχει σχετική διαδικασία, που όμως δεν είναι θεσπισμένη απλώς αναφέρεται στα πρακτικά των συνελεύσεων του ΔΣ. Την αξιολόγηση των στελεχών της διοίκησης αναλαμβάνει το ΔΣ κατά τη μηνιαία συνέλευση αυτού αλλά και τα μέλη της ΜΚΟ κατά την ετήσια ΓΣ και η εν λόγω διαδικασία προσδιορίζεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας.

Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος της εν γένει λειτουργίας του ΑΡΧΕΛΩΝΑ διενεργείται μοναχά από τα στελέχη της διοίκησης προς το προσωπικό και από το ΔΣ προς όλους τους συμμετέχοντες στη λειτουργία της ΜΚΟ. Αυτή η μέθοδος άσκησης ελέγχου με σκοπό τη διασφάλιση και τη βελτίωση της καλής λειτουργίας της οργάνωσης είναι απόρροια της μη υποχρεωτικής σύστασης επιτροπής ελέγχου ούτε και υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και του μικρού μεγέθους της οργάνωσης (έλλειψη προσωπικού).

Διαχείριση Κινδύνων

Κατά το στάδιο κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού της οργάνωσης τα μέλη του ΔΣ προσπαθούν να κάνουν μερική αναφορά σε παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την οργάνωση (κίνδυνοι). Κατά τη προσπάθεια αυτή το ΔΣ αξιολογεί πιθανούς κινδύνους είτε αυτοί προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της ΜΚΟ είτε από το εξωτερικό, ως προς τη πιθανότητα να επέλθουν και κατά πόσο θα επιδράσουν οικονομικά την ΜΚΟ. Επομένως όπως και άλλα εξειδικευμένα συστήματα και υπηρεσίες ελέγχου που δεν επιβάλλονται θεσμικά στις ΜΚΟ, έτσι και η υπηρεσία διαχείρισης κινδύνων δεν υφίσταται στον ΑΡΧΕΛΩΝ, διότι κάτι τέτοιο κατ' αρχάς δεν προβλέπεται από τον νομοθέτη αλλά επειδή η οργάνωση δεν διαθέτει τα κατάλληλα στελέχη, με τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία.

Όσον αφορά συγκεκριμένους κινδύνους, ο ΑΡΧΕΛΩΝ έχει λάβει τα βασικά μέτρα για τη προστασία των δεδομένων και τη λειτουργία των Η/Υ, με τη χρήση των κατάλληλων λογισμικών προγραμμάτων και καθημερινών back up και έχει προβλέψει να μην στηρίζεται οικονομικά σε μία μοναχά πηγή χρηματοδότησης.

Επικοινωνία με stakeholders, λογοδοσία και συμμετοχή αυτών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

Ο ΑΡΧΕΛΩΝ όπως και οι περισσότερες ΜΚΟ που λειτουργούν οργανωμένα και μεθοδικά και έχουν σκοπό τη μακροχρόνια λειτουργία της οργάνωσης και της συνεργασίας με διάφορους φορείς είτε αυτοί είναι φυσικά πρόσωπα είτε είναι επιχειρήσεις, διατηρούν ένα μητρώο όλων αυτών των φορέων και των πιθανών μελλοντικών ενδιαφερομένων μερών. Για την ενημέρωση αυτών η οργάνωση ενημερώνει καθημερινά την ιστοσελίδα της, προβαίνει σε προσωπική ενημέρωση των μελών της με την αποστολή email και δημοσιεύει ένα τριμηνιαίο newsletter. Οι σημαντικές συναλλαγές οικονομικής φύσης και μη, των μελών του ΔΣ, που σχετίζονται με την οργάνωση καθώς και μ βασικούς χρηματοδότες της δεν δημοσιεύονται διότι κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται θεσμικά για τις ΜΚΟ.

Η συμμετοχή των μελών και των stakeholders της ΜΚΟ, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αρχίζει και τελειώνει με την εκλογή των μελών του ΔΣ και παρόλο που η ΓΣ απαρτίζεται από τα μέλη αυτά κατά ένα 60%, το ΔΣ έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις που αφορούν την οργάνωση και τη λειτουργία της ΜΚΟ. Δεν δημοσιεύει κανενός είδους ετήσια έκθεση για τον λόγο ότι κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται ούτε θεσμικά αλλά και ούτε από τις αποφάσεις του ΔΣ ή της ΓΣ.

Σχόλια - Προτάσεις

Τα στελέχη του ΑΡΧΕΛΩΝ παρόλο που δεν είναι υποστηρικτές της επαγγελματοποίησης των ΜΚΟ, διότι έτσι θα αλλοιωθεί ο ιδεολογικός χαρακτήρας αυτοδιάθεσης των ανθρώπων της οικογένειας των ΜΚΟ, εκτιμούν ότι ο ΑΡΧΕΛΩΝ παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ως οργάνωση, μικρό οικονομικό budget, ελάχιστο προσωπικό κ.ά. και την έλλειψη σαφούς θεσμικού πλαισίου που να επιβάλλει κανόνες-αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και διαφάνειας στις ΜΚΟ, έχει υιοθετήσει κάποιες από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και πως εάν είχαν τους απαραίτητους πόρους και προσωπικό θα ήθελαν να εφαρμόσουν όσο το δυνατόν περισσότερες από αυτές, ιδίως όσες προωθούν τη διαφάνεια και εμμέσως βελτιώνουν την εικόνα της ΜΚΟ.

Όσον αφορά τη πρόταση μας για τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου θεσμικού πλαισίου που να οδηγεί στη αποτελεσματική αξιοποίηση των ελληνικών ΜΚΟ και την λειτουργία αυτών με όρους πλήρους διαφάνειας και βάσει κάποιων κοινών για όλες τις ΜΚΟ, ανεξαρτήτως μεγέθους και δομής, βασικών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, ο Διευθυντής του ΑΡΧΕΛΩΝ ο κ. Μπένος, επισήμανε την ανάγκη δημιουργίας ενός οργανισμού που θα αναλάβει το συντονισμό των δραστηριοτήτων των ελληνικών ΜΚΟ και θα προβεί στη συνολική καταγραφή όλων των εν Ελλάδι ΜΚΟ.

Συμφώνησε μαζί μας στο ότι η ελληνική πολιτεία θα πρέπει να συντάξει έναν κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης για τις ΜΚΟ και να επιβάλει την υποχρεωτική υιοθέτηση και εφαρμογή ορισμένων βασικών αρχών, συγκεκριμένα εκείνων που εξασφαλίζουν τον διαφανή τρόπο λειτουργίας. Εν τέλει υποστήριξε ότι πρέπει να δοθούν κίνητρα για τη στήριξη των ΜΚΟ ανεξάρτητα από τη συνεργασία τους με το κράτος και να παρθούν τα κατάλληλα

μέτρα που θα εξασφαλίζουν και θα ισχυροποιούν την ανεξαρτησία αυτών από τους χρηματοδότες τους.

ActionAid-Hellas

A. Εννοιολογική κατηγοριοποίηση - Παρουσίαση Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης¹¹¹

Η ActionAid Ελλάς ιδρύθηκε στην Ελλάδα με τη μορφή μη κυβερνητικής μη κερδοσκοπικής Αστικής Εταιρείας, αποτελεί μέλος της ActionAid Alliance¹¹², απασχολεί 28 άτομα προσωπικό και έχει ως αντικείμενο¹¹³:

- Προσφορά αναπτυξιακής υποστήριξης και βοήθειας στο εξωτερικό
- Παροχή επείγουσας ανθρωπιστικής βοήθειας στο εξωτερικό
- Υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών

Ξεκίνησε τη δράση της το 1998 και στα πλαίσια της διεθνούς στρατηγικής για την καταπολέμηση της φτώχειας στον πλανήτη και ως ενεργό μέλος της ActionAid συμμετέχει στις διεθνείς εκστρατείες και τα παγκόσμια δίκτυα άσκησης πίεσης για να επηρεάσει την πολιτική των διεθνών οργανισμών, των οποίων οι αποφάσεις έχουν άμεση επίδραση στη ζωή των φτωχών του κόσμου. Εν συνεχεία, η ActionAid Ελλάς αναπτύσσει έντονη δράση και

111 Εγχειρίδιο Διακυβέρνησης, <http://www.actionaid.gr/>

112 Η ActionAid ιδρύθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1972 από τον Cecil Jackson-Cole με τη μορφή φιλανθρωπικού ιδρύματος. Με την πάροδο των χρόνων, εξελίχθηκε σε όμιλο συνδεδεμένων φιλανθρωπικών ιδρυμάτων στην Ευρώπη, τα οποία είχαν την ίδια αφετηρία και έφεραν την επωνυμία ActionAid Stichting (Ιδρυμα) ή την αντίστοιχη σε άλλη γλώσσα. Τα ιδρύματα αυτά συγκροτούσαν έναν οργανισμό-ομπρέλα, γνωστό με την ονομασία ActionAid Alliance. Η ActionAid International (AAI) ιδρύθηκε το 2003 από ορισμένα μέλη της Alliance σε συνεργασία με την ActionAid Βραζιλίας και την ActionAid Η.Π.Α., ως διεθνής αναπτυξιακός οργανισμός που εργάζεται για την καταπολέμηση της φτώχειας και των επιπτώσεών της σε περίπου 40 από τις φτωχότερες χώρες του κόσμου στην Αφρική, την Ασία, τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική. Η ActionAid International έχει έδρα το Γιοχάνεσμπουργκ στη Νότια Αφρική και διοικείται από Διεθνές Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από ανθρώπους με μεγάλη εμπειρία σε θέματα Ανάπτυξης, Κοινωνικής Δικαιοσύνης και Αλληλεγγύης καθώς και Ισότητας των φύλων.

113 Στόχοι του Σωματείου (απόσπασμα από το Καταστατικό)

Οι στόχοι του Σωματείου είναι:

α) Η προαγωγή της ανακούφισης και της ανάπτυξης των φτωχών και περιθωριοποιημένων ανθρώπων και των κοινοτήτων τους στις αναπτυσσόμενες χώρες, μέσω της βελτίωσης της κοινωνικής και οικονομικής τους θέσης και συνθηκών διαβίωσής τους, με μακροπρόθεσμο στόχο την ανάπτυξη των κοινοτήτων και των χωρών στις οποίες ζουν.

β) Η παροχή κάθε είδους ανθρωπιστικής βοήθειας (συμπεριλαμβανομένης τροφής, στέγης, φαρμάκων, εκπαίδευσης κ.λπ.) στους φτωχούς και περιθωριοποιημένους ανθρώπους από όλον τον κόσμο που βρίσκονται σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης – ιδίως σε εκείνους που ζουν στις αναπτυσσόμενες χώρες.

γ) Η ενημέρωση και εκπαίδευση του κοινού σχετικά με τους πραγματικούς λόγους και τις συνέπειες της φτώχειας και της περιθωριοποίησης, καθώς και για τους τρόπους αντιμετώπισής τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

δ) Η υποστήριξη και προώθηση κάθε είδους εκπαιδευτικής δραστηριότητας και προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ενίσχυση του ενδιαφέροντος και της υποστήριξης, ιδίως από τους νέους ανθρώπους, για την καταπολέμηση της φτώχειας και της αδικίας.

ε) Η μελέτη, διατύπωση και κατάθεση προτάσεων σχετικά με την ανεύρεση πόρων –οικονομικών και υλικών– σε αξιόλογες οργανώσεις, επί θεμάτων που αφορούν στη φτώχεια και την αδικία σε ολόκληρο τον κόσμο.

στ) Η υπεράσπιση πολιτικών για τα δικαιώματα των φτωχών και η πραγματοποίηση εκστρατειών με στόχο την άσκηση επιρροής σε ανθρώπους και θεσμικά όργανα (συμπεριλαμβανομένων των αντίστοιχων ευρωπαϊκών και διεθνών θεσμικών οργάνων) στην Ελλάδα για θέματα φτώχειας.

ζ) Η υποστήριξη και προώθηση των φιλανθρωπικών/αναπτυξιακών και μη κερδοσκοπικών δράσεων της ActionAid International στην Ελλάδα.

στην Ελλάδα ενημερώνοντας και ευαισθητοποιώντας τους Έλληνες πολίτες¹¹⁴ αλλά και τους μαθητές των ελληνικών σχολείων για τα παγκόσμια προβλήματα μέσω εκστρατειών ενημέρωσης και εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι δραστηριότητες της ActionAid Ελλάς χρηματοδοτούνται¹¹⁵ κυρίως από τις συνδρομές των μελών της (φυσικά πρόσωπα), εταιρείες-χορηγούς, μέσω προγραμμάτων ΕΚΕ και από διάφορα εθνικά ή κοινοτικά προγράμματα. Η ActionAid Ελλάς απόρροια της ανάπτυξης της διοικητικής της οργάνωσης στα πρότυπα της "μητρικής" και παρόλο που το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο δεν την υποχρεώνει να εφαρμόζει κανόνες διακυβέρνησης, έχει υποχρεώσεις εταιρικής διακυβέρνησης.

B. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Η οργανωτική δομή της ActionAid βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές της ισότητας, του σεβασμού, του κοινού οράματος και της αλληλεγγύης μεταξύ των ανθρώπων.

Ρόλος

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο διακυβέρνησης αλλά και την ιστοσελίδα της, το *Όραμα* της διεθνούς οργάνωσης είναι : «Ένας κόσμος χωρίς φτώχεια και αδικία, μέσα στον οποίο κάθε άτομο απολαμβάνει το δικαίωμα να ζει με αξιοπρέπεια» και η *Αποστολή* της : «Δουλεύουμε σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο μαζί με τους φτωχούς και περιθωριοποιημένους ανθρώπους, για να καταπολεμήσουμε τη φτώχεια και την αδικία».

Το ΔΣ της ActionAid Ελλάς στη προσπάθεια του να μείνει πιστό στο όραμα και στην αποστολή της διεθνούς ομάδας, είναι το όργανο που διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις αξίες¹¹⁶

114 Η ActionAid Ελλάς, μέσα από τα προγράμματα υποστήριξης που προτείνει, γίνεται η γέφυρα αλληλεγγύης που συνδέει τους Έλληνες πολίτες με τα παιδιά, τις οικογένειες και τις κοινότητες των αναπτυσσόμενων χωρών.

115 Πόροι του Σωματείου (απόσπασμα από το Καταστατικό)

Το σύνολο των εσόδων του Σωματείου θα χρησιμοποιείται μόνον για την προώθηση και εκπλήρωση των στόχων και σκοπών του Σωματείου.

Οι πόροι του Σωματείου πηγάζουν από:

α) Τα τέλη συνδρομής των μελών,

β) Τα σταθερά τέλη συνδρομής και κάθε έκτακτη εισφορά που καλούνται να καταβάλλουν τα μέλη, βάσει απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου,

γ) Κάθε είδους δωρεές, κληροδοτήματα, κληρονομίες,

δ) Χορηγίες από ιδιωτικούς, δημόσιους και μη κυβερνητικούς οργανισμούς,

ε) Κρατικά Προγράμματα και Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης,

στ) Τα έσοδα από εκδηλώσεις και άλλες δραστηριότητες της Οργάνωσης, όπως αυτές περιγράφονται στο Άρθρο 3.2 του Καταστατικού,

ζ) Κάθε είδους νόμιμη πηγή εσόδων που είναι σύμφωνη με τους σκοπούς και τις δράσεις της Οργάνωσης.

116 Οι αξίες της ActionAid σύμφωνα με το εγχειρίδιο διακυβέρνησης είναι:

Αμοιβαίος σεβασμός: Μας υποχρεώνει να αναγνωρίζουμε την εγγενή αξία όλων των ανθρώπων και τη σημασία της διαφορετικότητας.

Ισότητα και Δικαιοσύνη: Μας υποχρεώνει να εργαζόμαστε για τη διασφάλιση της παροχής ίσων ευκαιριών σε κάθε άνθρωπο ανεξάρτητα από τη φυλή, την ηλικία, το γένος, την σεξουαλική προτίμηση, το χρώμα, την τάξη, την εθνικότητα, την αναπηρία, την τοποθεσία, τη θρησκεία, και την κατάσταση της υγείας του σχετικά με τον ιό του AIDS/HIV.

Είλικρίνεια και Διαφάνεια: Είμαστε υπεύθυνοι σε όλα τα επίπεδα για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών μας και ανοικτοί σε κριτική και στην επικοινωνία μας με άλλους.

Αλληλεγγύη: Οι φτωχοί, ανίσχυροι και περιθωριοποιημένοι άνθρωποι αποτελούν τη μοναδική μας μέριμνα στη δέσμευσή μας για την καταπολέμηση της φτώχειας.

του οργανισμού, επικεντρώνεται στη χάραξη στρατηγικής και στην ηγεσία και όχι στις λεπτομέρειες διαχείρισης.

Σύμφωνα με τις αρχές διακυβέρνησης υφίσταται σαφής διαχωρισμός μεταξύ του ρόλου Διοικητικού Συμβουλίου και των ρόλων του προσωπικού. Το Διοικητικό Συμβούλιο δρα προληπτικά και όχι αντιδραστικά. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκχωρεί κάθε εξουσία και ευθύνη για την καθημερινή λειτουργική οργάνωση του Σωματείου στον Διευθυντή του Σωματείου, ο οποίος αποτελεί ex-officio μέλος του Δ.Σ χωρίς δικαίωμα ψήφου και λειτουργεί ως Γραμματέας.

Τα βασικά καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τα κάτωθι¹¹⁷:

α) Η διασφάλιση της συνεχούς συμμόρφωσης με τη συμφωνία σύνδεσης και τη συμφωνία εκχώρησης αδείας με την ActionAid International, με τους Εσωτερικούς Κανονισμούς του Καταστατικού και τον Καταστατικό Χάρτη της ActionAid International, καθώς και με το Καταστατικό της ActionAid Ελλάς και τις απαιτήσεις του ελληνικού νόμου που αφορούν το Σωματείο.

β) Η παροχή στρατηγικών του Σωματείου και η χάραξη κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής για τις δράσεις του, σύμφωνα με τις βασικές αρχές και το πλαίσιο που έχουν καθοριστεί από τη Γενική Συνέλευση και την «ActionAid International».

γ) Η έγκριση της στρατηγικής και η διασφάλιση της υλοποίησης της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων και προγραμμάτων του Σωματείου.

δ) Η προετοιμασία των αποφάσεων που θα ληφθούν από τη Γενική Συνέλευση και, συγκεκριμένα, η υποβολή των Ελεγκτικών καταστάσεων, των προϋπολογισμών και των ισολογισμών προς έγκριση από τη Γενική Συνέλευση, καθώς και των εκθέσεων του Δ.Σ.

ε) Η διασφάλιση της απαραίτητης δομής, του προσωπικού, των πόρων και της δυναμικότητας, ούτως ώστε η οργάνωση να είναι σε θέση να εκπληρώσει τη δέσμευσή της προς τους φτωχούς και τους περιθωριοποιημένους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται στις εθνικές και διεθνείς δράσεις της.

στ) Η διασφάλιση απόλυτης ευθύνης λογοδοσίας προς τους δικαιούχους - ευθύνη που ανατίθεται στην ΑΑΙ μέσω της συμφωνίας εκχώρησης άδειας- και τους δωρητές, τους υποστηρικτές και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη και εταίροι.

ζ) Η διασφάλιση της σωστής προστασίας και διοίκησης των περιουσιακών και άλλων χρηματοοικονομικών στοιχείων του Σωματείου και η διασφάλιση χρηματοοικονομικής ακεραιότητας.

Θάρρος της γνώμης: Μας υποχρεώνει να είμαστε δημιουργικοί και ριζοσπαστικοί, τολμηροί και καινοτόμοι – χωρίς το φόβο της αποτυχίας – με την επιδίωξη να επιφέρουμε το μέγιστο δυνατό αντίκτυπο στις αιτίες της φτώχειας.

Ανεξαρτησία: Είμαστε και δρούμε ανεξάρτητα από οποιαδήποτε θρησκευτική ή πολιτική παράταξη
Ταπεινοφροσύνη: Στην παρουσία μας και στη συμπεριφορά μας, αναγνωρίζουμε ότι ανήκουμε σε μια ευρύτερη συμμαχία ενάντια στη φτώχεια.

117 Εγχειρίδιο Διακυβέρνησης, <http://www.actionaid.gr/>

η) Η διασφάλιση ότι η ActionAid Ελλάς δίνει μεγάλη προτεραιότητα στην υγεία, την ασφάλεια και προστασία όλων των υπαλλήλων και των εθελοντών.

θ) Η αποστολή εκπροσώπου στο Διεθνές Διοικητικό Συμβούλιο της «ActionAid International» προκειμένου να διασφαλιστεί η σύνδεση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της ActionAid Ελλάς και της «ActionAid International».

ι) Η σύσταση και ο συντονισμός επιτροπών από τα μέλη του Σωματείου με στόχο την ενίσχυση του έργου του. Οι επιτροπές αυτές θα ασχολούνται με τομείς όπως: η ανεύρεση πόρων, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η υποστήριξη δραστηριοτήτων του Σωματείου.

ια) Ο διορισμός και, όπου είναι αναγκαίο, η παύση, σε διαβούλευση με τον Γενικό Διευθυντή της ActionAid International, του Διευθυντή της ActionAid Ελλάς. Η εποπτεία, καθοδήγηση, ενθάρρυνση, παροχή πόρων και χώρου στον Διευθυντή για την εδραίωση και την ενδυνάμωση της ομάδας στελεχών και για την επιτυχημένη υλοποίηση της αποστολής του Σωματείου.

ιβ) Η διαρκής αξιολόγηση και αναθεώρηση (και μέσω Εξωτερικής Αναθεώρησης) της δυναμικότητας και της απόδοσης του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και η λήψη μέτρων για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του Δ.Σ και, όταν χρειάζεται, η παύση μελών.

ιγ) Η διαχείριση κινδύνων.

ιδ) Η ενίσχυση της δημόσιας εικόνας της ActionAid.

Εκτός από τις γενικές αρμοδιότητες του Δ.Σ, ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος, ο Γραμματέας και ο Ταμίας του Συμβουλίου έχουν ειδικές εξουσίες και αρμοδιότητες.

Ο *Πρόεδρος* ηγείται του Δ.Σ και φέρει τη συνολική ευθύνη της ηθικής ακεραιότητας κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών του Δ.Σ. Από το ρόλο αυτό πηγάζουν οι εξής αρμοδιότητες:

- Επίβλεψη της γενικής απόδοσης του Δ.Σ
- Εδραίωση και διατήρηση συστημάτων ροής πληροφοριών προς το Δ.Σ
- Παραλαβή όλης της αλληλογραφίας με παραλήπτη το Δ.Σ
- Υπογραφή των καταστατικών εγγράφων που αφορούν στο Σωματείο
- Παρακολούθηση και προεδρία των Τακτικών και Έκτακτων Συνεδριάσεων του Δ.Σ και της Γενικής Συνέλευσης
- Πραγματοποίηση υποδείξεων στο Δ.Σ σχετικά με τη συνετή διαχείριση των υποθέσεων του
- Εδραίωση και διατήρηση μόνιμης σχέσης συνεργασίας με τον Διευθυντή του Σωματείου
- Επίλυση των διαφωνιών και των συγκρούσεων που αφορούν στην Προεδρία
- Διασφάλιση ότι η σύμβαση απόδοσης του Διευθυντή και η αξιολόγηση αυτής τηρούνται σε ετήσια βάση.

Ο *Αντιπρόεδρος* αντικαθιστά τον Πρόεδρο σε όλα τα καθήκοντα όταν δεν είναι σε θέση να παρευρεθεί ή όταν απουσιάζει (ιδίως σε περιπτώσεις έκτακτης αντιπροσώπευσης του Σωματείου στο δικαστήριο) και συνεργάζεται με τον Πρόεδρο για τη διασφάλιση της υλοποίησης των αποφάσεων του Σωματείου.

Ο Γραμματέας (δηλ. ο Διευθυντής της οργάνωσης), παραλαμβάνει τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, καταρτίζει τις ημερήσιες διατάξεις –σε διαβούλευση με τον Πρόεδρο, δημοσιεύει εγκαίρως τις ημερήσιες διατάξεις και τα συνοδευτικά έγγραφα, δύναται να δεχθεί την βοήθεια μη-μελών του Σωματείου κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του και τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων, τα οποία υπογράφονται από τα παρευρισκόμενα μέλη. Εν συνεχεία στις αρμοδιότητες του συγκαταλέγονται: το να υπογράφει μαζί με τον Πρόεδρο όλα τα έγγραφα που αφορούν στο Σωματείο και η τήρηση των υποχρεωτικών βιβλίων του Σωματείου και φέρει ευθύνη για τις σφραγίδες του Σωματείου

Ο Ταμίας επιτηρεί τη λειτουργία των οικονομικών λειτουργιών της ΑΑΕ εξουσιοδοτώντας τις διοικητικές ευθύνες μέσω των διοικητικών γραμμών στον Οικονομικό Διευθυντή της ΑΑΗ ο οποίος είναι υπόλογος στον Διευθυντή. Γενικά, ο ρόλος του ταμία συνίσταται:

- Στην επισκόπηση των οικονομικών δραστηριοτήτων της ActionAid Ελλάς
- Στη διασφάλιση της τήρησης του Διεθνούς Πλαισίου Χρηματοοικονομικών της ΑΑΙ
- Στη διασφάλιση της ορθής τήρησης των χρηματοοικονομικών αρχείων και διαδικασιών

Το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται να αποφασίσει την εκχώρηση μέρους των αρμοδιοτήτων και εξουσιών του σε ένα αξιόπιστο τρίτο μέρος και, κυρίως, στον Διευθυντή του Σωματείου.

Σύνθεση

Το Διοικητικό Συμβούλιο της οργάνωσης απαρτίζεται από επτά (7) Μέλη, όλα με δικαίωμα ψήφου. Από τα επτά (7) μέλη, τα έξι (6) εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση και ένα (1) διορίζεται απευθείας από την «ActionAid International». Ο βαθμός της ανεξαρτησίας των μελών του ΔΣ αξιολογείται με άριστα καθώς η δράση τους περιβάλλεται από όλα εκείνα τα κριτήρια, που την καθιστούν ανεξάρτητη και ανεπηρέαστη από διάφορους είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς παράγοντες.

Σύμφωνα πάντα με το εγχειρίδιο διακυβέρνησης της οργάνωσης, η θητεία του πρώτου Συμβουλίου είναι 2 έτη με πιθανότητα συνέχισης ενός μέλους για έναν ακόμη χρόνο δεδομένης ικανοποιητικής αξιολόγησης της θητείας του. Την αξιολόγηση αυτή θα συντονίζει ο Πρόεδρος του Δ.Σ. Η θητεία των μελών του επόμενου Δ.Σ. είναι τριετής, με πιθανότητα ανανέωσης της θητείας τους για ακόμη τρία (3) έτη, δεδομένου ότι η προσφορά των μελών είναι ικανοποιητική και η σύνθεση του Δ.Σ ισορροπημένη. Μετά τη συμπλήρωση δύο θητειών, το μέλος πρέπει να απέχει από το Δ.Σ. τουλάχιστον για ένα έτος προκειμένου να έχει δικαίωμα επανεκλογής.

Εκλογή

Τα μέλη του ΔΣ εκλέγονται ανά τρία έτη με μυστική ψηφοφορία από τα μέλη της ΓΣ. Οι υποψηφιότητες για την ανάδειξη νέου Διοικητικού Συμβουλίου υποβάλλονται μία εβδομάδα πριν από τις εκλογές και συνοδεύονται με υλικό, το οποίο καλούνται να μελετήσουν τα μέλη της ΓΣ και το οποίο αφορά το επαγγελματικό αλλά και προσωπικό παρελθόν των υποψηφίων.

Εκλέγονται έξι (6) Τακτικά και δύο (2) Αναπληρωματικά Μέλη, βάσει του αριθμού των ψήφων που συγκεντρώνουν. Κάθε Τακτικό Μέλος έχει δικαίωμα να ψηφίζει έως το πολύ οκτώ (8) Μέλη του Συμβουλίου των Επιτρόπων, δηλ. έξι (6) Τακτικά και δύο (2) Αναπληρωματικά Μέλη. Σε περίπτωση ισοψηφίας διεξάγεται κλήρωση. Τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αμέσως μετά την εκλογή τους ή το πολύ εντός πέντε (5) ημερών, συγκαλούν συμβούλιο, όπου καλούνται να εκλέξουν με μυστική ψηφοφορία και σχετική πλειοψηφία Πρόεδρο, Αντιπρόεδρο και Ταμία. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο διακυβέρνησης τα υποψήφια μέλη θα πρέπει να πληρούν το ακόλουθο εύρος κριτηρίων¹¹⁸:

- Πρέπει να πιστεύουν και να ασπάζονται τις αξίες, το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της ActionAid (και της ActionAid Ελλάς).
- Πρέπει να είναι σε θέση να εργαστούν σε επίπεδο διακυβέρνησης ή χάραξης πολιτικής
- Πρέπει να αποδεικνύουν ότι είναι ικανά να λειτουργούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο μια ποικιλόμορφης στρατηγικής ομάδας
- Πρέπει να δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένους τομείς λειτουργίας της οργάνωσης, όπως π.χ. η φτώχεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των γυναικών, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και η επικοινωνία, η ανεύρεση πόρων, η διοργάνωση εκστρατειών και η υπεράσπιση πολιτικών για τα δικαιώματα των φτωχών ανθρώπων, η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η τεχνολογία πληροφορικής ή η διακυβέρνηση.

Λειτουργία

Όσον αφορά τη λειτουργία του ΔΣ, καθίσταται σαφές ότι οι ρόλοι του Διευθυντή και του Διοικητικού Συμβουλίου είναι διαφορετικοί, ανεξάρτητοι και επομένως δεν μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο ο Πρόεδρος του ΔΣ και ο Διευθυντής της οργάνωσης και για λόγους διαφάνειας δεν μπορεί να είναι πρόσωπα α' και β' συγγενικού βαθμού. Επιπροσθέτως, στην ActionAid Ελλάς δεν έχει διατελέσει Πρόεδρος ΔΣ, κάποιος που παλαιότερα ήταν Διευθυντής.

Η εξουσία του Διευθυντή για τη λειτουργία και τη διοίκηση της οργάνωσης πηγάζει από το Δ.Σ. Ο Διευθυντής πρέπει να εκτιμά τη συλλογική φρόνηση με την οποία το Δ.Σ καθορίζει την στρατηγική και τις κατευθύνσεις. Το Δ.Σ πρέπει να αναγνωρίζει ότι η ηγεσία του Σωματείου αποτελεί αρμοδιότητα του Διευθυντή¹¹⁹, ο οποίος οικοδομεί μια επιτυχημένη ομάδα υπαλλήλων και εθελοντών και βοηθά το Δ.Σ να αξιοποιεί το χρόνο του πιο αποτελεσματικά. Το Δ.Σ ενημερώνεται από τον Διευθυντή σχετικά με τη λειτουργία της Action Aid Ελλάς. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο διακυβέρνησης καθίσταται δυνατή η παύση του Δ.Σ συνολικά ή ενός μεμονωμένου μέλους πριν από τη λήξη της θητείας με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης, η οποία έχει ληφθεί με απόλυτη πλειοψηφία των εγγεγραμμένων Τακτικών Μελών, μετά από μυστική ψηφοφορία.

118 Εγχειρίδιο Διακυβέρνησης, <http://www.actionaid.gr/>

119 Ο Διευθυντής ηγείται του Τμήματος Διεύθυνσης, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη συνολική παρακολούθηση του έργου, τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και γενικότερα την εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία. Μεσολαβεί μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και του προσωπικού και εποπτεύει τη δραστηριότητα του οργανισμού.

Όσον αφορά τις συνεδριάσεις, το Διοικητικό Συμβούλιο συνεδριάζει σε τακτή¹²⁰ βάση, τουλάχιστον κάθε τρίμηνο και έχει απαρτία όταν παρευρίσκεται η πλειονότητα των μελών με δικαίωμα ψήφου. Εάν δεν εξασφαλίζεται εξ' αρχής απαρτία, η συνεδρίαση δύναται να αναβληθεί για πέντε (5) ημέρες¹²¹ και να συγκληθεί εκ νέου με την ίδια απαρτία. Τα Τακτικά Μέλη της ActionAid Ελλάς πρέπει να πληροφορούνται εγκαίρως σχετικά με τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου προκειμένου να διευκολύνεται το έργο της Γενικής Συνέλευσης.

Αξιολόγηση

Σε ετήσια βάση, κάθε μέλος του Δ.Σ, κατόπιν συζητήσεων με τον Πρόεδρο, αξιολογεί την απόδοσή του στο Δ.Σ. και την αποτελεσματικότητά του σε ατομικό επίπεδο. Από την διαδικασία αξιολόγησης δεν παραλείπεται να περάσει και ο Πρόεδρος του ΔΣ που αξιολογείται κατόπιν συζητήσεων με μεμονωμένα μέλη του Δ.Σ και με τον Διευθυντή.

Με σκοπό την διευκόλυνση της αξιολόγησης του έργου του ΔΣ συνολικά αλλά και των μελών του μεμονωμένα αλλά και τον εντοπισμό των τομέων εκείνων, στους οποίους θα μπορούσε να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, υπάρχει στο εγχειρίδιο διακυβέρνησης της οργάνωσης το «υπόδειγμα ερωτηματολογίου αξιολόγησης των μελών του ΔΣ»¹²². Στόχος του

120 Εκτός των τακτικών συνεδριάσεων προβλέπονται και Έκτακτες Συνεδριάσεις:

Το Δ.Σ είναι υποχρεωμένο να πραγματοποιεί έκτακτες συνεδριάσεις μετά από αίτημα του Προέδρου, του Διευθυντή (και Γραμματέα) ή τουλάχιστον τριών (3) μελών. Οποιοδήποτε μέλος του Δ.Σ δύναται να προτείνει υπό συζήτηση θέματα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία επί των παρευρισκομένων μελών του Δ.Σ με ανάταση χειρός, εκτός από τις περιπτώσεις προσωπικών ζητημάτων, κατά τις οποίες το ένα τρίτο (1/3) των Μελών δύναται να ζητήσει διεξαγωγή μυστικής ψηφοφορίας. Σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Τα μέλη δεν δύναται να συμμετέχουν και να ψηφίζουν στις συνεδριάσεις δια εξουσιοδοτημένου προσώπου. Η ψήφιση και εκπροσώπηση στις συνεδριάσεις πραγματοποιούνται αυτοπροσώπως.

121 Αυτό διότι προϋπόθεση σύγκλησης συνεδρίασης αποτελεί : Ο Πρόεδρος να συγκαλεί τις συνεδριάσεις με ειδοποίηση η οποία θα αποστέλλεται στα μέλη τουλάχιστον πέντε (5) εργάσιμες ημέρες πριν από την ημερομηνία της συνεδρίασης και στην οποία θα αναφέρονται τα υπό συζήτηση θέματα. Όσον αφορά τα έξοδα των μελών του Δ.Σ, αυτά πρέπει να καλύπτονται σύμφωνα με την πολιτική κάλυψης δαπανών εθελοντών της ActionAid Ελλάς.

122 Το Υπόδειγμα ερωτηματολογίου αξιολόγησης των μελών του ΔΣ έχει ως εξής:

Η κλίμακα των βαθμολογιών είναι:

από το 1 έως το 4.

1 σημαίνει Πολύ Δυσανεστημένος, 2 Σχετικά Δυσανεστημένος, 3 Ικανοποιημένος και 4 Πολύ Ικανοποιημένος. Εάν δεν είστε βέβαιος/α, επιλέξτε την απάντηση «MB».

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε:

1. Με την εξοικείωση όλων των μελών του Δ.Σ με τη ισχύουσα δήλωση αποστολής;

2. Με την ενημέρωση του Δ.Σ σχετικά με τις τρέχουσες δράσεις και προγράμματα του Σωματείου;

3. Με τον βαθμό ουσιαστικής κατανόησης εκ μέρους του Δ.Σ του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποία δραστηριοποιείται;

4. Με το στρατηγικό σχέδιο που έχει καταρτίσει το Σωματείο και τον ικανοποιητικό μελλοντικό της προγραμματισμό;

5. Με την επικέντρωση του Δ.Σ σε σημαντικά θέματα μακροπρόθεσμου χαρακτήρα και όχι σε βραχυπρόθεσμα διοικητικά ζητήματα;

6. Με την αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων του Σωματείου που έχει εγκριθεί από το Δ.Σ;

7. Με την κατανόηση του Δ.Σ όσον αφορά στην στρατηγική ανεύρεσης πόρων του Σωματείου;

8. Με την σταθερή οικονομική πολιτική και τα ορθά συστήματα οικονομικού ελέγχου που έχει αναπτύξει το Σωματείο;

9. Με την αναλυτική συζήτηση του Δ.Σ σχετικά με τον ετήσιο προϋπολογισμό της οργάνωσης και τις επιπτώσεις του, προτού προβεί στην έγκρισή του;

υπεύθυνου αξιολόγησης είναι να εξασφαλίσει ένα συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο από κάθε μέλος του Δ.Σ, να αναλύσει τα αποτελέσματα και να παρουσιάσει μια συγκεντρωτική έκθεση στην οποία θα τηρείται η ανωνυμία των μεμονωμένων απαντήσεων.

Τέλος, όσον αφορά την συν-εργασία με εξωτερικούς συμβούλους και τη σχετική πρόβλεψη στον προϋπολογισμό, της αμοιβής αυτών, η ActionAid Ελλάς συνεργάζεται σε μόνιμη βάση, με σκοπό τη διασφάλιση της χρηματοοικονομικής της διαφάνειας, με ορκωτούς ελεγκτές και γενικότερα κατά καιρούς συνεργάζεται με φορείς του ιδιωτικού κερδοσκοπικού κλάδου κυρίως με σκοπό τη παροχή τεχνογνωσίας και άλλου τύπου υποστήριξη.

Μισθοδοσία

Όπως προαναφέρθηκε, η ενασχόληση των μελών του ΔΣ με τις δραστηριότητες της οργάνωσης γίνεται εθελοντικά, επομένως τα μέλη αυτού δεν έχουν καμία μισθολογική σχέση με την οργάνωση. Μισθολογική σχέση με την οργάνωση όπως είναι φυσικό έχουν τα στελέχη της Διοίκησης και το προσωπικό, για το μεν προσωπικό υπάρχει ειδική επιτροπή για τον Έλεγχο και τα Οικονομικά, η οποία παρακολουθεί μεταξύ άλλων και τις αποδοχές αυτού, για τη δε διοίκηση και τα στελέχη αυτής, η πολιτική παροχών διαμορφώνεται από τη ΓΣ και λαμβάνει υπόψη κριτήρια όπως τα υψηλά και διακεκριμένα επαγγελματικά προσόντα, την επίτευξη στόχων και ενός συγκεκριμένου πλαισίου HR / Organisational Development, στο οποίο υπάρχει ειδικό κεφάλαιο περί Remuneration & Salary Bands που έχει σχεδιαστεί βάσει των απαιτήσεων της διεθνούς ActionAid, της νομοθεσίας και της κατάστασης της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα.

Γ. Διαφάνεια – Λογοδοσία μέσα από την Εσωτερική Οργάνωση

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Στην ActionAid Ελλάς υπάρχει αναλυτικό Governance Manual, Memorandum of Understanding και άλλα θεμελιώδη έγγραφα, όπως το καταστατικό, για τη λειτουργία οποιουδήποτε affiliate γραφείου της ActionAid στον κόσμο.

Ο εν λόγω Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της οργάνωσης – Εγχειρίδιο Διακυβέρνησης είναι προϊόν συνεργασίας πολλών τμημάτων και ανθρώπων της οργάνωσης, όπως της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου – Governance & Audit Committee, της διεθνούς ActionAid και εξωτερικών συνεργατών.

-
10. Με το ικανοποιητικό εύρος των εξειδικευμένων γνώσεων που διαθέτει το εν ενεργεία Δ.Σ ώστε να συνιστά αποτελεσματικό διακυβερνητικό όργανο;
 11. Με το σαφή διαχωρισμό και κατανόηση των αντίστοιχων ρόλων του Δ.Σ και του προσωπικού;
 12. Με τη σαφήνεια με την οποία προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες του Διευθυντή;
 13. Με το κατά πόσον ο Διευθυντής υποστηρίζει το ρόλο του;
 14. Με την αξιολόγηση και την ανάλογη ανταμοιβή του Διευθυντή από το Δ.Σ;
 15. Με την αποτελεσματικότητα των συνεδριάσεων του Δ.Σ;
 16. Με το μέγεθος και η δομή του Δ.Σ;
 17. Με τις πολιτικές τις οποίες έχει υιοθετήσει το Δ.Σ για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του (πχ τις πολιτικές σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων, τη διαχείριση κινδύνων κ.λπ.);
 18. Με το κατά πόσον το Δ.Σ προσθέτει αξία στο Σωματείο;

Στο εγχειρίδιο διακυβέρνησης της οργάνωσης περιγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των μελών του ΔΣ και των στελεχών, περιγράφονται οι διαδικασίες χρηστής λειτουργίας της οργάνωσης, οι ηθικές αξίες που διέπουν τη δράση αυτής. Εν συνεχεία γίνεται αναφορά στη διαδικασία πρόσληψης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών.

Εσωτερικός έλεγχος

Τα μέλη του Δ.Σ της ActionAid Ελλάς διεκπεραιώνουν ορισμένες από τις αρμοδιότητές τους μέσω ειδικών μη-νομικών επιτροπών. Τα μέλη των Επιτροπών προτείνονται από τον Πρόεδρο για έγκριση από το Δ.Σ. Είναι δυνατόν να ψηφιστεί η εισδοχή μη μελών Δ.Σ στις Επιτροπές ως εθελοντικά μέλη προκειμένου να προσφέρουν τις εξειδικευμένες τους γνώσεις.

Α) Επιτροπή Διακυβέρνησης και Ανάπτυξης του Διοικητικού Συμβουλίου

Η Επιτροπή Διακυβέρνησης και Ανάπτυξης του Δ.Σ αποτελείται από τουλάχιστον 2 μέλη του Δ.Σ και τον Διευθυντή και έχει βασικά της καθήκοντα : α) την οργάνωση της εισδοχής, επιλογής και ένταξης νέων μελών, β) την οργάνωση των αναθεωρήσεων του Δ.Σ της ActionAid Ελλάς και γ) την οργάνωση των αναθεωρήσεων του εγχειριδίου διακυβέρνησης.

Β) Επιτροπή Χρηματοοικονομικών

Η επιτροπή χρηματοοικονομικών προεδρεύετε από τον Ταμία και αποτελείται από τουλάχιστον 2 μέλη του Δ.Σ και τον Οικονομικό Διευθυντή της ΑΑΕ. Ο ρόλος της επιτροπής χρηματοοικονομικών είναι η επισκόπηση των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της ΑΑΕ, η διασφάλιση των κατάλληλων συστημάτων και άλλα σχετικά θέματα που ανατίθενται από το Δ.Σ.

Γ) Ελεγκτική Επιτροπή

Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από δύο (2) Τακτικά Μέλη και ένα (1) Αναπληρωματικό, ως εξωτερικός σύμβουλος που συμμετέχει στην επιτροπή και ο οποίος εκλέγεται από την Τακτική Γενική Συνέλευση για θητεία ενός έτους. Τα μέλη της Ελεγκτικής Επιτροπής δεν δύνανται να καταθέσουν την υποψηφιότητά τους για το Δ.Σ ή την Εφορευτική Επιτροπή.

Στα καθήκοντα της Ελεγκτικής Επιτροπής περιλαμβάνονται:

α) Η ανάθεση του ελέγχου σε εξωτερική ελεγκτική εταιρεία:

- ✓ Διασφάλιση της ανάθεσης του ελέγχου σε εξωτερική ελεγκτική εταιρεία και γνωμοδότηση του κόστους της ανάθεσης με το Χρηματοοικονομικό Τμήμα της ΑΑΙ,
- ✓ Συνάντηση με του εξωτερικούς ελεγκτές, πριν την έναρξη των εργασιών σχετικά με την φύση και τον σκοπό του ελέγχου
- ✓ Διασφάλιση όλων των ελεγκτικών διαδικασιών

β) Το καθήκον υποβολής σχετικής έκθεσης στην επόμενη Τακτική ή Έκτακτη Γενική Συνέλευση, εφόσον θεωρηθεί αναγκαίο ή ζητηθεί από την Τακτική Γενική Συνέλευση.

Όσον αφορά την ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στην οργάνωση, η απάντηση είναι φυσικά και ναι και αποτελείται από αρκετά άτομα προσωπικό, αφού πρόκειται για τμήμα Audit της διεθνούς οργάνωσης, το οποίο αναφέρεται στη διεθνή ActionAid και το ΔΣ αυτής. Στα πλαίσια του ελέγχου και της περιοδικής αναφοράς των ευρημάτων αυτού, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αναφέρει τα περί εφαρμογής του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας ανά 2 χρόνια ή κάθε χρόνο, ανάλογα με τα ευρήματα του τελευταίου ελέγχου.

Διαχείριση Κινδύνων

Η Διοίκηση αλλά και κάθε τμήμα χωριστά της οργάνωσης προβαίνουν σε καταγραφή και αντιμετώπιση διαφόρων κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν τη εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης. Οι κίνδυνοι όπως είναι φυσικό αξιολογούνται ως προς τη πιθανότητα να επέλθουν αλλά και την τυχόν οικονομική επίδραση που μπορεί να έχουν. Η ανασκόπηση των κύριων κινδύνων γίνεται ανά δύο μήνες με τη χρήση των κατάλληλων συστημάτων που διαθέτει η οργάνωση.

Η ActionAid Ελλάς έχει προβεί στη λήψη όλων των απαραίτητων εκείνων μέτρων για τη διασφάλιση της αδιάλειπτης λειτουργίας των Η/Υ και για την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών πηγών χρηματοδότησης του έργου της.

Επικοινωνία με stakeholders, λογοδοσία και συμμετοχή αυτών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

Στην ActionAid θεωρούν ότι η έγκαιρη ελεύθερη ροή των πληροφοριών σε κατανοητή γλώσσα και εύχρηστη μορφή είναι απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλίζεται η λογοδοσία, η μάθηση, η εμπιστοσύνη στο έργο μας και η καλή απόδοση των ενεργειών μας. Για αυτόν τον λόγο στην οργάνωση υφίσταται τμήμα επικοινωνίας, το οποίο ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές όπως αυτές παρατίθενται Πολιτική Ανοιχτής Πληροφόρησης¹²³ της ActionAid και το οποίο είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την εκπόνηση προγραμμάτων Δημοσίων Σχέσεων, την επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την διαχείριση της εικόνας του οργανισμού και την προώθηση του έργου της ActionAid στους υποστηρικτές και το ευρύτερο κοινό.

Στα πλαίσια της καλής και αποτελεσματικής επικοινωνίας και πληροφόρησης των ενεργειών αλλά και των μελλοντικών υποστηρικτών της οργάνωσης η ActionAid τηρεί τα ακόλουθα Βιβλία:

- α) Το Μητρώο Μελών, όπου αναγράφεται ο αύξων αριθμός των Μελών, το ονοματεπώνυμο, το επάγγελμα και η ημερομηνία εγγραφής τους,
- β) Το Μητρώο Υποστηρικτών, το οποίο περιλαμβάνει τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν,
- γ) Τα Πρακτικά των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και των Γενικών Συνελεύσεων,

¹²³ Η πολιτική της ανοιχτής πληροφόρησης της ActionAid καθοδηγείται από τη δέσμευση για διαφάνεια και για ανταλλαγή πληροφοριών πρώτιστα με τους φτωχούς και περιθωριοποιημένους ανθρώπους και τις οργανώσεις τους. Έτσι οι άνθρωποι της οργάνωσης γίνονται άμεσα υπόλογοι στο προσωπικό, στους συνεργάτες, στους δωρητές και στις κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η ΜΚΟ κ.ά. stakeholders.

- δ) Το Μητρώο Πληρωμών και Εισπράξεων,
ε) Τη συνοπτική Κατάσταση Ταμειακών Ροών, η οποία υποβάλλεται από τον Ταμία σε κάθε Τακτική Γενική Συνέλευση.

Στην ActionAid Ελλάς θεωρείτε πολύ σημαντικό όλοι οι υποστηρικτές και οι συμμετέχοντες στο έργο να γνωρίζουν ποιες πληροφορίες μπορούν να αναμένουν ή να απαιτούν από την οργάνωση. Ενδεικτικά, αναφέρονται ορισμένες κατηγορίες πληροφοριών:

- Θεμελιώδεις αρχές
- Διακυβέρνηση¹²⁴ και διεύθυνση
- Στρατηγικές, πλάνα και απολογισμοί
- Οργανωσιακές πολιτικές Συνεργασίες

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η οργάνωση για τη πληροφόρηση όλων αυτών είναι:

- Ετήσια Έκθεση¹²⁵
- Ιστοσελίδα εταιρείας
- Προσωπική ενημέρωση μέσω διαδικτύου e-mail
- τακτικό περιοδικό, περιοδικά e-newsletters
- Ετήσια Αναφορά¹²⁶

Όσον αφορά την οικονομική διαχείριση της ΜΚΟ, βασική αρχή της λειτουργίας της είναι η διαφάνεια. Επομένως η οργάνωση Δεσμεύεται να δημοσιοποιεί τη χρηστή διαχείριση των εσόδων και των εξόδων προς τους υποστηρικτές της οργάνωσης στην Ελλάδα, τους συνεργάτες που εργάζονται στις χώρες που δραστηριοποιείται καθώς και προς τους ανθρώπους που ζουν στις κοινότητες δράσης, αλλά και στο κοινό. Η οικονομική διαχείριση που επικυρώνεται από εσωτερικούς ελεγκτές της ActionAid International και από εταιρεία ορκωτών ελεγκτών, δημοσιοποιείται υπό την ευθύνη του τμήματος Διαφάνειας & Πολιτικής Ανοικτής Πληροφόρησης.

Η Γενική Συνέλευση της ΜΚΟ απαρτίζεται από 21 μέλη και αποτελεί το ανώτερο όργανο του Σωματείου. Αποφασίζει για κάθε ζήτημα το οποίο δεν έχει ανατεθεί, σύμφωνα με τη νομοθεσία ή το Καταστατικό του Σωματείου, σε κάποιο από τα υπόλοιπα όργανά της. Η Γενική Συνέλευση ελέγχει και εποπτεύει τα υπόλοιπα όργανα του Σωματείου. Σε αυτή δεν

124 Το σύστημα διακυβέρνησης και η απόδοση της ActionAid Ελλάς θα αναθεωρείται σε ετήσια βάση, σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράφεται στο Σύστημα Λογοδοσίας, Μάθησης και Σχεδιασμού της ActionAid Ελλάς.

125 Η Ετήσια Έκθεση της ActionAid Ελλάς

Κάθε χρόνο όλα τα τμήματα και τα γραφεία της διεθνούς οργάνωσης αξιολογούν τον αντίκτυπο του έργου που έγινε και «μετρούν» πόσο οι προσπάθειες μας συνέβαλαν έμπρακτα στην αντιμετώπιση της φτώχειας και της ανισότητας. Η Ετήσια Αναφορά είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διαφάνειας και λογοδοσίας της ActionAid. Τα συμπεράσματά της προέρχονται από εκτενείς διαδικασίες κριτικής ανασκόπησης με τις κοινότητες τις οποίες δουλεύουμε, τους συνεργαζόμενους τοπικούς οργανισμούς και φορείς αλλά και το προσωπικό της ActionAid.

126 Η Ετήσια Αναφορά περιγράφει πώς το έργο μας, με την υποστήριξη δεκάδων χιλιάδων Ελλήνων υποστηρικτών κατάφερε να βελτιώσει την καθημερινότητα των φτωχών παιδιών και κοινοτήτων. Το καταφέραμε μέσω του προγράμματος Αναδοχής Παιδιού και διαφόρων προγραμμάτων υποστήριξης, εκστρατειών ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και άσκησης επιρροής για παγκόσμια ζητήματα όπως αυτά της πείνας, της ανισότητας, του αναλφαριθμητισμού. Φυσικά, η Ετήσια Αναφορά περιγράφει πώς καταναμίσαμε αυτούς τους πόρους ώστε να βοηθήσουμε όσο το δυνατόν περισσότερους φτωχούς ανθρώπους αποτελεσματικά.

έχουν ενεργό-ουσιαστικό ρόλο οι ενδιαφερόμενοι φορείς – υποστηρικτές - stakeholders αλλά ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους σε Strategy Review, Participatory Reflection and Review Processes, και διαφορετικών ειδών έρευνες.

Σχόλια – Προτάσεις

Τα στελέχη της ActionAid Ελλάς εκτιμούν ότι η οργάνωσή τους έχει υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς έχει υιοθετήσει διεθνώς αναγνωρισμένα συστήματα, κώδικες και αρχές διακυβέρνησης, ανεξάρτητα από τις απαιτήσεις του ελληνικού θεσμικού πλαισίου. Οι άνθρωποι της ActionAid Ελλάς πιστεύουν ότι οι σοβαρές ελληνικές ΜΚΟ υιοθετούν και εφαρμόζουν και ας μην είναι υποχρεωτικό εκ νόμου, αρχές εταιρικής διακυβέρνησης διότι οι άνθρωποι του κλάδου πιστεύουν στις αρχές χρηστής διακυβέρνησης αλλά και στα οφέλη της μίμησης βέλτιστων πρακτικών του εμπορικού χώρου. Εν συνεχεία, όμως θεωρούν πως ένα μεγάλο ποσοστό ελληνικών ΜΚΟ δεν τις εφαρμόζουν και αυτό γιατί κάτι τέτοιο δεν είναι υποχρεωτικό αλλά και γιατί αγνοούν την ύπαρξή τους.

Όσον αφορά τη συζήτησή σχετικά με το τι μέτρα θα πρέπει να ληφθούν για το νοικοκύρεμα του κλάδου η κυρία Αράπη Γλυκερία επισήμανε την ανάγκη δημιουργίας ενός οργανισμού που θα αναλάβει το συντονισμό των δραστηριοτήτων των ελληνικών ΜΚΟ και θα προβεί στη συνολική καταγραφή όλων των εν Ελλάδι ΜΚΟ. Υποστήριξε ότι η ελληνική πολιτεία θα πρέπει να συντάξει έναν κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης για τις ΜΚΟ και να επιβάλει την υποχρεωτική υιοθέτηση και εφαρμογή ορισμένων βασικών αρχών, ότι πρέπει να δοθούν κίνητρα για τη στήριξη των ΜΚΟ και να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα που θα εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία αυτών από τους χρηματοδότες τους. Τέλος αναφέρθηκε στη ανάγκη θέσπισης μιας ανεξάρτητης επιτροπής ελέγχου και διαφάνειας για την εξασφάλιση της ηθικής λειτουργίας των ΜΚΟ και την προστασία των υποστηρικτών τους.

ΦΛΟΓΑ

Α. Εννοιολογική κατηγοριοποίηση - Παρουσίαση Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης

Η Φλόγα είναι Σύλλογος γονιών, παιδιών και εφήβων που έτυχε να αρρωστήσουν από νεοπλασματική ασθένεια και αγωνίζεται για την ιατρική, ψυχική και κοινωνική φροντίδα των παιδιών. Ιδρύθηκε το 1982 από ελάχιστους γονείς, στο Ογκολογικό τμήμα του Νοσοκομείου Παιδών «Αγλαΐα Κυριακού». Η νομική μορφή του συλλόγου είναι αυτή του σωματείου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και η επωνυμία του, «Σύλλογος Γονιών παιδιών με νεοπλασματική ασθένεια – Η ΦΛΟΓΑ». Στη Φλόγα εργάζονται 17 άτομα και το πεδίο ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της είναι εθνικό και διεθνές.

Σκοπός του Συλλόγου είναι¹²⁷:

1. Η προάσπιση και προώθηση με κάθε νόμιμο τρόπο των ιατρικών, ηθικών, κοινωνικών και υλικών συμφερόντων των παιδιών και εφήβων και των οικογενειών τους.

127 Καταστατικό Συλλόγου Φλόγα, <http://www.floga.org.gr>

2. Η συμπαράσταση και κάθε μορφής βοήθεια προς τις οικογένειες των παιδιών και εφήβων με νεοπλασματική ασθένεια.
3. Η αντιμετώπιση ειδικών προβλημάτων μέσα στις οικογένειες που έχουν παιδιά με νεοπλασματική ασθένεια στα νοσοκομεία καθώς και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.
4. Η ενημέρωση και η διαφώτιση των μελών του και της Ελληνικής κοινωνίας γενικότερα, πάνω στις νεοπλασματικές ασθένειες, τα προβλήματα που δημιουργούνται στα παιδιά και τις οικογένειες τους από αυτές και την κατάσταση και προοπτικές που υπάρχουν για τα θέματα αυτά, σε όλο τον κόσμο.
5. Η ίδρυση και οργάνωση εξειδικευμένων και άρτια εξοπλισμένων νοσηλευτικών μονάδων για παιδιά στην χώρα μας, η διασφάλιση της χρηματοδότησης τους και η επιδίωξη νομοθετικής ρύθμισης θεμάτων σχετικά με τις νεοπλασματικές ασθένειες στα παιδιά.

Τα μέλη που απαρτίζουν την οργάνωση είναι φυσικά πρόσωπα, τα οποία διακρίνονται σε τακτικά, αρωγά και επίτιμα ¹²⁸:

1. Ως Τακτικά Μέλη ¹²⁹ του Συλλόγου εγγράφονται οι γονείς και κηδεμόνες παιδιών και εφήβων με νεοπλασματική ασθένεια.
2. Ως αρωγά Μέλη του Συλλόγου εγγράφονται τα πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες στα παιδιά με νεοπλασματικές ασθένειες (ιατρική, ψυχική, κοινωνική ή άλλη φροντίδα) λοιποί συγγενείς των παιδιών με νεοπλασματική ασθένεια καθώς και πρόσωπα που με οποιονδήποτε τρόπο συντελούν στην πραγματοποίηση των σκοπών του Συλλόγου.
3. Ως Επίτιμα Μέλη ¹³⁰ του Συλλόγου εγγράφονται άτομα που συντελούν στην επιτυχία των στόχων του Συλλόγου προσφέροντας ιδιαίτερες υπηρεσίες και δεν υποχρεώνονται να καταβάλουν το δικαίωμα εγγραφής και συνδρομής.

Κάθε μέλος έχει δικαίωμα να αποχωρήσει από το Σύλλογο. Η αποχώρηση πρέπει να γίνεται γνωστή 2 μήνες πριν την λήξη της λογιστικής χρονιάς και πραγματοποιείται με τη λήξη της. Επιπρόσθετα, κάθε μέλος που παραβαίνει νόμιμες υποχρεώσεις, που απορρέουν από το Καταστατικό αυτό ή με όποιον άλλο τρόπο αντιδράει στους σκοπούς του Συλλόγου, ή δεν καταβάλλει την καθορισμένη συνδρομή για ένα χρόνο, διαγράφεται με απόφαση του ΔΣ. Ενάντια στην απόφαση αυτή το μέλος που διαγράφεται μπορεί να προσφύγει την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη διαγραφή του.

Τα Τακτικά Μέλη έχουν όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που αναφέρονται στο Καταστατικό του Συλλόγου και το Νόμο, ιδιαίτερα δε:

1. Να συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις και να παίρνουν μέρος στις αποφάσεις.
2. Να εκλέγουν τα όργανα της Διοίκησης και να εκλέγονται σε αυτά.

128 Καταστατικό Συλλόγου Φλόγα, <http://www.floga.org.gr>

129 Η εγγραφή των τακτικών μελών γίνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου μετά από σχετική αίτηση. Άρθρο 5 του καταστατικού.

130 Επίτιμα μέλη ανακηρύσσονται από τη Γενική Συνέλευση του Συλλόγου, μετά από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου, τα άτομα που πληρούν τις προϋποθέσεις του Άρθρου 4 , αυτού του καταστατικού. Άρθρο 6 του καταστατικού. Τα Επίτιμα μέλη έχουν δικαίωμα λόγου στα συνελεύσεις του Συλλόγου.

3. Να πληρώνουν τις συνδρομές τους.
4. Να τηρούν το καταστατικό.

Τα Αρωγά μέλη έχουν τα ακόλουθα δικαιώματα και υποχρεώσεις:

1. Να συμμετέχουν με δικαίωμα λόγου στις Γενικές Συνελεύσεις.
2. Να πληρώνουν τη συνδρομή που ορίζεται από τη Γενική Συνέλευση.
3. Να τηρούν το καταστατικό.

Στα Επίτιμα μέλη απονέμεται ο αντίστοιχος τίτλος με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης και έχουν δικαίωμα λόγου στις συνελεύσεις του Συλλόγου.

Οι πηγές χρηματοδότησης του Συλλόγου είναι :

- οι εισφορές, τακτικές και έκτακτες,
- το δικαίωμα εγγραφής¹³¹
- καθώς και κάθε δωρεές ή κληρονομίες, μικρές και μεγάλες, από ευαισθητοποιημένους φίλους και φορείς,.

Το Διοικητικό Συμβούλιο με πλειοψηφία αποφασίζει για την ανακήρυξη δωρητών, ευεργετών και μεγάλων ευεργετών του Συλλόγου και τα ονόματα τους καταχωρούνται σε ειδικούς πίνακες. Με απόφαση της η Γενική Συνέλευση μπορεί να τροποποιεί τα ποσά δικαιώματος εγγραφής και της ετήσιας εισφοράς. Ο Σύλλογος Φλόγα ουδέποτε έχει χρηματοδοτηθεί είτε από κοινοτικά είτε από εθνικά προγράμματα, στηρίζεται όπως προαναφέραμε στην στήριξη φίλων και μελών του.

Τα όργανα Διοίκησης του Συλλόγου είναι:

1. Η Γενική Συνέλευση των μελών του.
2. Το Διοικητικό Συμβούλιο
3. Η εξελεγκτική Επιτροπή, και
4. Το Γενικό Συμβούλιο

Το καταστατικό της οργάνωσης προβλέπει τη δημιουργία τμημάτων στην περιφέρεια. «Τμήμα» για την οργάνωση θεωρείται κάθε «Γεωγραφική Περιφέρεια» της χώρας.

- Για κάθε Τμήμα εκλέγονται τρεις (3) γονείς / κηδεμόνες, μέλη.
- Τα μέλη των Τμημάτων εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση, κατά τη διεξαγωγή των αρχαιρεσιών για το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Μέσα σε 10 μέρες από την εκλογή τους, τα εκλεγέντα μέλη συνέρχονται σε σώμα και εκλέγεται ο «Εκπρόσωπος» του κάθε Τμήματος.
- Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν 3 υποψήφιοι, ορίζεται προσωρινός εκπρόσωπος

¹³¹ Το δικαίωμα εγγραφής για κάθε μέλος ανέρχεται σε 5 €, ενώ η ετήσια εισφορά ανέρχεται σε 10 €. Η ετήσια εισφορά για τα αρωγά μέλη ανέρχεται σε 50 € (χωρίς δικαίωμα εγγραφής).

B. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Ρόλος – Σύνθεση – Εκλογή

Ο Σύλλογος διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από επτά (7) μέλη: Τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα, τον Ταμία και τρεις Συμβούλους. Στο καταστατικό του συλλόγου γίνεται αναφορά στα καθήκοντα αυτών, τα οποία έχουν ως εξής¹³²:

Πρόεδρος - Αντιπρόεδρος

Ο Πρόεδρος συγκαλεί Διοικητικό Συμβούλιο, διευθύνει τις εργασίες του και υπογράφει μαζί με τον Γενικό Γραμματέα όλα τα έγγραφα του Συλλόγου. Τον Πρόεδρο αναπληρώνει ο Αντιπρόεδρος στα καθήκοντα του.

Γενικός Γραμματέας

Ο Γενικός Γραμματέας τηρεί τα βιβλία του Συλλόγου, δηλαδή :

- Βιβλίο Πρακτικών Γενικής Συνέλευσης
- Βιβλίο Πρακτικών Διοικητικού Συμβουλίου
- Μητρώο Μελών, και
- Βιβλίο Αλληλογραφίας
- Ο Γενικός Γραμματέας φυλάει και τη σφραγίδα του Συλλόγου.
- Τον Γενικό Γραμματέα αναπληρώνει ένας Σύμβουλος.

Ο Ταμίας

- Τηρεί τα διαχειριστικά και λογιστικά βιβλία που προβλέπονται από το Νόμο.
- Ενεργεί εισπράξεις και διπλότυπες αποδείξεις όπου υπογράφει.
- Ενεργεί πληρωμές με βάση εντάλματα πληρωμών που υπογράφονται από τον Πρόεδρο.
- Καταθέτει έντοκα στη Τράπεζα που αποφασίζει το Διοικητικό Συμβούλιο στο όνομα του Συλλόγου τα μετρητά πάνω από χρηματικό ποσό που καθορίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Είναι προσωπικά υπεύθυνος και υπόλογος για κάθε διαχειριστική ανωμαλία, παράλειψη ή έλλειψη χρημάτων.
- Υποβάλλει κάθε χρόνο στο Διοικητικό Συμβούλιο έκθεση της κατάστασης του ταμείου και στις Γενικές Συνελεύσεις Απολογισμό και Προϋπολογισμό.
- Αναπληρώνεται από ένα σύμβουλο.

Το ΔΣ με σκοπό τη μακροχρόνια συνέχιση του έργου του συλλόγου αλλά και τη καλή λειτουργία του, έχει προβεί στη κατάρτιση Στρατηγικού σχεδιασμού. Σε αυτόν περιλαμβάνονται διαδικασίες και ενέργειες όπως: η περιγραφή του οράματος και της αποστολής του συλλόγου, διασφάλιση συμμόρφωσης με τους σκοπούς και τις αξίες του συλλόγου, χάραξη πολιτικών και έγκριση προϋπολογισμών, εξασφάλιση της οικονομικής

132 Καταστατικό Συλλόγου Φλόγα <http://www/floga.org.gr>

βιωσιμότητας και της καλής επίδοσης του συλλόγου, διασφάλιση ότι όλες οι ενέργειες του πληρούν τις σχετικές διατάξεις του θεσμικού πλαισίου, η διαφανής δράση του συλλόγου και γενικά, δημιουργία όλων εκείνων των όρων και προϋποθέσεων για την πραγματοποίηση στόχων του Συλλόγου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται για δύο χρόνια από την Τακτική Γενική Συνέλευση¹³³. Από την ίδια Γενική Συνέλευση εκλέγονται και 7 αναπληρωματικά μέλη. Επί πλέον εκλέγονται και τα μέλη που θα εκπροσωπούν τον Σύλλογο στη «Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων – Σωματείων γονέων και κηδεμόνων ατόμων με αναπηρίες». Η εκλογή σε άλλη θέση διοίκησης δεν αποκλείει την εκλογή σε θέσεις των εκπροσώπων στη παραπάνω Ομοσπονδία.

Λειτουργία

Σύμφωνα με το άρθρο 16 του καταστατικού του συλλόγου το ΔΣ συνεδριάζει τακτικά μια με δύο φορές το μήνα και έκτακτα όποτε προκύψει ανάγκη με πρόσκληση του Προέδρου. Το ΔΣ βρίσκεται σε απαρτία όταν παρευρίσκονται τέσσερα (4) τουλάχιστον μέλη του και οι αποφάσεις του παίρνονται κατά πλειοψηφία.

Τα μέλη του ΔΣ είναι προσωπικά υπεύθυνα για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους και δεν δικαιούνται καμιάς αμοιβής. Όταν μέλος του ΔΣ παραιτείται από την θέση του, για οποιονδήποτε λόγο, αντικαθίσταται από το αναπληρωματικό μέλος. Όταν κάποιο από τα μέλη απουσιάζει αδικαιολόγητα από τρεις συνεχείς τακτικές συνεδριάσεις, θεωρείται ότι έχει παραιτηθεί και αντικαθίσταται.

Στη Φλόγα δεν υπάρχει διευθυντής ή διευθύνων σύμβουλος και για αυτόν τον λόγο η Πρόεδρος της οργάνωσης έχει και εκτελεστικές αρμοδιότητες.

Αξιολόγηση - Μισθοδοσία

Όσον αφορά την αξιολόγηση του ΔΣ συνολικά αλλά και των μελών του μεμονωμένα, εκτός από την επανεκλογή τους στη ΓΣ, δεν υφίσταται κάποια άλλη διαδικασία αξιολόγησης. Συγκεκριμένα στην Τακτική Γενική Συνέλευση γίνεται έκθεση λογοδοσίας του Διοικητικού Συμβουλίου και γίνεται απολογισμός και ο προϋπολογισμός της οικονομικής χρήσης.

Στη Φλόγα συνεργασία του με εξωτερικούς φορείς – συμβούλους υφίσταται και αφορά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων της από ορκωτούς ελεγκτές. Η συνεργασία αυτή όμως δεν είναι επ' αμοιβής αλλά γίνεται στα πλαίσια στήριξης του έργου του συλλόγου και του διαφανή τρόπου λειτουργίας του. Τα μέλη του ΔΣ δεν συμμετέχουν και σε ΔΣ άλλων ΜΚΟ και πληρούν όλα εκείνα τα κριτήρια που εξασφαλίζουν την αμερόληπτη και

133 Η Γενική Συνέλευση είναι το ανώτερο όργανο του Συλλόγου.

1. Αποφασίζει για κάθε θέμα που προβλέπεται από το καταστατικό και το νόμο.

2. Αποφασίζει για τη λογοδοσία του Διοικητικού Συμβουλίου, τον οικονομικό απολογισμό και τον προϋπολογισμό.

3. Αποφασίζει για την τροποποίηση του καταστατικού.

4. Εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο και την Εξελεγκτική Επιτροπή.

5. Αποφασίζει για την ενδεχόμενη διάλυση του Συλλόγου και γενικά για όλα τα θέματα του Συλλόγου.

ανεξάρτητη δράση τους. Τα μέλη του ΔΣ του συλλόγου Φλόγα δεν αμείβονται, δραστηριοποιούνται εθελοντικά επομένως, αμισθί.

Γ. Διαφάνεια – Λογοδοσία μέσα από την Εσωτερική Οργάνωση

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Ο Σύλλογος Φλόγα με σκοπό την αποσαφήνιση των ρόλων, των αρμοδιοτήτων, των υποχρεώσεων των μελών και γενικά του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας, διαθέτει μόνο το καταστατικό της ίδρυσής του¹³⁴ και όχι κάποιον εξειδικευμένο κανονισμό λειτουργίας. Παρόλα αυτά το καταστατικό περιγράφει:

- Τα καθήκοντα των μελών του συλλόγου αλλά και των μελών του ΔΣ
- Τη σύνθεση και τη λειτουργία του ΔΣ και της ΓΣ
- Τα όργανα διοίκησης του συλλόγου κ.ά.

Εσωτερικός έλεγχος

Εξελεγκτική Επιτροπή και Γενικό Συμβούλιο

Ανάμεσα στα όργανα της διοίκησης του συλλόγου το καταστατικό αναφέρει και την Εξελεγκτική Επιτροπή και το Γενικό Συμβούλιο.

Η εξελεγκτική επιτροπή (κάτι αντίστοιχο με την ελεγκτική επιτροπή) είναι τριμελής και εκλέγεται από τακτική Γενική Συνέλευση για δύο χρόνια. Έργο της Εξελεγκτικής Επιτροπής είναι η εποπτεία και ο έλεγχος των πράξεων και της διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου και επιβλέπει αν είναι σύμφωνες με το Νόμο, το καταστατικό και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης. Έχει το δικαίωμα να εξετάζει τα έγγραφα και τα βιβλία του Συλλόγου οποτεδήποτε και να ζητάει να δει το περιεχόμενο του ταμείου. Συντάσσει έκθεση για την διαχείριση του Διοικητικού Συμβουλίου που την υποβάλλει στην Τακτική Γενική Συνέλευση. Η Εξελεγκτική Επιτροπή στην πρώτη συνεδρίαση της μετά την εκλογή της εκλέγει τον Πρόεδρο της που διευθύνει τις εργασίες της.

Το Γενικό Συμβούλιο της ΦΛΟΓΑΣ συγκροτείται από τα μέλη του Δ.Σ. του Συλλόγου και από τους «Εκπροσώπους» των Τμημάτων της χώρας που έχουν ψηφιστεί κατά τη Γενική Συνέλευση και έχει εισηγητικό και συμβουλευτικό χαρακτήρα προς το Διοικητικό Συμβούλιο. Το Γενικό Συμβούλιο συντονίζει τη δραστηριότητα του Συλλόγου σε όλη την Ελλάδα. Το Γενικό Συμβούλιο συνεδριάζει τακτικά, 2 φορές το χρόνο και έκτακτα όποτε παραστεί ανάγκη. Μελετά και εισηγείται δράσεις για το συνολικό έργο της Φλόγας και συγκεκριμένα για τα προγράμματα της Φλόγας που αφορούν όλα τα παιδιά με καρκίνο σε Πανελλαδική κλίμακα ή καλύπτουν πολλούς χώρους (ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές).

Στο καταστατικό του συλλόγου δεν γίνεται καμία αναφορά για υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και διαδικασίες εντοπισμού και αντιμετώπισης κινδύνων.

134 Το οποίο τροποποιήθηκε τελευταία φορά στις 25/2/2007.

Επικοινωνία με stakeholders, λογοδοσία και συμμετοχή αυτών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Ο σύλλογος Φλόγα με βαθιά πίστη στις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας και με σκοπό τη μακροχρόνια συνεργασία με διάφορους φορείς είτε αυτοί είναι φυσικά πρόσωπα είτε είναι επιχειρήσεις, πραγματοποιεί ότι είναι ανθρωπίνως δυνατό ώστε να διατηρούν μια ειλικρινή και αποτελεσματική επικοινωνία με όλους εκείνους τους φορείς που αποτελούν τους ενδιαφερόμενους της οργάνωσης stakeholders. Οι άνθρωποι του συλλόγου πιστεύουν πολύ στην συμμετοχή των μελών τους αλλά και όλων εκείνων που τη βοηθούν με κάθε δυνατό τρόπο. Γι' αυτό και προσπαθούν να τους ενημερώνουν μέσω της συνεχούς ενημέρωσης της ιστοσελίδας και μέσω προσωπικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Η συμμετοχή των μελών του συλλόγου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αναμενόμενη, από τη στιγμή που τακτικά μέλη του συλλόγου είναι οι γονείς των παιδιών με καρκίνο. Η ΓΣ βρίσκεται σε απαρτία και μπορεί να λάβει αποφάσεις μόνο όταν παρευρίσκονται σ' αυτήν τα μισά τουλάχιστον τακτικά μέλη που έχουν πληρώσει την συνδρομή τους. Η Φλόγα δημοσιεύει τα πρακτικά της ετήσιας έκθεσης και τον ετήσιο απολογισμό του έργου της. Ένα ακόμη σημαντικό βήμα του συλλόγου προς την επίτευξη της πλήρους διαφάνειας είναι η υπογραφή και η εφαρμογή της «Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας μη Κυβερνητικών Οργανώσεων - INGO¹³⁵».

Σχόλια – Προτάσεις

Οι άνθρωποι του συλλόγου Φλόγα πιστεύουν λάβει όλα εκείνα τα μέτρα που θα μπορούσε να λάβει και πως σε μεγάλο βαθμό ανταποκρίνονται στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς έχουν φροντίσει να επικρατεί πλήρης διαφάνεια, κυρίως στη χρηματική διαχείριση, μέσω του ελέγχου από ορκωτούς ελεγκτές και έχοντας υπογράψει και υιοθετήσει τη «Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας μη Κυβερνητικών Οργανώσεων - INGO».

Οι άνθρωποι του συλλόγου πιστεύουν ότι οι γνωστές ελληνικές ΜΚΟ υιοθετούν και εφαρμόζουν(και ας μην είναι υποχρεωμένες εκ νόμου) αρχές εταιρικής διακυβέρνησης διότι οι βασικές αρχές του κλάδου συμπίπτουν με τις αρχές χρηστής διακυβέρνησης. Όσον αφορά τη συζήτησή σχετικά με το τι μέτρα θα πρέπει να ληφθούν για το νοικοκύρεμα του κλάδου η κυρία Τρυφωνίδη Μαρία επισήμανε την ανάγκη διενέργειας ουσιαστικού οικονομικού ελέγχου από τη μεριά του κράτους και την εξασφάλιση εκ του νόμου, της παροχής της δυνατότητας άσκησης ουσιαστικού ελέγχου από τους άμεσα ενδιαφερόμενους φορείς stakeholders, στην επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση των στόχων που δηλώνουν οι οργανώσεις στο καταστατικό τους. Επιπλέον υποστήριξε ότι η ελληνική πολιτεία θα πρέπει να επιβάλει την υποχρεωτική υιοθέτηση και εφαρμογή της «Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας μη Κυβερνητικών Οργανώσεων - INGO».

135 Βλ. Κεφ. 4.2

ΚΕΘΕΑ

Α. Εννοιολογική κατηγοριοποίηση - Παρουσίαση Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης

Το «Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ανθρώπων» ΚΕΘΕΑ αποτελεί μια ιδιόμορφη οργάνωση μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που το θεσμικό πλαίσιο που την αφορά, τη διαφοροποιεί από τις άλλες ΜΚΟ, διότι είναι ένα ν.π.ι.δ. και υπάγεται στο Υπ. Υγείας. Συγκεκριμένα, το ΚΕΘΕΑ είναι αυτοδιοικούμενο νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Νόμοι 1729/1987 και 3204/2003). Οι Υπουργικές Αποφάσεις Α2β/οικ 3983/87 και οικ. 245/94 αφορούν την οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση του ΚΕΘΕΑ. Παρόλο που δεν έχει τη κατάλληλη νομική μορφή, που θα τοποθετούσε την οργάνωση στις ΜΚΟ, επιλέχθηκε διότι είναι ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στον χώρο δράσης ΜΚΟ και με αντίστοιχες μεθόδους. Θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι μια ΜΚΟ του Υπ. Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Το ΚΕΘΕΑ λειτουργεί από το 1983, με την ίδρυση της ΙΘΑΚΗΣ, της πρώτης ελληνικής θεραπευτικής κοινότητας (ειδική νομοθετική ρύθμιση με Ν.1729/1987). Η δράση του είναι πανελλαδική, εξυπηρετεί καθημερινά περίπου 3.000 άτομα, χρήστες και μέλη οικογενειών, χάρη σε ένα δίκτυο περισσότερων από 90 μονάδων σε διαφορετικές περιοχές της χώρας. Οι δραστηριότητές του αφορούν επίσης τους τομείς πρωτογενούς πρόληψης, εκπαίδευσης και έρευνας. Είναι σύμβουλος οργανισμός του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου του ΟΗΕ (ECOSOC¹³⁶) σε θέματα ναρκωτικών, και ένας από τους βασικούς φορείς εφαρμογής του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Αντιμετώπιση της Εξάρτησης από Ουσίες.

Σκοπός του ΚΕΘΕΑ είναι η θεραπεία, η επαγγελματική κατάρτιση και κοινωνική ένταξη των εξαρτημένων από φαρμακευτικές ουσίες ατόμων και η δημιουργία και συνεχής εκπαίδευσης στελεχών στις αντίστοιχες σύγχρονες θεραπευτικές τεχνικές. Για την υλοποίηση του σκοπού του το ΚΕΘΕΑ ιδρύει συμβουλευτικούς σταθμούς, κέντρα σωματικής αποτοξίνωσης, θεραπευτικές κοινότητες, κέντρα κοινωνικής επανένταξης και άλλες ανάλογες μονάδες. Δημιουργεί αυτοδιαχειριζόμενους συνεταιρισμούς και στηρίζει κάθε είδους δραστηριότητα που συντελεί στην ευόδωση των σκοπών του ή κρίνεται απαραίτητη για τη βοήθεια των εξαρτημένων.

Η κύρια πηγή χρηματοδότησης του ΚΕΘΕΑ αποτελεί το Υπ. Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης και τα διάφορα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο το ΚΕΘΕΑ δέχεται και δωρεές, κληροδοσίες και επιχορηγήσεις¹³⁷ από τρίτους και έσοδα από δραστηριότητες αυτοχρηματοδότησης (παραγωγικές μονάδες κατάρτισης, δωρεές κ.ά). Όσον αφορά το προσωπικό της οργάνωσης, που αριθμεί τα 50 άτομα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι προέρχονται συνήθως από το χώρο της ψυχικής υγείας και των κοινωνικών επιστημών ή είναι απόφοιτοι αναγνωρισμένων θεραπευτικών προγραμμάτων με κατάλληλη εκπαίδευση για να εργασθούν στο χώρο της θεραπείας και της πρόληψης. Εξειδικευμένοι επαγγελματίες στελεχώνουν επίσης τις υπηρεσίες του ΚΕΘΕΑ στους τομείς της έρευνας, της εκπαίδευσης επαγγελματιών, της διαχείρισης κ.λπ.

136 <http://www.un.org/en/ecosoc/>

137 Στον ετήσιο απολογισμό του το ΚΕΘΕΑ, δημοσιοποιεί όλους εκείνους που το βοήθησαν με χορηγίες και δωρεές.

Τα όργανα του ΚΕΘΕΑ είναι τα ακόλουθα:

- I. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)
- II. Η Γενική Συνέλευση
- III. Ο Διευθυντής
- IV. Το Συμβούλιο Πολιτικής του ΚΕΘΕΑ (Σ.ΠΟ.Κ.)

Στα βασικά χαρακτηριστικά του τρόπου εσωτερικής λειτουργίας και διοίκησης του ΚΕΘΕΑ συγκαταλέγονται η δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διοικητική αυτοτέλεια των προγραμμάτων του σε όλη την Ελλάδα.

B. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Ρόλος

Τη γενική εποπτεία του ΚΕΘΕΑ έχει το ΔΣ που προσφέρει το έργο του σε εθελοντική βάση (αμισθί). Οι Ν. 1729/1987 και 3204/2003 προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες του Δ.Σ. του ΚΕΘΕΑ, οι βασικές εκ των οποίων είναι :

- Η επιλογή και πρόσληψη του διευθυντή, με εξαρτημένη σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
- Η συνολική εποπτεία της λειτουργίας του ΚΕΘΕΑ
- Ο έλεγχος της διαχείρισης.
- Η έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού
- Επικύρωση της κατακύρωσης διαγωνισμών ύψους άνω των 14.673,51 ευρώ.
- Αποφασίζει για θέματα εσωτερικής λειτουργίας του ΚΕΘΕΑ και για κάθε άλλο αναγκαίο και συναφές θέμα.

Με σκοπό την καλή λειτουργία της οργάνωσης, μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, το ΔΣ προβαίνει σε διαδικασίες και ενέργειες όπως : η επανεξέταση σε περιοδική φάση της εκπλήρωσης της αποστολής του ΚΕΘΕΑ, η διασφάλιση συμμόρφωσης των ανθρώπων της οργάνωσης με τις αρχές¹³⁸ και τις αξίες αυτής, καθορισμός και έγκριση πολιτικών και

138 Βασικές Αρχές

Δωρεάν παροχή υπηρεσιών,

ώστε να δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης σε όλους τους χρήστες ουσιών και τις οικογένειές τους.

Παροχή υπηρεσιών χωρίς διακρίσεις,

ανεξάρτητα από φυλή, δόγμα, θρησκεία, φύλο, εθνικότητα, γενετήσιο προσανατολισμό, ηλικία, σωματική κατάσταση, πολιτικές πεποιθήσεις, ποινικό μητρώο και οικονομική κατάσταση των ενδιαφερόμενων.

Ψυχοκοινωνική αντιμετώπιση της εξάρτησης χωρίς υποκατάστατες ή άλλες ουσίες («στεγνό» πρόγραμμα)

Τα θεραπευτικά προγράμματα του ΚΕΘΕΑ ακολουθούν ψυχοκοινωνική κατεύθυνση και δεν χορηγούν φαρμακευτικές ή υποκατάστατες ουσίες για την αντιμετώπιση της εξάρτησης. Ο εξαρτημένος δεν αντιμετωπίζεται ως «ασθενής» που υποβάλλεται παθητικά σε θεραπεία, αλλά συμμετέχει ενεργά σε αυτήν, αναλαμβάνει την ευθύνη για την αλλαγή της συμπεριφοράς του (χρήση, εξάρτηση) και αναζητά τα αίτια της. Στόχος είναι να υιοθετήσει ένα νέο τρόπο ζωής και συμπεριφοράς και ένα νέο σύστημα αξιών, ώστε να είναι σε θέση να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις και τις δυσκολίες της ζωής, χωρίς να καταφεύγει στη χρήση ουσιών.

Οικειοθελής προσέλευση

Η διαδικασία της απεξάρτησης προϋποθέτει όχι μόνο ένα οργανωμένο θεραπευτικό πλαίσιο αλλά και την ύπαρξη κινήτρου εκ μέρους του θεραπευόμενου. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η υποχρεωτική θεραπεία έχει συνήθως περιορισμένα αποτελέσματα, καθώς απουσιάζει το στοιχείο της προσωπικής απόφασης και ευθύνης για την αλλαγή τρόπου ζωής και συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό στα θεραπευτικά προγράμματα του ΚΕΘΕΑ

προγραμμάτων, διασφάλιση ότι η οργάνωση πληροί όλες τις σχετικές νομοθετικές απαιτήσεις του Υπ. Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, η έγκριση ενός κώδικα δεοντολογίας¹³⁹ κ.ά.

Σύνθεση¹⁴⁰ – Εκλογή

Τα εννέα τακτικά και τρία αναπληρωματικά μέλη του ΔΣ εκλέγονται από τη ΓΣ. Τα δύο μη αιρετά μέλη του προέρχονται από το Εθνικό Συμβούλιο Δημόσιας Υγείας και το ΔΣ του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Ν. 3204/2003). Το διοικητικό συμβούλιο ορίζει το διευθυντή, που έχει τη διοικητική και θεραπευτική ευθύνη του φορέα.

Λειτουργία

Η συχνότητα των συνεδριάσεων του ΔΣ είναι μία ανά μήνα και υπάρχει σαφής και εκ νόμου διαχωρισμός του Προέδρου του ΔΣ και του Διευθυντή¹⁴¹ της οργάνωσης. Ο Πρόεδρος

δεν πραγματοποιούνται αναγκαστικές εισαγωγές και ο θεραπευόμενος διατηρεί το δικαίωμα να διακόψει την παρακολούθηση ανά πάσα στιγμή.

Ενεργητική συμμετοχή

Από τη στιγμή που ένα άτομο αποφασίζει να ενταχθεί στο θεραπευτικό πρόγραμμα, η συμμετοχή του στις καθημερινές θεραπευτικές, εκπαιδευτικές και άλλες δραστηριότητες είναι προϋπόθεση για την παραμονή του σε αυτό.

139 Το ΔΣ του ΚΕΘΕΑ είναι το όργανο που εγκρίνει τον Κώδικα Δεοντολογίας, τον οποίο μία αιρετή επιτροπή, αρμόδια για θέματα δεοντολογίας στον οργανισμό, έχει επεξεργαστεί.

Κώδικας Δεοντολογίας

Το ΚΕΘΕΑ, ως μέλος της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Θεραπευτικών Κοινοτήτων (WFTC), εφαρμόζει τον Κώδικα Δεοντολογίας της, ο οποίος απευθύνεται τόσο στο προσωπικό όσο και στα μέλη των θεραπευτικών προγραμμάτων. Στον Κώδικα Δεοντολογίας περιγράφονται διεξοδικά οι υποχρεώσεις του προσωπικού και οι αρχές που χρειάζεται να διέπουν τη σχέση του με τον οργανισμό.

Κώδικας Δεοντολογίας για το Προσωπικό

Πρωταρχική υποχρέωση όλων των μελών του προσωπικού είναι να εξασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στα υπό θεραπεία μέλη. Η σχέση του προσωπικού με τα μέλη είναι ειδική και είναι απαραίτητο το προσωπικό να διαθέτει την ωριμότητα και την ικανότητα που απαιτούνται, ώστε να αντεπεξέρχεται στις ευθύνες που έχει αναλάβει. Όλα τα μέλη του προσωπικού οφείλουν να γνωρίζουν ότι ο επαγγελματικός χώρος στον οποίο ανήκουν απαιτεί να προσέχουν τις δραστηριότητες, τις δικές τους και των μελών τους (θεραπευόμενων). Ο κώδικας δεοντολογίας ισχύει για το προσωπικό διαρκώς, τόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας όσο και εκτός αυτής.

140 Άρθρο 55 παρ. 4 του ν. 3459/2006.

141 Αρμοδιότητες του Διευθυντή του ΚΕΘΕΑ:

α) Διευθύνει το ΚΕΘΕΑ και έχει τη θεραπευτική, επιστημονική και διοικητική ευθύνη των δραστηριοτήτων του.

β) Υλοποιεί τις αποφάσεις του ΣΠΟΚ

γ) Εισηγείται στο ΔΣ για όλα τα θέματα που αφορούν το ΚΕΘΕΑ ή υποδεικνύει άλλο μέλος του ΣΠΟΚ ως εισηγητή.

δ) Προσλαμβάνει το προσωπικό του ΚΕΘΕΑ

ε) Για τις θεραπευτικές μονάδες του ΚΕΘΕΑ προβαίνει στην πρόσληψη του προσωπικού ύστερα από εισήγηση του διευθυντή τους.

ζ) Ορίζει τις αρμοδιότητες του προσωπικού.

η) Προϊσταται όλων των υπηρεσιών και μονάδων του ΚΕΘΕΑ

θ) Εγκρίνει τις δαπάνες λειτουργίας των επιμέρους μονάδων του ΚΕΘΕΑ και αποφασίζει για τη διάθεση κονδυλίων, το ύψος των οποίων καθορίζεται με πάγια εξουσιοδότηση του ΣΠΟΚ

ι) Εκπροσωπεί το ΚΕΘΕΑ σε κάθε είδους δημόσια παράσταση και οικονομική συναλλαγή και έχει την ευθύνη των δημοσίων σχέσεων.

ια) Υπογράφει κάθε είδους συμβάσεις και

ιβ) Είναι υπεύθυνος μαζί με τους διευθυντές των επιμέρους μονάδων για την τήρηση του απορρήτου των στοιχείων των θεραπευομένων στο ΚΕΘΕΑ

έχει και εκτελεστικές αρμοδιότητες (σύμφωνα με νομοθετική πράξη) και ουδέποτε διετέλεσε πρόεδρος παλαιότερος διευθυντής του ΚΕΘΕΑ.

Αξιολόγηση – Μισθοδοσία

Όσον αφορά την αξιολόγηση του ΔΣ συνολικά αλλά και των μελών του μεμονωμένα, εκτός από τη διαδικασία εκλογής του ΔΣ κατά τη ΓΣ, δεν υφίσταται κάποια άλλη διαδικασία αξιολόγησης. Στα πλαίσια λειτουργίας του ΚΕΘΕΑ η συνεργασία του με εξωτερικούς φορείς – συμβούλους είναι κάτι απόλυτα φυσιολογικό και μπορεί να συμβεί σε πολλά πεδία δράσης και λειτουργίας του, από τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων της από ορκωτούς ελεγκτές μέχρι την προσέγγιση των εξαρτημένων με νέες μεθόδους που απορρέουν από επιστήμονες και ερευνητές σχετικών πεδίων. Οι συνεργασίες αυτού του είδους άλλες είναι στα πλαίσια του εθελοντισμού και άλλες επί προϋπολογισμένης από το ΔΣ, αμοιβής.

Ορισμένα από τα μέλη του ΔΣ του ΚΕΘΕΑ συμμετέχουν σε ΔΣ άλλων ΜΚΟ αλλά και εταιρειών. Τα μέλη του ΔΣ δεν διακρίνονται σε εκτελεστικά και μη, λόγω της εθελοντικής απασχόλησης αυτών. Οι άνθρωποι του συλλόγου πιστεύουν στη προστασία της ανεξαρτησίας των μελών του ΔΣ και θεωρούν ότι κάτι τέτοιο ισχύει σε υψηλό επίπεδο.

Όσον αφορά τη μισθοδοσία του ΔΣ, των στελεχών της Διοίκησης και του προσωπικού. Από τη μία για τα μέλη του ΔΣ, όπως προαναφέρθηκε, ισχύει η μη αμοιβή αυτών, διότι δραστηριοποιούνται εθελοντικά. Από την άλλη η διαμόρφωση της μισθοδοσίας στα στελέχη δεν αποτελεί έργο κάποιου οργάνου της οργάνωσης αλλά επηρεάζεται από τις ισχύουσες συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Σύμφωνα με την ισχύουσα συλλογική σύμβαση εργασίας, οι μισθοί του προσωπικού διαμορφώνονται με βάση τη κατηγορία¹⁴² στην οποία περιλαμβάνονται και άλλα κριτήρια όπως: η θέση ευθύνης, οι ειδικές συνθήκες κ.λπ.

Γ. Διαφάνεια – Λογοδοσία μέσα από την Εσωτερική Οργάνωση

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Το ΚΕΘΕΑ διαθέτει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας που εμπεριέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που έχει ένας καλός εσωτερικός κανονισμός. Συγκεκριμένα περιγράφει τα καθήκοντα των μελών του ΔΣ, των στελεχών, διαδικασίες εύρυθμης λειτουργίας της οργάνωσης, κώδικα δεοντολογίας, κανονισμό εργασίας κ.ά. Το ιδιαίτερο στη περίπτωση του ΚΕΘΕΑ είναι ότι τη σύνταξη του εν λόγω κανονισμού έλαβαν μέρος το ΔΣ, ο διευθυντής, η ΓΣ, το Συμβούλιο Πολιτικής του ΚΕΘΕΑ (ΣΠΟΚ) και διαμορφώνεται και από εγκυκλίου και αποφάσεις του Υπουργείου και του ΔΣ.

Η προσλήψεις στελεχών αλλά και προσωπικού ακολουθούν τη διαδικασία που ορίζει ο νόμος δηλ. αρχικά το ΔΣ αποφασίζει ότι υπάρχει ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, αποστέλλει το αίτημα του στο υπουργείο και μετά τη δημόσια προκήρυξη κάλυψης των αντίστοιχων θέσεων, το ΔΣ επιλέγει τα πρόσωπα που θα προσληφθούν. Οι διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση των στελεχών και του προσωπικού προσδιορίζονται στις εσωτερικές εγκυκλίους του ΚΕΘΕΑ.

¹⁴² Υφίστανται 4 κατηγορίες προσωπικού μέσα στην οργάνωση.

Εσωτερικός έλεγχος

Συμβούλιο Πολιτικής ΚΕΘΕΑ (ΣΠΟΚ).

Όσον αφορά τη διαδικασία ελέγχου της οργάνωσης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία που αφορά το ΚΕΘΕΑ εκτός του ΔΣ και της ΓΣ υπάρχει και το Συμβούλιο Πολιτικής ΚΕΘΕΑ (ΣΠΟΚ). Το ΣΠΟΚ αποτελείται από το διευθυντή ΚΕΘΕΑ ως πρόεδρο και τους διευθυντές ή υπεύθυνους των επιμέρους μονάδων του ΚΕΘΕΑ που είναι δυνατόν να αναπληρώνονται από τους βοηθούς τους. Αρμοδιότητες του ΣΠΟΚ είναι να :

- Χαράσσει και διαμορφώνει την πολιτική σε οικονομικά, θεραπευτικά, εκπαιδευτικά και ιδεολογικά θέματα.
- Προτείνει στη Γενική Συνέλευση την υποψηφιότητα των μελών του νέου ΔΣ
- Καταρτίζει τον κανονισμό λειτουργίας του, που επικυρώνεται από το ΔΣ

Εσωτερικός έλεγχος – Διαχείριση Κινδύνων

Στο ΚΕΘΕΑ υφίσταται υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου , η οποία αποτελείται από ένα άτομο, το οποίο αναφέρεται στο ΔΣ και στον διευθυντή της οργάνωσης. Ο εν λόγω ελεγκτής ενημερώνει το ΔΣ για τη εφαρμογή του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας 2 φορές το χρόνο. Όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων δεν έχει θεσπιστεί συγκεκριμένη διαδικασία ούτε και σχετική υπηρεσία, ωστόσο οι διευθυντές κάθε τμήματος προσδιορίζουν πιθανούς κινδύνους που μπορεί να κληθούν να αντιμετωπίσουν και τους αξιολογούν ως προς τη πιθανότητα να επέλθουν και τη πιθανή ζημία που μπορεί να προκαλέσουν. Το ΚΕΘΕΑ έχει μεριμνήσει για την καλή και αδιάλειπτη λειτουργία των Η/Υ, λαμβάνοντας κάθε δυνατό μέτρο π.χ. χρήση εξειδικευμένων λειτουργικών συστημάτων για τους κλινικούς φακέλους, τα λογιστικά κ.λπ.

Ένας βασικός και υπαρκτός κίνδυνος για το ΚΕΘΕΑ και τη βιωσιμότητά του, είναι ότι στηρίζεται αποκλειστικά στη κρατική χρηματοδότηση, κάτι που τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο έχει βάλει σε σκέψεις τους ανθρώπους του οργανισμού, για πιθανή απεξάρτηση του ΚΕΘΕΑ από το κρατικό χρήμα και τη στροφή προς μορφές χρηματοδότησης στα πρότυπα των ΜΚΟ.

Επικοινωνία με stakeholders, λογοδοσία και συμμετοχή αυτών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Το ΚΕΘΕΑ για να λαμβάνουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς σε τακτική βάση τα νέα του ΚΕΘΕΑ προτρέπει αυτά να εγγραφούν στο newsletter, με σκοπό να γίνουν μέλη της σελίδας του οργανισμού. Εν συνεχεία κάνει χρήση των κοινωνικών δικτύων Facebook (ΚΕΘΕΑ) και twitter (KETHEAGR). Έχει δικό του διαδικτυακό ραδιόφωνο (web radio) όπου μπορούν οι stakeholders να ακούσουν ειδήσεις και μουσική και το δικό του επιστημονικό περιοδικό "Εξαρτήσεις". Επίσης στο τέλος κάθε χρόνου το ΚΕΘΕΑ εκδίδει και τον ετήσιο απολογισμό, όπου παρουσιάζεται συνοπτικά το έργο του με συγκεντρωτικά στοιχεία για τις υπηρεσίες, τις δραστηριότητες, τους αποδέκτες των υπηρεσιών και τα διοικητικο-οικονομικά του δεδομένα. Με αυτό τον τρόπο αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιεί εργαζομένους. Εθελοντές και πόρους.

Όσον αφορά τον διαφανή τρόπο διαχείρισης των οικονομικών πόρων του, το Υπ. Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης εγκρίνει τον προϋπολογισμό του και ελέγχει κατασταλτικά τη διαχείριση των οικονομικών του. Η ετήσια έκθεση έλεγχου των οικονομικών του ΚΕΘΕΑ συντάσσεται από ορκωτούς λογιστές και υποβάλλεται στο Υπουργείο και στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους. Στη ΓΣ¹⁴³ του ΚΕΘΕΑ εκτός από τα επίτιμα μέλη¹⁴⁴, τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των συλλόγων υποστήριξης του ΚΕΘΕΑ, το προσωπικό αορίστου χρόνου και τα ΔΣ των οικογενειακών συλλόγων (που συγκροτούνται από γονείς εξαρτημένων παιδιών) συμμετέχουν με δικαίωμα ψήφου τα μέλη των κέντρων κοινωνικής επανένταξης και οι εθελοντές της οργάνωσης.

Σχόλια – Προτάσεις

Οι άνθρωποι του ΚΕΘΕΑ αγνοώντας τη ύπαρξη του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης, πιστεύουν πως σε μεγάλο βαθμό ανταποκρίνονται στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς το ΚΕΘΕΑ λειτουργεί υπό ένα ιδιαίτερο δημόσιου χαρακτήρα καθεστώς. Επιπροσθέτως έχουν φροντίσει να επικρατεί πλήρης διαφάνεια, πέραν της οικονομικής διαχείρισης και στα θέματα αντιμετώπισης των εξαρτημένων αλλά και του ουσιών. Φυσικό επακόλουθο της μη υποχρεωτικής εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης το ΚΕΘΕΑ δεν δημοσιοποιεί έκθεση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτός πιστεύουν πως είναι και ο βασικός λόγος που οι ελληνικές ΜΚΟ δεν υιοθετούν τις αρχές της. Επιπροσθέτως πιστεύουν ότι η εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών θα αποκάλυπτε την υπαρκτή έλλειψη κατάλληλου και καταρτισμένου προσωπικού των ελληνικών ΜΚΟ, οι οποίες θα πρέπει να προβούν σε προσλήψεις προσωπικού, κάτι που θα επέφερε αύξηση κόστος που οι μικρές ελληνικές ΜΚΟ δεν μπορούν να αντέξουν.

Όσον αφορά τη συζήτησή σχετικά με το τι μέτρα πιστεύουν πως θα πρέπει να ληφθούν για τη διαφανή και βιώσιμη δράση του κλάδου η κυρία Πίτσιου Σοφία επισήμανε την ανάγκη να μπορούν να διενεργούν ουσιαστικό οικονομικό και ποιοτικό, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τις ΜΚΟ, έλεγχο το κράτος και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι φορείς - stakeholders. Επιπλέον υποστήριξε ότι η ελληνική πολιτεία θα πρέπει να επιβάλει την υποχρεωτική υιοθέτηση και εφαρμογή των βασικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, κυρίως όσων προάγουν τη διαφάνεια του τρόπου διαχείρισης των πόρων και τη δημοκρατία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

143 Η Γενική Συνέλευση του ΚΕΘΕΑ συνέρχεται σε τακτική συνέλευση ένα (1) μήνα πριν από τη λήξη της θητείας του ΔΣ και εκλέγει τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο και επτά (7) μέλη του νέου ΔΣ, ύστερα από τεκμηριωμένες προτάσεις του ΣΠΟΚ που επικυρώνονται από το Δ.Σ.

Η εκλογή γίνεται με απλή πλειοψηφία των παρόντων μελών που έχουν δικαίωμα ψήφου. Η Γενική Συνέλευση είναι σε απαρτία όταν παρίστανται το 50% συν 1 των μελών της. Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται από τον πρόεδρο του ΔΣ του ΚΕΘΕΑ που προεδρεύει στη συνέλευση. Έκτακτη Γενική Συνέλευση συγκαλείται από τον πρόεδρο ή τον προεδρεύοντα του ΔΣ του ΚΕΘΕΑ σε περίπτωση παραίτησης ενός εκ των μελών του ΔΣ, για τη συμπλήρωση του οργάνου.

144 Τα επίτιμα μέλη που μετέχουν στη Γενική Συνέλευση είναι τα μέλη παρελθόντων διοικητικών συμβουλίων του ΚΕΘΕΑ που ολοκλήρωσαν τουλάχιστον μία (1) θητεία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το αδιαμφισβήτητο σπουδαίο έργο που επιτελούν οι φορείς του Τρίτου τομέα με την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα - ο κόσμος, προβλήματα κοινωνικά, περιβαλλοντικά, παραβίασης ανθρωπίνων δικαιωμάτων κ.ά. δεν μπορεί να θέσει αυτούς εκτός των ευθυνών τους έναντι της κοινωνίας, η οποία στην εποχή μας θεωρεί πως ένα από τα σημαντικότερα και προκλητικότερα ζητήματα των σύγχρονων εταιρειών - οργανισμών είναι η διαφάνεια στον τρόπο οργάνωσης-διοίκησης τους αλλά και τη διαφάνεια στη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων.

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ο πιο οργανωμένος και δυναμικός εκφραστής του τομέα λειτουργούν αναγκαστικά σε επιχειρηματική και επιχειρησιακή βάση και με επαγγελματισμό που ελάχιστες εθελοντικές οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ότι οι ΜΚΟ δραστηριοποιούνται εντός της παγκόσμιας καπιταλιστικής οικονομίας και σύμφωνα με τους όρους αυτής, καθώς και αυτές έχουν «πελάτες», παρέχουν υπηρεσίες, έχουν συνεργάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους, στελέχη, λειτουργούν με χρηματικούς πόρους και δεν παύουν να διοικούνται από ανθρώπους, κάτι που εγκυμονεί κινδύνους κατάχρησης των πόρων αυτών και στη παράβλεψη εκπλήρωσης του οράματος της οργάνωσης από τους διαχειριστές αυτής. Η ανάπτυξη του Τρίτου τομέα της οικονομίας με τη χρήση μεγάλων κρατικών κονδυλίων, η άνοδος του ανταγωνισμού στον κλάδο (με σκοπό την άντληση κεφαλαίων), η εντονότερη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, οι απαιτήσεις της κοινωνίας αλλά και άλλοι παράγοντες κατέστησαν αναπόφευκτη την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης που εφαρμόζουν, οι δύο άλλοι τομείς της οικονομίας καρπωμένοι τα οφέλη τους.

Η υποψία διαφθοράς και έλλειψης διαφάνειας μπορεί να είναι καταστροφική για μια ΜΚΟ, διότι όσο μεγάλη και εάν είναι μια ΜΚΟ εξακολουθεί να περιβάλλεται από την αύρα του εθελοντισμού και της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Για αυτό τον λόγο η κατασκευή ενός πλαισίου διαφανούς διακυβέρνησης δημιουργεί ένα σύστημα καλών σχέσεων μεταξύ τριών βασικών πυλώνων της σύγχρονης ΜΚΟ, δηλ. του ΔΣ, της διοίκησης και των ενδιαφερομένων stakeholders (κυρίως τα μέλη και τους χορηγούς).

Σε αυτό το πλαίσιο, η Εταιρική Διακυβέρνηση, ήρθε να συμβάλλει στις νέες συνθήκες ανάπτυξης και δράσης του ευρύτερου χώρου του Τρίτου τομέα και μέσω των διαδικασιών και των συστημάτων ελέγχου, που καθιερώνει εσωτερικά και εξωτερικά ως προς τη διοίκηση της εταιρίας αποσκοπεί στη μόνιμη εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος και επιδιώκει τη πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρείας. Βασική επιδίωξη της υιοθέτησης των κανόνων της αποτελεί η παροχή όλων εκείνων των πληροφοριών προς όλους τους stakeholders και η παροχή της δυνατότητας σε αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της οργάνωσης και να προστατεύουν τα συμφέροντά τους. Περαιτέρω σκοπός της είναι η ενίσχυση του εποπτικού ρόλου του ΔΣ, η εξασφάλιση επαρκούς ανεξαρτησίας αυτού στη λήψη αποφάσεων και η υιοθέτηση διαφάνειας και έγκυρης πληροφόρησης.

Σε διεθνές επίπεδο η υιοθέτηση και εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στον κλάδο των ΜΚΟ εμφανίστηκε στη δεκαετία του '90 και εκ τότε αποτελεί

αντικείμενο συζήτησης και έρευνας. Η καθιέρωση κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στον τομέα των ΜΚΟ αποσκοπεί: α) την αντιμετώπιση της έντονης αμφισβήτησης που αντιμετωπίζει ο τομέας όσον αφορά του τρόπους διαχείρισης των κρατικών κονδυλίων αλλά και του τρόπου λήψης αποφάσεων μέσα στις οργανώσεις και β) στη βελτίωση της ικανότητας αυτών των οργανισμών να εκπληρώσουν την αποστολή τους (-εταιρική αποστολή στη γλώσσα των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων). Οι κώδικες που έχουν συνταχθεί διεθνώς και αφορούν τις ΜΚΟ, χαράσσουν τις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον ρόλο του ΔΣ, τη σχέση αυτού με τη διοίκηση – management, τη καθιέρωση συστημάτων ελέγχων και αξιολογήσεων, τη δημιουργία εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και την εξασφάλιση δημοσιοποίησης όλων εκείνων των πληροφοριών, που αφορούν κυρίως τη διαχείριση των πόρων και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, για λογαριασμό των ενδιαφερομένων stakeholders.

Την ίδια περίοδο που σε διεθνές επίπεδο κράτη αλλά και ΜΚΟ έχουν συντάξει κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, τους οποίους συνεχώς εμπλουτίζουν και τροποποιούν με σκοπό να είναι πιο αποτελεσματικοί και λειτουργικοί, στην Ελλάδα δεν έχουν επιλυθεί ούτε τα βασικά ζητήματα σχετικά με την δομή και την εν γένει δράση του τομέα. Η απάντηση στο αρχικό ζητούμενο της μελέτης, δηλ. στο εάν υφίσταται κάποια σχέση μεταξύ των ελληνικών ΜΚΟ με τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι αρνητική. Αφενός διότι κάτι τέτοιο δεν έχει θεσπιστεί-προβλεφθεί και αφετέρου διότι υπάρχει μεγάλη έλλειψη διαφάνειας στο χώρο, γεγονός που από μόνο του καθιστά σαφές ότι το πνεύμα των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης δεν διέπει τα μοντέλα διακυβέρνησης των ελληνικών ΜΚΟ.

Από την εν λόγω μελέτη δεν μπορούν τελικώς να διατυπωθούν ειδικά συμπεράσματα επί του κλάδου των ΜΚΟ και των συνήθων πρακτικών διακυβέρνησης που αυτές τηρούν, παρά μόνον να σχολιαστεί γενικά : α) η πλήρης έλλειψη μέριμνας του έλληνα νομοθέτη σχετικά με την θέσπιση κανόνων που να επιβάλλουν ορισμένες στοιχειώδεις υποχρεώσεις με απώτερο στόχο την επίτευξη ενός επιπέδου διαφάνειας στην οργάνωση και στη λειτουργία των ΜΚΟ και β) η άγνοια του ρόλου που καλείται να παίξει η Κοινωνία των Πολιτών όχι μόνον ως προς την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κοινωνία αλλά και ως προς τον καλό συντονισμό και συνεργασία των φορέων της με σκοπό να ανταποκριθούν στις αυξημένες ευθύνες αποβάλλοντας τον ερασιτεχνισμό, διασφαλίζοντας τις αρχές της διαφάνειας και της χρηστής διακυβέρνησης και καταγγέλλοντας όλους εκείνους που το μόνο που κατάφεραν να κάνουν τόσα χρόνια ήταν να εκταμιεύσουν τεράστια κονδύλια για τη παροχή μηδενικού κοινωνικού έργου, να αμαυρώσουν τον Τρίτο τομέα και να στρέψουν τη κοινή γνώμη των ελλήνων ενάντια στις ΜΚΟ.

Στην χώρα μας έχουμε από τη μία πλευρά ένα κράτος που: α) ποτέ του δεν κατέστρωσε κάποιο σαφές σχέδιο για να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο των ΜΚΟ προς όφελος της ελληνικής κοινωνίας, ώστε να αναγνωριστεί και ο ρόλος αυτών μέσα στην τοπική αλλά και τη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, β) διατηρεί ένα τεράστιο κατακερματισμένο "απόθεμα" νόμων τήρησης νομιμότητας, το οποίο δύσκολα μπορεί να εναρμονιστεί με τις κοινοτικές οδηγίες ή να ακολουθήσει τις βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών. Με άλλα λόγια, στην χώρα μας έχει καθιερωθεί η εξής δυσλειτουργική συνήθεια όπου για να εφαρμοστεί ένας νόμος

χρειάζεται να θεσπιστεί ένας νέος, γ) επί χρόνια ολόκληρα δεν ασκούσε κανέναν έλεγχο σε οργανισμούς που το ίδιο χρηματοδοτούσε απεναντίας καλλιεργούσε:

- με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο πελατειακές σχέσεις με ανθρώπους των ΜΚΟ
- την ύπαρξη αδιαφάνειας στη παροχή κονδυλίων
- την ίδρυση και την ενίσχυση ΜΚΟ για ψηφοθηρικούς ή άλλους λόγους, που δεν συνάδουν με τη δράση των ΜΚΟ

δ) δεν λάμβανε τα κατάλληλα μέτρα με σκοπό τη πρόσβαση των ΜΚΟ στη πληροφόρηση, ε) δεν κινήθηκε ποτέ προς την κατεύθυνση της συνολικής καταγραφής των εν λόγω φορέων με αποτέλεσμα σήμερα κανείς να μην γνωρίζει ποιος είναι ο συνολικός αριθμός αυτών παρά μόνον κατά προσέγγιση και που στ) ποτέ δεν τιμωρεί τους παρανομούντες είτε αυτοί προέρχονται από τον χώρο των οργανώσεων είτε από τον χώρο του κράτους κ.ά.. Κοντολογίς διαπιστώνεται σαφέστατα ένα έλλειμμα δημοκρατίας στις σχέσεις κράτους – ΜΚΟ αλλά και έλλειψη πολιτικής βούλησης εφαρμογής των υπαρχόντων νόμων αλλά και θέσπισης νέων και πιο αποτελεσματικών.

Η Κοινωνία των Πολιτών και συγκεκριμένα οι άνθρωποι των ΜΚΟ δεν είναι και αυτοί άμοιροι ευθυνών. Βεβαίως και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κλάδου στην χώρα μας καθιστούν δύσκολή την εύρυθμη και διαφανή λειτουργία του, ωστόσο παραμένει το ερώτημα «Τι έχουν κάνει προς τη κατεύθυνση αυτή ;». Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου στην Ελλάδα είναι τα εξής:

- Πολυάριθμες
- Μικρές, όσον αφορά κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό. Συνηθέστερη μορφή όχι πάνω από (10) δέκα υπαλλήλους
- Δυνατότητα ίδρυση με (4) τέσσερις νομικές μορφές. Συνηθέστερη η ΑΜΚΕ
- Ερασιτεχνικός τρόπος λειτουργίας σε συνδυασμό με την απασχόληση μη καταρτισμένου προσωπικού
- Πλήρης άγνοια του όρου Εταιρική Διακυβέρνηση και της χρηστής διακυβέρνησης
- Αδυναμία εύρεσης των στοιχείων επικοινωνίας αυτών
- Καμία προσπάθεια μίμησης και υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών διοίκησης εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων
- Άρνηση επικοινωνίας με τρίτους και συμμετοχής σε έρευνες σχετικά με τον κλάδο τους κ.ά.

Σίγουρα υπάρχουν πολλές οργανώσεις μικρές και μεγάλες, διαφόρων αντικειμένων και δομών διακυβέρνησης που εφαρμόζουν κάποιες από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Τέτοιες αποτελούν και οι τέσσερις επιλεγμένες ΜΚΟ, που παρουσιάζονται στο Κεφ. 5. Οι εν λόγω ΜΚΟ παρόλο που συναντά κανείς αρκετές διαφορές στη διακυβέρνησή τους, μπορούν να παρουσιαστούν και ως πρότυπα μοντέλα διακυβέρνησης η κάθε μία για τις αντίστοιχες αυτών οργανώσεις.

Η Action Aid Ελλάς για παράδειγμα που αποτελεί παρακλάδι διεθνούς ΜΚΟ θα τολμούσαμε να πούμε πως είναι ένα βήμα μπροστά σε θέματα διαφάνειας και από μία εισηγμένη στο ΧΑΑ, διότι οι κατευθυντήριες γραμμές διακυβέρνησής της προέρχονται από

τη μητρική που εδρεύει στη Ν. Αφρική(Γιοχάνεσμπουργκ),η εν λόγω ΜΚΟ και ο τρόπος διακυβέρνησής της θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο για οργανώσεις τέτοιου είδους δηλ. παραρτημάτων διεθνών ΜΚΟ με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και αρκετά μεγάλο οικονομικό budget. Το ΚΕΘΕΑ από την άλλη που αποτελεί μια ιδιάζουσα περίπτωση ν.π.ι.δ. που εποπτεύετε από το Υπ. Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο δημόσιες οργανώσεις και οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που σκοπό έχουν τη παροχή κοινωφελούς έργου.

Οι άλλες δύο ΑΡΧΕΛΩΝ και ΦΛΟΓΑ είναι οργανώσεις που στηρίζονται κυρίως στη συνδρομή των μελών τους και των εθελοντών, έχουν ελάχιστο προσωπικό, αδυνατούν να καθιερώσουν συστήματα ελέγχου και διαφάνειας όπως αυτά που ορίζει η εταιρική διακυβέρνηση, ωστόσο οι άνθρωποι των οργανώσεων αυτών κάνουν ότι περνάει από το χέρι τους με σκοπό την εξυπηρέτηση της οργάνωσης και της επίτευξης εκείνων των στόχων που θέτουν μαζί με τους stakeholders στις ετήσιες ΓΣ τους. Ο τρόπος οργάνωσης και διακυβέρνησης αυτών των δυο ΜΚΟ αποτελεί και το χαρακτηριστικό παράδειγμα του πως λειτουργούν οι περισσότερες ελληνικές ΜΚΟ, που σκοπό έχουν τη παροχή κάποιου κοινωφελούς έργου και όχι την υπόγεια κατασπατάληση δημόσιου χρήματος, καθώς οι περισσότερες ελληνικές ΜΚΟ δεν πρέπει να απασχολούν περισσότερα από (10) δέκα άτομα προσωπικό.

Παρά τον αδιαφανή τρόπο δράσης και οργάνωσης του κλάδου των ελληνικών ΜΚΟ η έρευνα οδηγεί σε κάποια πολύ γενικά συμπεράσματα όσον αφορά τη σχέση των γενικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και των συνήθων τρόπων διακυβέρνησης των ελληνικών ΜΚΟ. Συγκεκριμένα:

Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ)

Σε γενικές γραμμές ο ρόλος, η σύνθεση, ο τρόπος λειτουργίας κ.ά. χαρακτηριστικά των ΔΣ του κλάδου φαίνεται να ανταποκρίνονται στις γενικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Αναλυτικότερα: το ΔΣ φαίνεται να είναι το κύριο θεσμικό όργανο των περισσότερων ελληνικών ΜΚΟ, το οποίο έχει πρωταρχικό ρόλο στην εποπτεία, ο πρόεδρός τους αλλά και τα υπόλοιπα μέλη δεν έχουν εκτελεστικά καθήκοντα, απαρτίζονται από μέλη με μεγάλη εμπειρία και γνώσεις επάνω στο αντικείμενο της οργάνωσης και αξιολογούνται από την εκλογική ΓΣ (που διεξάγεται συνήθως ανά δύο έτη).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι με βάση το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο τα μέλη των ΔΣ των οργανώσεων αυτών, όποια νομική μορφή και εάν έχουν, δεν διορίζονται αλλά εκλέγονται από τη ΓΣ, γεγονός που καθιστά την διασφάλιση της ανεξαρτησίας αυτών αλλά και της δημοκρατικής αξιολόγησης αυτών ανά δύο έτη. Ένα ακόμη αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η εθελοντική συνεισφορά των μελών αυτών, η παροχή δηλ. των υπηρεσιών τους αμισθί.

Διευθυντικά Στελέχη

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τις αποδοχές των στελεχών, εδώ πάγια τακτική του χώρου είναι ότι το ΔΣ είναι το όργανο που τις καθορίζει, μόνο του κυρίως αλλά και ορισμένες φορές σε συνεργασία με τη ΓΣ. Επιτροπή αποδοχών είναι σχεδόν αδιανόητο να

συναντήσει κανείς σε ελληνική ΜΚΟ. Οι αποδοχές των μελών το πιθανότερο να καθορίζονται με βάση τις δυνατότητες της κάθε οργάνωσης παρά με κριτήριο την επίτευξη των στόχων της.

Εσωτερική Οργάνωση και Κανονισμός Λειτουργίας

Πάγια τακτική των ΜΚΟ αποτελεί η κατάρτιση ενός καταστατικού το οποίο καθορίζει την εσωτερική δομή και τους τρόπους λειτουργίας της. Πολλές δε προβαίνουν και στη σύνταξη κώδικα αρχών ή αξιών που κάθε μέλος και εθελοντής θα πρέπει να σέβεται και να τηρεί.

Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνων

Σχεδόν καμία ελληνική ΜΚΟ δεν έχει τη δυνατότητα να διαθέτει υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων ΜΚΟ που αποτελούν παραρτήματα ξένων διεθνών οργανισμών. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και για την ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, η πιθανότερη απάντηση σε σχετικό ερώτημα θα ήταν η δήλωση άγνοιας της έννοιας διαχείριση κινδύνων.

Επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και Συμμετοχή Μελών στη λήψη αποφάσεων

Εδώ τα μηνύματα δείχνουν αντιφατικά διότι ορισμένες ΜΚΟ φαίνεται να δίνουν δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όχι μόνο στα μέλη τους αλλά και στους ενδιαφερόμενους stakeholders, ενώ σε άλλες τα μέλη δεν μπορούν να παρευρεθούν καν στη συζήτηση. Όσον αφορά την επικοινωνία αυτή είναι υψίστης σημασίας για τον κλάδο και αυτό φαίνεται να το έχουν καταλάβει οι άνθρωποι του χώρου. Χρησιμοποιούν κάθε είδους μέσο με σκοπό να ενημερώσουν τους ενδιαφερόμενους φορείς παρά τους ελάχιστους πόρους που διαθέτουν. Ωστόσο όπως προαναφέρθηκε ορισμένες οργανώσεις, όχι μόνο δεν παρέχουν πληροφορίες για το έργο τους αλλά ούτε και είναι ανοιχτοί στην επικοινωνία με τρίτους.

Η κατεύθυνση κατά την οποία θα πρέπει να κινηθεί το ελληνικό κράτος αλλά και οι υπεύθυνοι φορείς της Κοινωνίας των Πολιτών δεδομένης και της δύσκολης δημοσιονομικής κατάστασης που διανύει η χώρα μας, είναι αυτή των καινοτόμων και δραστικών μεταρρυθμίσεων που επιβάλλουν τον αυστηρό έλεγχο στη χορήγηση δημόσιου χρήματος και γενικότερα των πόρων που χορηγεί η κοινωνία στις ΜΚΟ. Ο δρόμος προς τη διαφάνεια και την δημοκρατική λειτουργία των οργανώσεων αυτών μέσω της σύνταξης ενός κώδικα «Εταιρικής Διακυβέρνησης ΜΚΟ» που θα δίνει κατευθυντήριες γραμμές, αποτελεί αναμφισβήτητη ανάγκη τόσο για την εξασφάλιση των πολιτών και των επιχειρήσεων εκείνων που στηρίζουν τις οργανώσεις αυτές αλλά και για την δημιουργία κοινωνικής αξίας στη κάθε ΜΚΟ που θα τον υιοθετεί. Ειδάλλως, κινδυνεύει να περιθωριοποιηθεί, και να αποδυναμωθεί τόσο από τη δημόσια όσο και από την ιδιωτική οικονομία.

Εν κατακλείδι, το κράτος σε συνεργασία με τη Κοινωνία των Πολιτών μέσα από τη δημιουργία του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου θα πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση των δικαιωμάτων των μελών των οργανώσεων και τη προστασία όλων των ενδιαφερομένων stakeholders και στην αποτελεσματική αξιοποίηση του έργου που παράγουν οι ΜΚΟ. Επειδή όμως η εν γένει οργάνωση του κλάδου βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο και επειδή η εφαρμογή των αρχών της ΕΔ δεν είναι απαραίτητα και το πιο εύκολο πράγμα, ειδικά για οργανώσεις με

ερασιτεχνική συνήθως πρακτική διακυβέρνησης, όπως είναι οι ελληνικές ΜΚΟ η συζήτηση για σύνταξη ενός κώδικα «Εταιρικής Διακυβέρνησης ΜΚΟ» μοιάζει με όνειρο μακρινό και απατηλό. Ωστόσο η ελληνική πολιτεία ίσως θα πρέπει να λάβει μια σειρά από μέτρα όπως;

- Τη δημιουργία μιας Ανεξάρτητης επιτροπής ελέγχου και διαφάνειας για την εξασφάλιση της ηθικής λειτουργίας των ΜΚΟ και την προστασία των υποστηρικτών τους,
- Την υποχρεωτική εφαρμογή ορισμένων βασικών κανόνων της ΕΔ, ιδίως αυτών που αφορούν το ρόλο του ΔΣ και τη δημοσιοποίηση όλων εκείνων των στοιχείων που διασφαλίζουν το διαφανή τρόπο διαχείρισης των οικονομικών τους πόρων,
- Την ανάδειξη νέων νομικών μορφών που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις,
- Την εξασφάλιση και την ισχυροποίηση της ανεξαρτησίας των ΜΚΟ από τους επίσημους φορείς χρηματοδότησης,
- Τη δημιουργία ενός ενιαίου ηθικού κώδικα που θα διέπει τα μέλη και το προσωπικό αυτών
- Την αύξηση των απαιτήσεων δημοσιοποίησης πληροφοριών μέσω ετήσιων οικονομικών εκθέσεων αλλά και εκθέσεων απολογισμού των όσων κατάφεραν εντός του έτος.

Παράρτημα 1

Οδηγός Συνέντευξης

A. Εννοιολογική κατηγοριοποίηση των ΜΚΟ

- 1 Ποιο είναι το θεματικό πεδίο – αντικείμενο της ΜΚΟ σας;
- 2 Ποιο το γεωγραφικό πεδίο αναφοράς – ανάπτυξης δραστηριοτήτων ;
- 3 Ποια η νομική προσωπικότητα ;
- 4 Ποιο το είδος των μελών (πρωτοβάθμιες οργανώσεις, ομοσπονδίες κλπ);
- 5 Πόσα έτη δραστηριοποιείται η εταιρεία σας ;
- 6 Πηγές χρηματοδότησης;
- 7 Πόσα άτομα εργάζονται στην εταιρεία σας ;
- 8 Ποιος είναι ο τίτλος σας στην εταιρεία ;
- 9 Είναι η ΜΚΟ σας «παράρτημα» μιας Διεθνούς ΜΚΟ ;

Αν 'Ναι',

- σε ποιά χώρα εδρεύει η Μητρική ;
- υπάρχουν υποχρεώσεις τήρησης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης

B. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Ρόλος Δ.Σ

- 1 Έχει προβεί το Δ.Σ στην κατάρτιση Δήλωσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και των βασικών λειτουργιών ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
 - Αν 'Ναι', ποια -ποιες διαδικασίες-ενέργειες περιλαμβάνει;

Σύνθεση – Εκλογή Μελών

- 2 Αριθμός μελών Δ.Σ. :
- 3 Αριθμός εκτελεστικών μελών Δ.Σ.:
- 4 Υφίσταται συγκεκριμένη διαδικασία διορισμού των νέων μελών στο Δ.Σ. ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
- 5 Έχει συσταθεί Επιτροπή Ορισμού των μελών του Δ.Σ. ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
 - Αν 'Ναι', ποιος(οι) συμμετέχει(ουν) στην Επιτροπή Ορισμού των μελών του Δ.Σ.;
- 6 Διανέμετε στις Γενικές Συνελεύσεις βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων μελών του Δ.Σ. προς ενημέρωση των μετόχων ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:

Λειτουργία

- 7 Μέσος αριθμός συνεδριάσεων Δ.Σ. ανά μήνα :
- 8 Είναι διαφορετικό πρόσωπο ο Πρόεδρος του Δ.Σ. από το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας ;

- Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί;
- Αν 'Ναι', συνδέονται ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας με σχέση συγγενείας α' ή/και β' βαθμού;
- 9 Έχει ο Πρόεδρος του Δ.Σ. και εκτελεστικές αρμοδιότητες ;
- 10 Έχει υπηρετήσει ο Πρόεδρος του Δ.Σ. προηγουμένως ως Διευθύνων Σύμβουλος στην εταιρεία ;

Αξιολόγηση

- 11 Υφίστανται διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των μελών του Δ.Σ. και των επιτροπών (εφόσον υπάρχουν);
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί;
- 12 Υπάρχει σχετική πρόβλεψη το Δ.Σ. να συν-εργαστεί με εξωτερικούς συμβούλους για τη διευκόλυνση της άσκησης των καθηκόντων των μελών του ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί;
 - Αν 'Ναι', έχει προϋπολογισθεί σχετικό κονδύλι-δαπάνη για τις αμοιβές των εξωτερικών συμβούλων ;
- 13 Υπάρχουν μέλη του Δ.Σ. της ΜΚΟ που συμμετέχουν σε Δ.Σ. άλλων ΜΚΟ ;
 - Αν 'Ναι', πόσα;

Ανεξάρτητα – Μη Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου

- 14 Αριθμός μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ.:
- 15 Αριθμός ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ.:
- 16 Ποιο(α) από τα κριτήρια πληρούν τα ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ.;
- 17 Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. ;
- 18 Πόσα μέλη του Δ.Σ. εκπροσωπούν τους μικρο-χρηματοδότες;

Αποδοχές Διοικητικού Συμβουλίου – Διευθυντικών Στελεχών

- 19 Έχει συσταθεί Επιτροπή Αποδοχών ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί;
 - Αν 'Ναι', ποιος είναι ο αριθμός των Μελών της Επιτροπής Αποδοχών;
- 20 Ποιο όργανο αποφασίζει για την Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών;
 - των μελών του Δ.Σ.;
 - των διευθυντικών στελεχών ;
- 21 Σε ποιον αναφέρεται η Επιτροπή Αποδοχών ;
- 22 Ποιά είναι τα κριτήρια που διαμορφώνουν τις συμβάσεις αποδοχών των διευθυντικών στελεχών ;
- 23 Ποιά είναι τα κριτήρια που διαμορφώνουν τις αμοιβές παράστασης των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. ;
- 24 Πόσα μέλη του Δ.Σ. έχουν απολαβές από συμμετοχή σε επιτροπές ή άλλα όργανα της ΜΚΟ ;
- 25 Δημοσιοποιούνται οι αποδοχές των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. ;
 - Αν 'Ναι', πού δημοσιοποιούνται;

- Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:

Γ. Διαφάνεια – Λογοδοσία μέσα από την Εσωτερική Οργάνωση

- 26 Διαθέτει η εταιρεία Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας ;
- Αν 'Ναι', ποιο(α)στοιχεία περιέχει ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;
 - Αν 'Ναι', ποιο όργανο ανέλαβε τη σύνταξη του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας ;
- 27 Υπάρχει πρόβλεψη συγκεκριμένης διαδικασίας πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών ;
- Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
 - Αν 'Ναι', πού προσδιορίζονται οι σχετικές διαδικασίες ;
- 28 Υφίσταται διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών;
- Αν 'Ναι', πού προσδιορίζεται η σχετική διαδικασία;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
- 29 Δημοσιεύονται οι σημαντικές συναλλαγές των μελών του Δ.Σ. με την ΜΚΟ καθώς και με βασικούς χρηματοδότες (Κράτος, ΕΕ ή Ιδιώτες) ή προμηθευτές της ;
- Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
- 30 Ποιος είναι ο υπεύθυνος παρακολούθησης και δημοσιοποίησης των σημαντικών οικονομικών συναλλαγών της ΜΚΟ ;

Εσωτερικός Έλεγχος

Επιτροπή Ελέγχου του Δ.Σ. (Audit Committee)

- 31 Έχει συσταθεί Επιτροπή Ελέγχου του Δ.Σ. ;

Αν 'Ναι':

- Πόσα μέλη του Δ.Σ. συμμετέχουν στην Επιτροπή Ελέγχου;
- Πόσα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. συμμετέχουν στην Επιτροπή Ελέγχου ;
- Έχει η Επιτροπή Ελέγχου την πρωταρχική ευθύνη για την πραγματοποίηση διορισμού-συνεργασίας και την απομάκρυνση εξωτερικών συμβούλων;

Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:

Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου Εταιρείας

- 32 Υφίσταται στην ΜΚΟ σας Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου;
- Αν 'Ναι', Από πόσα άτομα αποτελείται η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ;
- 33 Σε ποιον αναφέρονται οι εσωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας;
- 34 Κάθε πότε ενημερώνει η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου το Δ.Σ για την εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας ;

Διαχείριση Κινδύνων

- 35 Έχει προβεί η ΜΚΟ σας στην καταγραφή κινδύνων (εσωτερικών - εξωτερικών) που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της ;

- Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
 - Αν 'Ναι', πού προσδιορίζονται οι σχετικοί κίνδυνοι ;
 - Αν 'Ναι', έχουν αξιολογηθεί οι κίνδυνοι ως προς :
- 36 Διαθέτει η εταιρεία συστήματα και διαδικασίες εντοπισμού, κατανόησης και αντιμετώπισης των κινδύνων ;
- Αν 'Ναι', κάθε πότε γίνεται ανασκόπηση των κύριων κινδύνων που αντιμετωπίζει η ΜΚΟ;
 - Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
- 37 Έχουν ληφθεί μέτρα για την προστασία των δεδομένων και την αδιάλειπτη λειτουργία των Η/ Υ ;
- 38 Πηγή χρηματοδότησης τη ΜΚΟ αποτελεί μόνο ένας χρηματοδότης π.χ Κράτος, Ε.Ε ή Ιδιώτης (συγκέντρωση κινδύνου) ;

Επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η Συμμετοχή τους στη Λήψη Αποφάσεων

Επικοινωνία

- 39 Διαθέτει η ΜΚΟ κάποιο μητρώο όλων των ενδιαφερόμενων φορέων για το έργο της (χρηματοδότες μικροί και μεγάλοι, Κρατικοί φορείς, προμηθευτές, δικαιούχοι των υπηρεσιών της , προσωπικό, ρυθμιστικές αρχές κλπ) με σκοπό την τακτική και ουσιαστική δημοσιοποίηση των επιτευγμάτων και του έργου της οργάνωσης;
- 40 Με ποιόν (ποιους) τρόπους ενημερώνει η ΜΚΟ τους ενδιαφερόμενους φορείς;

Συμμετοχή

- 41 Ενθαρρύνει και επιτρέπει το Δ.Σ τη συμμετοχή των βασικών και κύριων ενδιαφερομένων, όπως είναι η χρηματοδότες και οι δικαιούχοι, κατα τον προγραμματισμό της οργάνωσης και λήψης αποφάσεων ;
- Αν 'Ναι', με ποιόν τρόπο;
 - Αν 'Όχι', διασφαλίζει έστω ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ;
- 42 Ποιοί απαρτίζουν τη Γενική Συνέλευση και ποιό το ποσοστό Συμμετοχής τους;

Δ. Προσωπική Γνώμη – Προτάσεις

Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης

- 43 Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει (ηθελημένα ή μη) της αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ;
- 44 Δημοσιοποιεί η ΜΚΟ έκθεση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης ;
- Αν 'Όχι', αναφέρατε γιατί:
 - Αν 'Ναι', ποιο(α) στοιχεία περιέχει η έκθεση εταιρικής διακυβέρνησης ;
- 45 Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται έστω εθελοντικά οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης από τον κλάδο τον ΜΚΟ ;
- Αν 'Ναι' για ποιον (ποιους) λόγους :

- Αν 'Όχι' : σε ποιους λόγους θεωρείτε ότι οφείλεται η μη υιοθέτηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης από την ΜΚΟ σας
- 46 Πιστεύετε ότι σήμερα πρέπει να δημιουργηθεί στην Ελλάδα το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο για να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η αναγνώριση του ρόλου των ΜΚΟ από την ελληνική κοινωνία;
- Αν 'Ναι', ποια πιστεύετε ότι είναι τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει;

Ελληνική Βιβλιογραφία

Θεοδωράκος, Ι. Ελευθεριάδης Μ. (2010) *«Η επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στην χρηματοοικονομική επίδοση των εταιρειών»*, Αθήνα: ΠΜΣ Φορολογίας και Ελεγκτική. Πάντειο Παν/μιο.

Λουμάκη, Ε. (2008) *«Η προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας μέσα από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σύνδεσή της με την απασχόληση: Το παράδειγμα του κλάδου των τραπεζών»*, Αθήνα: ΠΜΣ Μεθοδολογία και Εφαρμογές στη Κοινωνική πολιτική. Πάντειο Παν/μιο.

Χρυσάκης, Μ. Ζιώμας, Δ. Καραμητοπούλου, Ν. Χατζηαντώνης Δ. (2002) *«Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας»*, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλα

Μπέκου Β.(2008) *«Νέες μορφές διακυβέρνησης στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση - Νέες Δομές και Ειδικές Νομικές Ρυθμίσεις»*, Αθήνα: ΠΜΣ ΤΟΠΑ, Πάντειο Παν/μιο.

Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., και Σπανός, Λ. (2003) *«Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης»*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ζάννης. Π. (2002) *«Τρίτος Τομέας και Κοινωνία Πρόνοιας. Κριτική Ανάλυση των Θεωρητικών Προσεγγίσεων»*, διδακτορική διατριβή, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Παπαθανασίου Ε. Α. (2011) *«Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης: Διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας»*, Θεσ/νίκη: Διατμηματικό ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ΠΑΜΑΚ

Πατσέλης Ν. (2008) *«Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη Κοινωνική συνοχή και την εδαφική συνοχή»*, Αθήνα: ΠΜΣ Τ.Ο.Π.Α., Πάντειο Παν/μιο.

Πηνιαλίδης Γ. Α. (2006) *«Οι υποχρεώσεις των μελών ΔΣ εισηγμένης εταιρείας σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, με έμφαση στα εισηγμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης»*, Αθήνα – Φρανκφούρτη: ΠΜΣ «Δίκαιο και Οικονομία Διεθνούς Εμπορίου και Επενδύσεων», Πάντειο Παν/μιο.

Πουλαστίδης Φ. (2008) *«Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»*, Πάτρα: ΠΜΣ Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), Παν/μιο Πατρών.

Τσόχα Μ. (2009) *«Εταιρική Διακυβέρνηση και Χρηματοοικονομική Επίδοση»*, Θεσ/νίκη: ΠΜΣ στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική, ΠΑ.ΜΑΚ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Christine A. Mallin (2011), «*Handbook on international Corporate Governance, Country Analyses*», 2nd edition Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing Limited, The Lypiatts

Cornforth, C. (2003) «*Governing Non-profit Organisations: Heroic Myths and Human Tales, Public interest and Non-profit management research unit*», London: School of Management Open University Milton Keynes.

Cornforth C. (2003) «*The Governance of Public and Non-Profit Organizations*», 1st edition, New York: Routledge

Cornforth C. (2005) «*The governance of public and non-profit organizations: what do boards do*», 2nd edition, New York: Routledge

Courtney R. (2002) «*Strategic Management for Voluntary Non-Profit Organisations*», 1st edition, London: Routledge.

David, L., Brown, H. S., Martin de Jong (2009) «*The Contested Politics of Corporate Governance : The Case of the Global Reporting Initiative*».1st edition. Washington: SAGE publications.

David, L. Shirin, M., (2004) «*Information Systems and Nongovernmental Development Organizations : Advocacy, Organizational Learning, and Accountability*». London: The Information Society, Taylor & Francis Inc. London School of Economics and Political Science.

David, L. (2003), «*Theorizing the organization and management of Non-governmental development organizations*». London: Centre for Civil Society, London School of Economics.

Davies A. (1999) «*A strategic approach to corporate governance*», 1st edition, Hampshire, England: Gower Publishing Limited

Ferhat Unlu (2006), «*Almanac Turkey 2005-Security Sector and Democratic oversight*», 1st Edition, Instabul, Turkey, Turkish Economic and Social Foundation & Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces

International Society for Third – Sector Research IST (2010) «*Third Sector Research*» 1st edition, New York: Rubert Taylor Department of Political Studies, University of Witwatersrand

Junki Kim, (2003) «*Accountability, Governance, and Non-governmental Organizations: A Comparative Study of Twelve Asia-Pacific Nations*», Seoul: Seoul National University

<<http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/kim.junki.pdf>>

Klaus J. H. and Thomas von Hippel (2010) «*Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations*» chapter 10.1 «*The regulation of fund raising by charities and voluntary organisations in England and Wales*» by Luxton, P., New York: Cambridge University Press

Kimambo, Z. R. (2007) «*Members participation in Non-Governmental organizations, A Case of Selected NGOs in Tanzania*», Karlskrona-Sweden: Master Thesis in Business Administration (MBA), Blekinge Institute of Technology.

Lewis D. (2007) «*The management of non-governmental development organizations*» 2nd edition, New York: Routledge

Mukasa, S. (1999) «*Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda.*» London: International Working Paper Series, 4. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.

Palena, N. Shyam, T. Carolyn B. (2006) «*Preparing a case study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*», H.P.A.: Pathfinder international tool series, Monitoring and Evaluation 1

Palmer P. and Randall A. (2001) «*Financial management in the voluntary sector: new challenges*» 1st edition, London: Routledge

Robert K. Yin (2004) «*Case study Research – Design and Methods*», 3d edition. Washington: SAGE publications.

<http://www.sida.se/Global/About%20Sida/Sida%20Utv%C3%A4rderingar/m_e_tool_series_case_study.pdf>

Άρθρα, Κώδικες & Papers

Payel Jain, Vinod Kothari & Company (2009), «Corporate Governance Voluntary Guidelines 2009- thrust on voluntary adoption of laws for achieving good governance standards»

“OECD Principles on Corporate Governance”, (2004), OECD Publications Service

<<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>

“THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE”, (2010)

<www.frc.org.uk>

«Οδηγίες για τη διενέργεια μελέτης περίπτωσης επιχειρηματικότητας» των προγραμμάτων ΕΠΕΑΕΚ, του οργανισμού Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

<<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3458/1022.pdf>>

Guy Calvert-Lee (2004), «Corporate Governance in the Charity Sector», Tearfund, 6 Oct 2004

<<http://www.governance-works.org/pdfs/tentopprinciples.pdf>>

Rebecca Spencer, (2004), «Corporate law and structures, Exposing the roots of the problem», Corporate watch 2004

<http://archive.corporatewatch.org/publications/corporate_structures_summary.pdf>

Vibert, F. (2006) «International Ngo's: An international code of conduct». European Policy Forum

<<http://www.epfltd.org/images/Publication%20NGO%20Approach%20Paper%20March%202006.pdf>>

James, P. H., Andrew T. W. (2003) «*Shifting Ground: Emerging Global Corporate Governance Standards and the Rise of Fiduciary Capitalism*», A paper presented at the Global Standards Conference University of Oxford.

<http://www.stmarys-ca.edu/fidcap/docs/Global_Corporate_Standards_Nov_2003.pdf>

Leading Your NGO Corporate Governance, A Reference Guide for NGO Boards (2002)

< <http://www.swd.gov.hk/doc/ngo/corp-gov-eng.pdf>>

ICSA, «Principles of Good Governance for Charities, A consultation document on best practice for charitable organisations», London

<http://www.csaust.com/AM/Template.cfm?Section=Reports_from_Other_Jurisdictions&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=3114>

«*Good Governance, A Code for the Voluntary*», 1st edition, (2005), ACEVO, Charity Trustee Networks, ICSA, NCVO on behalf of The National Hub of Expertise in Governance and Community Sector

<http://www.natspec.org.uk/fileadmin/governance2010/Good_Governance_Code%20ACEVO.pdf>

Reports of Stichting Oxfam international, Greenpeace International & CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, (2009) Interim Reporting Framework, INGO Accountability Charter

<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wpcontent/uploads/Greenpeace_International_IR.pdf><http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wpcontent/uploads/CIVICUS_AC_Report.pdf>< <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/ingo-accountability-report-2009.pdf>>

Irish Development NGOs,(2008) «*Code of Corporate Governance*», Dublin,Ireland, Dochas, The Irish Association of Non Governmental Development Organisations

http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/CGAI_Governance_Code_FINAL.pdf

«*Leading Your NGO Corporate Governance*», A Reference Guide for NGO Boards June 2002

<<http://www.swd.gov.hk/doc/ngo/corp-gov-eng.pdf>>

Epstein M. J. (2009) «Sustainability Work, Best Practices in Managing and measuring Corporate Social, Environmental and Economical Impacts», published by Berrett-Koehler Publishers

<http://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_EXCERPT.pdf>

«Best Practices: Non Profit Corporate Governace» (2004), Mc Dermott, Will & Emery

<<http://www.mwe.com/info/news/wp0604a.pdf>>

Michael C. Armstrong A. Storey H., «Implementing corporate governance in the Non Profit Sector»

<<http://www.aes.asn.au/conferences/2001/refereed%20papers/cahill%20et%20al.pdf>>

Societe Generale de Surveillance SA(SGS), «Training in NGO Best Practices», Geneva 2007

<<http://www.ngobenchmarking.sgs.com/documents/sgs-outline-training-ngo-best-practices-en-09.pdf>>

«Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement», RG & NGOSS, 2000-2010 GRI

<<http://www.globalreporting.org>>

«The combined code on corporate governance», Financial Reporting Council 2010

<http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/Corporate_Governance/UK%20Corp%20Gov%20Code%20June%202010.pdf>

«The Combined code , Principles of good governance and code best practice», (2000)Derived by the Committee on Corporate Governance from the Committee's Final Report and from the Cadbury and Greenbury Reports.

<http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code.pdf>

«The Combined Code on Corporate Governance», UK, (2003),

<http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf>

Κουτούπης Α. (2011), «Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα - Κριτική Επισκόπηση» <http://andreaskoutoupis.blogspot.com>

Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (1999) «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα», Αθήνα

Σπανός Λ. «Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Σύγχρονη επιχείρηση» Αθήνα, Ένωση ελληνικών τραπεζών

<http://62.1.43.74/5Ekdosis/UplPDFs//deltia/4_2001/07%20L%20spanou.pdf>

Ζαφειρόπουλος Η. (2005) «Η Ενδυνάμωση της διοίκησης ως αποτέλεσμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης», Αθήνα, *Investment Research & Analysis Journal*

<http://www.iraj.gr/IRAJ/Corporate_Governance_Paper_on_IRAJ.pdf>

Δ. Ζιώμας, (2001) «Ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα υπό το πρίσμα των σύγχρονων διεθνών εξελίξεων» στο συλλογικό τόμο: «*Το Κοινωνικό πορτραίτο της Ελλάδας 2001*», επιμέλεια Λ. Μουρίκη, Μ. Ναούμη, ΕΚΚΕ.

Επιθεώρηση ελληνικού παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΠΕΔ) , Τεύχος 2 Ιούνιος 2008

Επιθεώρηση ελληνικού παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΠΕΔ), Τεύχος 3 Δεκέμβριος 2008

Επιθεώρηση ελληνικού παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΠΕΔ), Τόμος 3, Τεύχος 1 Απρίλιος 2009

Επιθεώρηση ελληνικού παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΠΕΔ), Τόμος 3, Τεύχος 1 Απρίλιος 2009

<http://www.sev.org.gr> & <http://www.hocg.eu>

ΣΕΒ 2011 «Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης»

Μουζέλης Ν., άρθρο: «Κοινωνία Πολιτών για την Παρέμβαση», στο «*Η Κοινωνία Πολιτών τρίτος πόλος της Παγκοσμιοποίησης*», πρακτικά ημερίδας, τεύχος 8.

Σκλιάς Π (1998), «Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στη εποχή της παγκοσμιοποίησης: Θεωρητικές προσεγγίσεις», *Διαλέξεις και Τετράδια*, Νο.3, Ελληνικό Κέντρο Πολιτικών Ερευνών, Αθήνα

Πρακτικά της 1ης Πανελλήνιας Διαβούλευσης για τον Εθελοντισμό και τις ΜΚΟ – Αθήνα 2007.

Τζανέτος Αντύπας, Κοινωνικός Λειτουργός – MSc Health Management, Πρόεδρος ΜΚΟ Praxis, Οδηγός Οργάνωσης, Διαχείρισης και Υποστήριξης Κοινωνικών Επιχειρήσεων και Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών, Σημειώσεις μαθήματος, στα πλαίσια του Προγράμματος «Εθελοντισμός μια χορηγία για τον Πολιτισμό» του ΟΑΕΔ, (2008).

Ηλεκτρονικές σελίδες & blogs

www.fgi.org.gr

www.europa.eu.int

www.scribd.com

www.epkodi.gr

www.grant-thornton.gr

www.wikipedia.com

www.worldbank.org

www.starkbiddle.com

www.wwf-hellas.gr

www.helex.gr

www.ngo.gr

www.ingoaccountabilitycharter.org

www.arxelwn.gr

www.actionaid.gr

www.floga.org.gr

www.un.org

[arthra - taktikos.blogspot.com](http://arthra-taktikos.blogspot.com)

andreaskoutoupis.blogspot.com

www2.ekke.gr

www.dochas.ie

www.irishaid.gov.ie

www.swd.gov.hk/en/index/

www.mwe.com

www.aes.asn.au

www.globalreporting.org

www.frc.org.uk

www.hocg.eu/index.php?lang=el