

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΕΝΑΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

ISBN: 978-960-02-2878-6

Copyright © Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Εκδόσεις Παπαζήση

Νικηταρά 2, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 210-38.22.496, 210-38.38.020 - Fax: 210-38.09.150

site: www.papazisi.gr

e-mail: papazisi@otenet.gr

Φωτοστοιχειοθεσία - Φιλμς - Μοντάζ:

Αφοί ΦΡΑΓΚΟΥΔΗ Ο.Ε.

Σταδίου 60 - 2ος όροφος

e-mail: gfragoud@otenet.gr

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

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΕΝΑΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

Επιμέλεια

Αστέρης Χουλιάρης – Παναγιώτης Λιαργκόβας



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ



ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αστέρης Χουλιάρας – Παναγιώτης Λιαργκόβας	
Πρόλογος	09
Αστέρης Χουλιάρας	
Διεθνής και «εσωτερική» βοήθεια	17
Σωτήρης Πετρόπουλος	
Αναζήτηση πόρων: Οι θεσμικοί δωρητές	41
Ευγενία Βαθάκου	
Εκτίμηση αναγκών και σχεδιασμός προγραμμάτων	85
Jennifer Clarke	
Γράφοντας μια αποτελεσματική πρόταση	135
Τζανέτος Αντύπας	
Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	157
Αλεξάνδρα Εμριζά	
Διοίκηση, διαχείριση και αξιολόγηση προγραμμάτων	169
Παναγιώτης Λιαργκόβας	
Τεκμηρίωση και πληροφόρηση στη διαμόρφωση προτάσεων	203
Οι συγγραφείς	223

Πρόλογος

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

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

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

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

Προκειμένου το βιβλίο να είναι «προσβάσιμο» σε όσο γίνεται μεγαλύτερο αριθμό αναγνωστών, οι συγγραφείς συνειδητά απέφυγαν –κατά το δυνατόν– δυσνόητους τεχνικούς ή επιστημονικούς όρους (jargon), που συχνά περισσότερο δυσχεραίνουν παρά διευκολύνουν την κατανόηση. Κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από μια ενότητα «Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη», με βιβλία, άρθρα και ιστοσελίδες στα οποία ο/η επιμελής αναγνώστης/τρια μπορεί να ανατρέξει για περισσότερες πληροφορίες.

Το βιβλίο βασίζεται σε εισηγήσεις στο Φθινοπωρινό Σχολείο με τίτλο «Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Ανθρωπιστικών Προγραμμάτων», που συνδιοργάνωσαν το Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων και το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με δωρεά από το Ίδρυμα «Σταύρος Νιάρχος».

Το Φθινοπωρινό Σχολείο αποτελεί μέρος του Προγράμματος «Εκπαίδευση στην Κοινωνική Δράση» που δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία και αποκλειστική χρηματοδότηση του Ιδρύματος «Σταύρος Νιάρχος». Το Πρόγραμμα περιλαμβάνει και τη δημιουργία διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος στην κοινωνική αλληλεγγύη, με έμφαση στην ιστορία της φιλανθρωπίας, τη διαχείριση ΜΚΟ και τη λειτουργία των κοινωνικών Ιδρυμάτων. Το πρόγραμμα (ακαδημαϊκό έτος 2012-3) προσφέρεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές από τέσσερα δημόσια πανεπιστήμια (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστή-

μιο Αθηνών, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς και Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου) και εξετάζει θέματα όπως πρακτικές ανεύρεσης πόρων, νομικές προκλήσεις και σύνταξη προτάσεων για τη διεκδίκηση δωρεών. Επίσης οι μεταπτυχιακοί φοιτητές πραγματοποιούν πρακτική άσκηση μερικών μηνών σε ΜΚΟ.

Το Φθινοπωρινό Σχολείο πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις της ΑΤExcelixi στο Καστρί το διάστημα 18-28 Σεπτεμβρίου 2012. Ο βασικός σκοπός του ήταν να βοηθήσει την οργανωμένη ελληνική κοινωνία πολιτών να προσελκύσει κονδύλια από θεσμικούς δωρητές του εξωτερικού για την αντιμετώπιση φαινομένων όπως ο υποσιτισμός, η έλλειψη στέγης, η κοινωνική περιθωριοποίηση και η φτώχεια σε μια περίοδο που οι συνήθεις πηγές χρηματοδότησης (εισφορές, χορηγίες, κρατικά κονδύλια) μειώνονται.

Το εντατικό πρόγραμμα του Σχολείου παρακολούθησαν επιλεγμένα στελέχη 25 Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων που δραστηριοποιούνται στην καταπολέμηση της φτώχειας [με την ευρύτερη σημασία της σύμφωνα με το σχετικό ορισμό του ΟΗΕ]. Ανάμεσά τους οι κοινωφελείς οργανώσεις Αγκαλιάζω, Άρσις, Άρτος-Δράση, Γιατροί του Κόσμου, Γραμμή Ζωής, Δίκτυο Νέων Ελλάδας, Διοτίμα, Έδρα, Είμαι Εδώ, Έλιξ, Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες, Ιατρική Παρέμβαση, Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας, Κάριτας Αθήνας, Μετάδραση, Οικουμενικό Πρόγραμμα Προσφύγων, Πολίτες σε Δράση, Πρωτεύς, Φόρουμ Μεταναστών και Προσφύγων, Χαμόγελο του Παιδιού, Χατζηπατέρειο Ίδρυμα και WWF. Το πρόγραμμα περιελάμβανε μαθήματα, ανοικτές συζητήσεις και, κυρίως, πρακτικές ασκήσεις σχεδιασμού δράσεων, αναζήτησης πόρων σε διεθνείς οργανισμούς και υλοποίησης κοινωφε-

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

Στο πρώτο κεφάλαιο ο Αστέρης Χουλιάρης εξετάζει τη διεθνή αναπτυξιακή βοήθεια, την οποία αντιδιαστέλλει με τη δημόσια κοινωνική πολιτική στο εσωτερικό μιας χώρας και την «εσωτερική» κοινωνική αλληλεγγύη. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη διάκριση μεταξύ κρατικών και ιδιωτικών δρώντων. Η διεθνής αναπτυξιακή βοήθεια «ιδιωτικοποιείται» ολοένα και περισσότερο (κυρίως με τα μεταναστευτικά εμβάσματα). Οι ιδιωτικοί δρώντες (ιδρύματα, μη κυβερνητικές οργανώσεις, μεγάλοι και μικροί ιδιώτες χορηγοί) κερδίζουν διαρκώς έδαφος και στην «εσωτερική» βοήθεια. Ωστόσο η οικονομική τους συμβολή στην «εσωτερική» μεταφορά πόρων υστερεί πολύ σε σχέση με τον κυρίαρχο κοινωνικό ρόλο του κράτους. Επισημαίνονται επίσης οι διαφορές του ρόλου των ιδιωτών στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Δυτική Ευρώπη και αναλύεται εν συντομία το σημαντικό ζήτημα της αποτελεσματικότητας της βοήθειας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ο Σωτήρης Πετρόπουλος παρουσιάζει εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης δράσεων ΜΚΟ μέσα από τις δραστηριότητες θεσμικών δωρητών. Κεντρικό θέμα

αποτελούν η ανάλυση του τρόπου έγκρισης χρηματοδοτήσεων από τους θεσμικούς δωρητές καθώς και οι βασικοί κανόνες οι οποίοι διέπουν τις σχετικές προσκλήσεις κατάθεσης προτάσεων. Το κεφάλαιο παρουσιάζει μερικούς από τους σημαντικότερους διεθνείς και εθνικούς δωρητές καθώς και τις ευκαιρίες χρηματοδότησης που προκύπτουν μέσα από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία και τα διάφορα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, παρουσιάζονται μια σειρά από καλές πρακτικές για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και την επιλογή σχετικών ευκαιριών.

Στο τρίτο κεφάλαιο η Ευγενία Βαθάκου παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία στον επιτυχημένο σχεδιασμό έργων. Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται ο κύκλος ζωής ενός έργου, ένα εργαλείο το οποίο βοηθά στο σχεδιασμό ρεαλιστικών και την αποτελεσματική διαχείριση βιώσιμων δράσεων. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου εξηγείται η σημασία της συστηματικής εκτίμησης των αναγκών της ομάδας-στόχου πριν το σχεδιασμό ενός προγράμματος, το πρώτο στάδιο στον κύκλο ζωής ενός έργου. Η ενότητα αυτή ολοκληρώνεται με την παρουσίαση ενός εργαλείου το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εμβάθυνση στην ανάλυση και κατανόηση των αιτίων και των λύσεων του προβλήματος: το Δέντρο Προβλημάτων/Λύσεων. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται τα βασικά βήματα στο σχεδιασμό ενός έργου και τρία απαραίτητα για το σκοπό αυτόν εργαλεία: το λογικό πλαίσιο, ο προϋπολογισμός και το χρονοδιάγραμμα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο η Jennifer Clarke παρουσιάζει μια σειρά από εξαιρετικά χρήσιμες πρακτικές οδηγίες για τη σύνταξη μιας αποτελεσματικής πρότασης προγράμματος ΜΚΟ. Η συγγραφέας τονίζει τη σημασία της κατανόησης του τι επιθυμούν οι δωρητές και παρέχει μια σειρά από συμβουλές για

τη συγγραφή της αίτησης με σαφή και πειστικό τρόπο. Στο τέλος του κεφαλαίου δίδονται μια σειρά από βασικές κατευθυντήριες γραμμές για το είδος των πληροφοριών που θα πρέπει να περιλαμβάνει η πρόταση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο ο Τζανέτος Αντύπας αναλύει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να αναπτύξει και να υλοποιήσει μια ΜΚΟ. Το κεφάλαιο τονίζει ότι όσο πιο συνδεδεμένες είναι οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές υλοποίησης προγραμμάτων, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ΜΚΟ. Είναι κρίσιμης σημασίας η τελευταία να κατανοεί, να προωθεί, να συντονίζει, να ευθυγραμμίζει και να ενσωματώνει τις πολιτικές επιλογής, διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές υλοποίησης προγραμμάτων.

Στο έκτο κεφάλαιο, η Αλεξάνδρα Εμιρζά εξετάζει τη διαχείριση και την αξιολόγηση έργων ΜΚΟ. Οι αρχές που ισχύουν είναι οι ίδιες όπως και για τα έργα των υπολοίπων φορέων (π.χ. συμβουλευτικές, κατασκευαστικές εταιρείες κ.ά.) και οι διαφορές εντοπίζονται μόνο στους σκοπούς των συγκεκριμένων έργων (ανθρωπιστικοί, επισιτιστικοί, αναπτυξιακοί, κ.ά.) και στις προδιαγραφές υλοποίησης που θέτει ο δωρητής. Παρουσιάζονται οι γνωστικές περιοχές διαχείρισης του έργου, καθώς και η διαδικασία αξιολόγησης του έργου.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο ο Παναγιώτης Λιαργκόβας αναλύει τη χρησιμότητα της σωστής τεκμηρίωσης και πληροφόρησης στη διαμόρφωση αναπτυξιακών προτάσεων. Μετά από μια παρουσίαση των βασικών ταξινομήσεων των στατιστικών στοιχείων (πρωτογενή/ δευτερογενή, ποιοτικά/ποσοτικά, διαχρονικά /διαστρωματικά) το κεφάλαιο επικεντρώνεται στη συζήτηση των βασικών στατιστικών στοιχείων (δημογραφικά, οικονομικά, κοινωνικά) καθώς και των σημαντικότερων

και αξιόπιστων πηγών άντλησής τους. Καταλήγει τονίζοντας ότι τα στατιστικά στοιχεία δεν αποτελούν τίποτε περισσότερο από απλά εργαλεία και η χρήση τους θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή.

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

Αστέρης Χουλιάρας
και Παναγιώτης Λιαργκόβας

ΑΣΤΕΡΗΣ ΧΟΥΛΙΑΡΑΣ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ «ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ» ΒΟΗΘΕΙΑ

Εισαγωγή

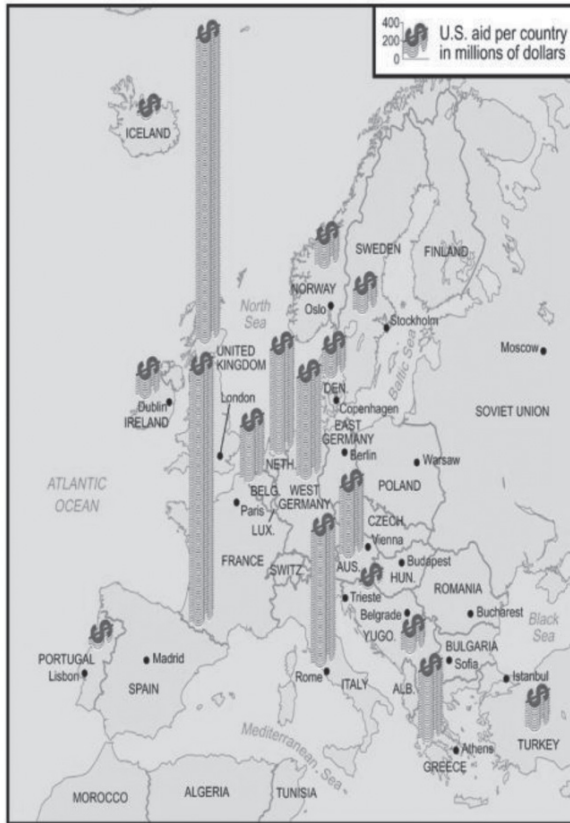
Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι υπάρχουν δύο ειδών μεταφορές πόρων με τη μορφή δωρεών. Η πρώτη είναι διεθνής και η δεύτερη «εσωτερική». Η διεθνής αφορά στη μεταφορά πόρων από τις πλούσιες στις φτωχές χώρες. Η «εσωτερική» αφορά στην ανακατανομή πόρων από τους πλούσιους πολίτες μιας χώρας στα φτωχότερα στρώματα του πληθυσμού της. Το κείμενο αυτό εξετάζει τις τάσεις στις δύο αυτές μορφές βοήθειας.

Η διεθνής βοήθεια

Η διεθνής βοήθεια ονομάζεται στις ΗΠΑ «εξωτερική βοήθεια» (foreign aid) και στην Ευρώπη «αναπτυξιακή συνεργασία» (development co-operation) και είναι η μεταφορά πόρων με τη μορφή δωρεών και χαμηλότοκων δανείων από τις πλούσιες στις φτωχές χώρες. Το πρώτο πρόγραμμα βοήθειας στην ιστορία ήταν το Σχέδιο Μάρσαλ. Την περίοδο 1948-52 η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών διέθεσε 13 δισεκατομμύ-

ρια δολάρια (ή περίπου 5% του ΑΕΠ των ΗΠΑ) για την ανασυγκρότηση της κατεστραμμένης από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο Δυτικής Ευρώπης.

Χάρτης 1: Το Σχέδιο Μάρσαλ (αμερικανική βοήθεια ανά χώρα σε εκατ. \$)



MARSHAL PLAN AID TO EUROPE, 1948-1952

Πηγή: <http://web.ics.purdue.edu/~wggray/Teaching/His300/Illustrations/Marshal%20Plan%20Map.jpg>

Η βοήθεια του Σχεδίου δεν κατευθύνθηκε μόνο στους νικητές του πολέμου αλλά και στους ηττημένους, όπως επίσης και σε χώρες που δεν έλαβαν καν μέρος στον Πόλεμο (όπως η Τουρκία).

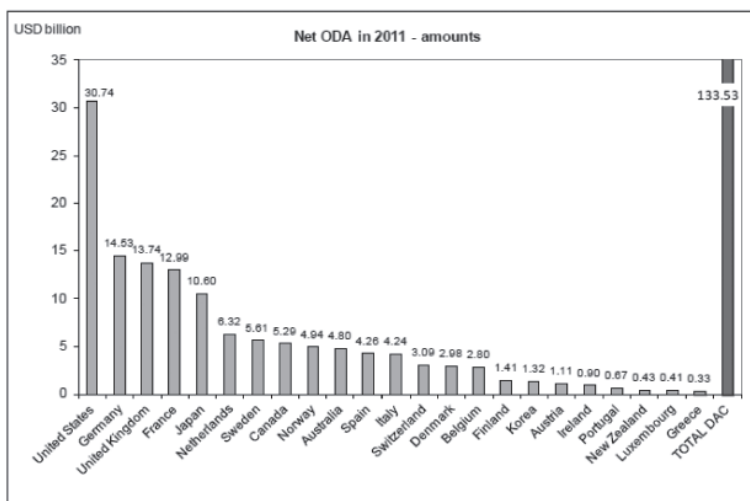
Στις επόμενες δεκαετίες οι αποδέκτες της βοήθειας εξελίχθηκαν σε δωρητές και χώρες όπως η Βρετανία, η Γαλλία και η Γερμανία ανέπτυξαν τα δικά τους προγράμματα βοήθειας (αυτή τη φορά προς τις πρώην αποικίες τους στην Αφρική, την Ασία και την Καραϊβική). Αργότερα προστέθηκαν στους δωρητές οι σκανδιναβικές χώρες, η Γερμανία και η Ιαπωνία. Στα τέλη της δεκαετίας του '90 ακόμη και η Ελλάδα αναγνωρίστηκε ως δωρητής – κυρίως στα Βαλκάνια. Πλέον οι δωρητές δεν περιορίζονται στα πλούσια κράτη-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Βοήθεια παρέχουν και κράτη της Μέσης Ανατολής (όπως η Σαουδική Αραβία και το Κουβέιτ), της Κεντρικής Ασίας (όπως το Ιράν) και της Νότιας Αμερικής (όπως η Βραζιλία). Υπάρχουν βέβαια και ορισμένες χώρες –όπως η Κίνα– που είναι ταυτοχρόνως και δωρητές αλλά και αποδέκτες βοήθειας.

Η βοήθεια που χορηγούν οι πλούσιες χώρες διακρίνεται σε διμερή και πολυμερή. Διμερές είναι η βοήθεια που διαχειρίζονται τα κράτη-δωρητές. Πολυμερές είναι η βοήθεια που παρέχεται από διεθνείς οργανισμούς (όπως ο ΟΗΕ και η Ευρωπαϊκή Ένωση). Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η πολυμερής βοήθεια είναι μεγαλύτερη από τη διμερή. Στην πραγματικότητα η διμερής βοήθεια είναι διπλάσια από την πολυμερή. Οι διεθνείς οργανισμοί δηλαδή διαχειρίζονται μόνο το 1/3 των πόρων της βοήθειας – οι οποίοι βεβαίως ούτως ή άλλως προέρχονται από τα κράτη-μέλη τους.

Οι διεθνείς στατιστικές χρησιμοποιούν τον όρο «Κρατική Αναπτυξιακή Βοήθεια» (Official Development Assistance - ODA). Ο όρος «αναπτυξιακή» έχει μεγάλη σημασία, καθώς

εξαιρεί από τη βοήθεια οικονομικούς πόρους που δίνονται για στρατιωτικούς σκοπούς. Το 2011 η συνολική ODA από όλα τα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ ανήλθε σε 133,53 δισεκατομμύρια δολάρια. Ο μεγαλύτερος δωρητής ήταν οι ΗΠΑ με 30 δισ. και ακολουθούσαν 4 χώρες με πάνω από 10 δισ. βοήθεια το χρόνο: η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία και η Ιαπωνία.

Γράφημα 1: Κρατική Αναπτυξιακή Βοήθεια 2011 (σε δισ. \$)

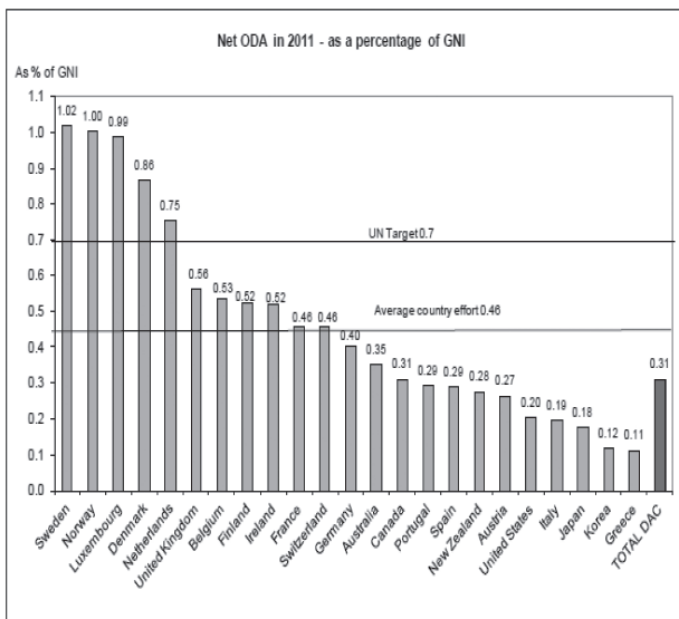


Πηγή: *Development Assistance Committee (DAC) - ΟΟΣΑ*

Ωστόσο οι απόλυτοι αριθμοί κρύβουν μια πιο σύνθετη πραγματικότητα. Αν πραγματικά θέλουμε να δούμε τη γενναιοδωρία των δωρητών θα ήταν πιο σωστό να εξετάσουμε τους πόρους που διαθέτουν σε σύγκριση με το εισόδημά τους. Ο σχετικός πίνακας που συγκρίνει την ODA με το Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα (GNI) παρουσιάζει μια τελείως διαφορετική εικόνα. Οι πιο γενναιοδωρες χώρες είναι οι σκανδιναβικές

(Σουηδία, Νορβηγία, Δανία), η Ολλανδία και το μικρό Λουξεμβούργο. Μόνον αυτές οι 5 χώρες ξεπερνούν το στόχο βοήθειας ύψους 0,7% του GNI που είχαν θέσει τα Ηνωμένα Έθνη στη δεκαετία του '70. Οι ΗΠΑ είναι από τους λιγότερο γενναιοδωρους δωρητές διαθέτοντας μόλις το 0,2% του εισοδήματός τους σε διεθνή βοήθεια. Ο μέσος όρος των κρατών-μελών του ΟΟΣΑ (τα οποία είναι μέλη της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας –DAC– του ΟΟΣΑ) είναι 0,46%, ενώ στο σύνολο του GNI των χωρών-δωρητών η βοήθεια ανέρχεται σε μόλις 0,31%, δηλαδή 31 σέντ για κάθε 100 δολάρια εισοδήματος.

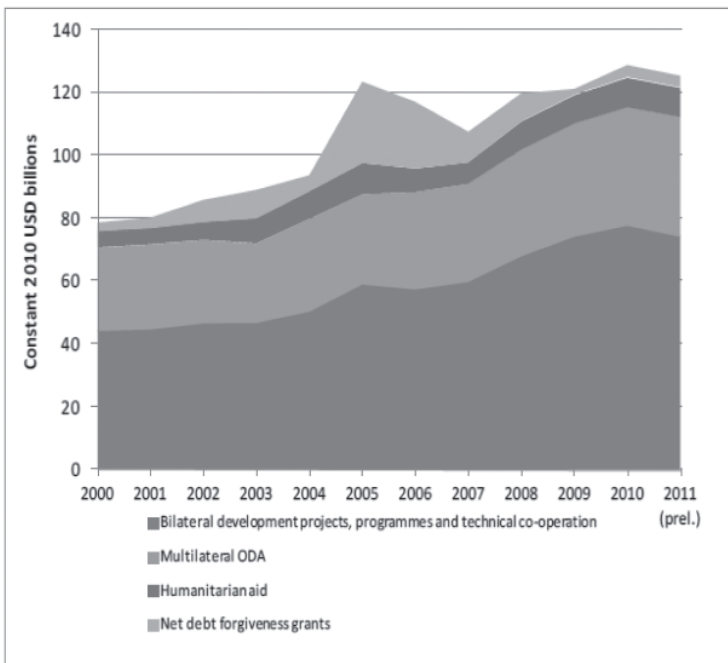
Γράφημα 2: Κρατική Αναπτυξιακή Βοήθεια 2011
(ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος)



Πηγή: Development Assistance Committee (DAC) - ΟΟΣΑ

Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν τόσο τη διμερή όσο και την πολυμερή βοήθεια. Η ανθρωπιστική βοήθεια που αφορά πόρους για την αντιμετώπιση επειγουσών καταστάσεων λόγω φυσικών και ανθρωπογενών καταστροφών επίσης συνυπολογίζεται στην αναπτυξιακή βοήθεια και συνήθως δεν ξεπερνά το 8% του συνόλου. Επίσης οι δωρητές συνυπολογίζουν στη βοήθεια τις μειώσεις του χρέους των φτωχότερων κρατών.

Γράφημα 3: Κρατική Αναπτυξιακή Βοήθεια 2000-2011
(Διμερής Βοήθεια, Πολυμερής Βοήθεια,
Ανθρωπιστική Βοήθεια, Διαγραφή Χρέους)



Πηγή: *Development Assistance Committee (DAC) - ΟΟΣΑ*

Στα 65 χρόνια που παρήλθαν από το Σχέδιο Μάρσαλ, η διε-

θνής αναπτυξιακή βοήθεια έχει να επιδείξει σημαντικές επιτυχίες. Χάρη στους πόρους των δωρητών ασθένειες όπως η ευλογιά και η πολιομυελίτιδα καταπολεμήθηκαν αποτελεσματικά. Επίσης εν μέρει χάρη στη βοήθεια, η λεγόμενη «πράσινη επανάσταση» –δηλαδή η συστηματική άρδευση, η χρήση νέων σπόρων, λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων και ο εκμηχανισμός της γεωργίας– επεκτάθηκε σε χώρες του Τρίτου Κόσμου. Χώρες όπως η Ινδία οι οποίες υπέφεραν από ένα ελλειμματικό αγροτικό ισοζύγιο εξελίχθηκαν σε καθαρούς εξαγωγείς τροφίμων. Η βοήθεια βοήθησε και στην οικονομική ανάπτυξη. Η Νότια Κορέα μετατράπηκε μέσα σε λίγες δεκαετίες από χώρα του Τρίτου Κόσμου –με ένα εισόδημα μικρότερο από τη Ζάμπια– σε αναπτυγμένη χώρα με κατά κεφαλήν εισόδημα εφάμιλλο των χωρών της Δύσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Υπηρεσία Διεθνούς Βοήθειας των ΗΠΑ (USAID) υποστήριξε ότι η Νότια Κορέα «αποφοίτησε» (graduated) από το αμερικανικό πρόγραμμα βοήθειας.

Ωστόσο η διεθνής βοήθεια είχε και πολλές αποτυχίες. Σε πολλές περιπτώσεις αντί να συμβάλει στην ανάπτυξη και την καταπολέμηση της φτώχειας κατέληξε στη στήριξη δεσποτικών ηγετών και αυταρχικών καθεστώτων. Αντί τα χρήματα των δωρητών να βοηθήσουν τους αναξιοπαθούντες κατέληξαν σε ιδιωτικούς λογαριασμούς σε ελβετικές τράπεζες. Ο φιλελεύθερος οικονομολόγος Peter Bauer σχολίασε επικριτικά ότι «βοήθεια είναι εκείνο το σύστημα βάσει του οποίου φτωχοί άνθρωποι σε πλούσιες χώρες χρηματοδοτούν πλούσιους ανθρώπους σε φτωχές χώρες». Είναι ενδεικτικό της αποτυχίας της βοήθειας να προωθήσει την ανάπτυξη ότι –όπως παρατηρεί ο οικονομολόγος William Easterly– παρά τη διαρκή αύξηση της βοήθειας προς τις χώρες της Αφρικής στη δεκαετία του '80, το μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα των Αφρικανών μειωνόταν συνεχώς.

Πού οφείλεται η αποτυχία της βοήθειας; Η επιστημονική

συζήτηση συνεχίζεται αλλά κατά βάση υπάρχουν δύο σχολές σκέψης. Η πρώτη αποδίδει την ευθύνη για την αποτυχία της στους δωρητές και η δεύτερη στους αποδέκτες. Η πρώτη σχολή σκέψης επισημαίνει ότι οι δωρητές δεν επιδίωξαν συστηματικά την καταπολέμηση της φτώχειας. Αντίθετα, η βοήθεια που παρείχαν είχε πολιτικούς σκοπούς. Ακόμη και το Σχέδιο Μάρσαλ δεν αποσκοπούσε στην ανασυγκρότηση της Δυτικής Ευρώπης ως τελικό στόχο αλλά ως μέσο για την αποτροπή της «εξάπλωσης» του κομμουνισμού προς Δυσμάς (ο φόβος του Προέδρου Τρούμαν ότι ένα «χαλασμένο μήλο» θα «μολύνει» όλο το καλάθι). Στις επόμενες δεκαετίες η λογική της αντιπαράθεσης με τη Σοβιετική Ένωση ήταν ο βασικός λόγος ύπαρξης της ODA. Η βοήθεια ήταν δηλαδή το «παιδί» του Ψυχρού Πολέμου. Βεβαίως, η κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων στις αρχές της δεκαετίας του '90 δεν σήμανε και το τέλος της αναπτυξιακής βοήθειας. Η διεθνής πολιτική δεν τελείωσε με το τέλος του Ψυχρού Πολέμου. Οι γεωπολιτικές προτεραιότητες συνέχισαν να προσδιορίζουν τη γεωγραφική κατανομή της βοήθειας.

Στην πραγματικότητα οι δωρητές συνεχίζουν να δίνουν βοήθεια όχι τόσο με βάση τις ανάγκες αλλά με βάση τις γεωπολιτικές τους προτεραιότητες. Για παράδειγμα, βασικοί αποδέκτες της αμερικανικής αναπτυξιακής βοήθειας είναι το Ισραήλ, το Ιράκ και η Αίγυπτος – χώρες δηλαδή που δεν κατατάσσονται στις Ελάχιστα Ανεπτυγμένες. Και η Ιαπωνία κατευθύνει το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό της βοήθειάς της στην Ανατολική Ασία. Οι λόγοι είναι προφανείς. Πέρα πάντως από τα πολιτικά κίνητρα, τα οικονομικά κίνητρα έχουν επίσης κερδίσει έδαφος με το τέλος του Ψυχρού Πολέμου. Μέσω της βοήθειας αρκετοί δωρητές προωθούν τα οικονομικά τους συμφέροντα. Συνήθης είναι η πρακτική της «δεσμευμένης» (tied) βοήθειας,

όπου οι δωρεές συνδέονται –άμεσα ή έμμεσα– με την υποχρέωση του αποδέκτη να αναθέσει έργα σε εταιρείες ή να αγοράσει αγαθά από προμηθευτές των δωρητών. Καθώς οι αποδέκτες δεν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν το φθηνότερο προμηθευτή ή εργολάβο μέσω διεθνών διαγωνισμών, η πραγματική αξία της βοήθειας είναι πολύ μικρότερη απ’ αυτή που δείχνουν οι στατιστικές. Σύμφωνα λοιπόν μ’ αυτή τη σχολή σκέψης τα γεωπολιτικά και οικονομικά συμφέροντα των δωρητών μειώνουν δραστικά την αποτελεσματικότητα της βοήθειας.

Η δεύτερη σχολή σκέψης δίνει μεγάλη σημασία στις ανεπάρκειες των αποδεκτών. Η διαφθορά, οι αδύναμοι θεσμοί και οι λανθασμένες πολιτικές αναφέρονται συχνά ως παράγοντες κακής διαχείρισης της βοήθειας από τους αποδέκτες. Το θέμα είναι πολυσυζητημένο και η περαιτέρω ανάλυση σ’ αυτό το εισαγωγικό κείμενο περιττεύει. Είναι όμως χαρακτηριστικό ότι επισιτιστική βοήθεια για τους πεινασμένους κατέληξε σε αρκετές χώρες στις αποθήκες του στρατού ή σε ευκαιριακούς κερδοσκόπους που την διέθεσαν στην αγορά. Πόροι της βοήθειας χρηματοδότησαν φράγματα που δεν ολοκληρώθηκαν, κτίρια που έμειναν ημιτελή και δρόμους που δεν οδηγούν πουθενά. Ακόμη και έργα τα οποία ολοκληρώθηκαν με χρήματα των δωρητών δεν συντηρήθηκαν ποτέ και συχνά αφέθηκαν στην τύχη τους. Εργοστάσια και βιοτεχνίες που λειτούργησαν για όσο διαρκούσε η στήριξη από το εξωτερικό, αντλίες νερού που εγκαταλείφθηκαν και αποθήκες γεωργικών προϊόντων που κατέρρευσαν είναι συνήθεις εικόνες στις Λιγότερο Ανπτυγμένες Χώρες. Η αδυναμία των αποδεκτών να σχεδιάσουν μεσοπρόθεσμα αναπτυξιακά σχέδια, να εφαρμόσουν αξιόπιστες πολιτικές και να διαχειριστούν χρήματα της βοήθειας αποτελεί βασικό επιχείρημα αυτής της σχολής σκέψης. Η διαφθορά έκανε τα πράγματα χειρότερα. Μεγάλα ποσά κατέλη-

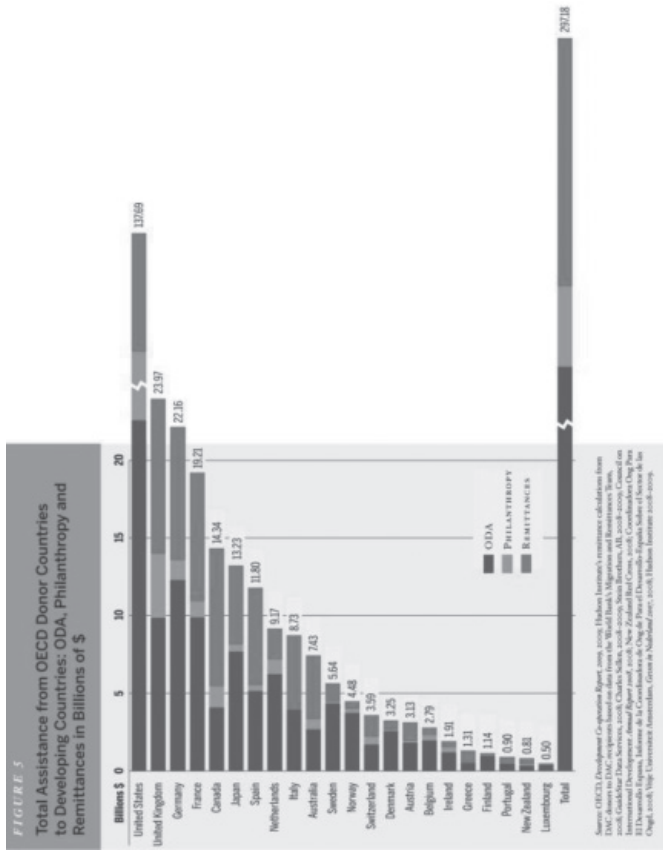
ξαν σε προσωπικούς λογαριασμούς ηγετών, χρησιμοποιήθηκαν για να συντηρήσουν πελατειακά δίκτυα ή κατασπαταλήθηκαν σε καταναλωτικές δαπάνες. Η λίστα των χαμένων πόρων είναι πραγματικά ατελείωτη.

Στην πραγματικότητα είναι υπερβολικό να υποστηρίξει κανείς ότι υπάρχουν δύο ξεκάθαρες σχολές σκέψης. Η συντριπτική πλειοψηφία των αναλυτών ακολουθεί μια μέση οδό: η βοήθεια υπήρξε αναποτελεσματική με ευθύνη και των δωρητών αλλά και των αποδεκτών. Το ποιος φταίει περισσότερο ποικίλλει ανάλογα με τις εμπλεκόμενες χώρες, το πρόγραμμα και το έργο. Ωστόσο οι αποτυχημένες δράσεις δεν ήταν πάντοτε αποτέλεσμα κακών προθέσεων. Οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν τον όρο «απρόβλεπτες συνέπειες» (unintended consequences) για να δείξουν ότι οι καλές προθέσεις δεν αρκούν για να παράγουν καλά αποτελέσματα. Τα κοινωνικά ζητήματα είναι εξαιρετικά πολύπλοκα και η προσπάθεια να λύσει κανείς ένα πρόβλημα σ' έναν τομέα οδηγεί στη δημιουργία προβλημάτων σε κάποιον άλλο. Η Mary Anderson έδειξε ότι ακόμη και η άδολη ανθρωπιστική βοήθεια μπορεί να οδηγήσει στην έναρξη νέων ή να επιδεινώσει ήδη υπάρχουσες ένοπλες συγκρούσεις. Σε χώρες-αποδέκτες η επισιτιστική βοήθεια έγινε λεία για αντιμαχόμενες ομάδες, ενώ σε άλλες χρησιμοποιήθηκε από κυβερνήσεις ως «όπλο» σε εμφύλιους πολέμους.

Η Κρατική Αναπτυξιακή Βοήθεια είναι όμως μόνο η μια πλευρά στις διεθνείς δωρεές. Ένα φαινόμενο το οποίο αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στα τελευταία χρόνια είναι η «ιδιωτικοποίηση» της βοήθειας. Στο φαινόμενο αυτό συμβάλλουν δύο σημαντικοί παράγοντες: ο πρώτος είναι τα μεταναστευτικά εμβάσματα και ο δεύτερος είναι η ιδιωτική φιλανθρωπία.

Τα εμβάσματα των μεταναστών έχουν εξελιχθεί σε μια μείζονα πηγή πόρων για πολλές φτωχότερες χώρες. Πρόκειται για

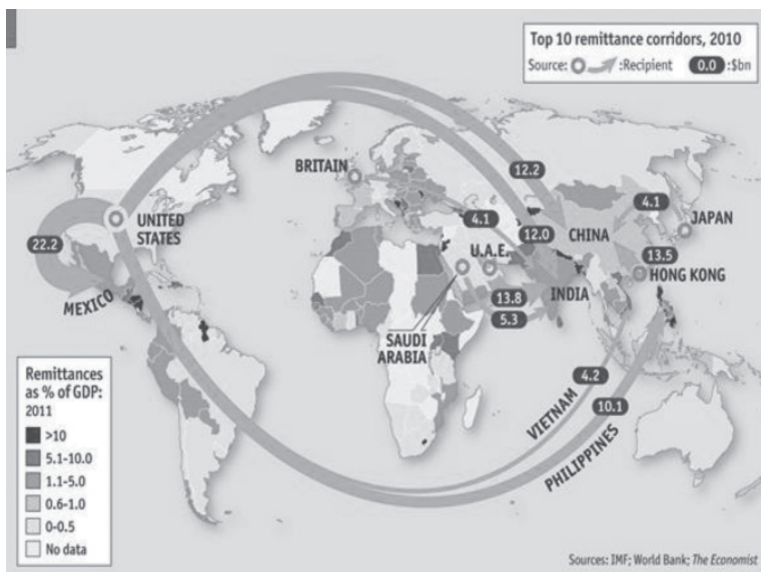
Γράφημα 4: Συνολική Βοήθεια από τα Κράτη-Μέλη του ΟΟΣΑ σε Λιγότερο Ανπτυγμένες Χώρες: Κρατική Βοήθεια, Φιλανθρωπία και Μεταναστευτικά Εμβάσματα (σε δισ. \$)



μεταφορά πόρων το μέγεθος των οποίων είναι πολύ δύσκολο να αποτιμήσει κανείς με ακρίβεια, καθώς μεγάλο μέρος τους διακινείται εκτός τραπεζικού συστήματος και μέσω ανεπίσημων οικογενειακών και κοινωνικών δικτύων. Ωστόσο τα στοιχεία που διαθέτουμε δείχνουν ότι ανταγωνίζεται σε ύψος τις δημόσιες μεταβιβάσεις πόρων. Μάλιστα σε αρκετούς δωρητές όπως ο Καναδάς, η Ισπανία, η Ιταλία, η Αυστραλία και η Ελλάδα τα μεταναστευτικά εμβάσματα σε τρίτες χώρες είναι μεγαλύτερα από την κρατική βοήθεια. Σε αρκετές φτωχές χώρες τα μεταναστευτικά εμβάσματα ξεπερνούν το 10% του ΑΕΠ τους. Υπάρχουν χώρες-αποδέκτες (όπως π.χ. η Αϊτή) όπου για μεγάλα χρονικά διαστήματα η αξία των μεταναστευτικών εμβασμάτων ήταν υπερδιπλάσια από την αναπτυξιακή βοήθεια που ελάμβαναν. Πάντως, τα μεταναστευτικά εμβάσματα θεωρούνται μια πολύ αποτελεσματική μορφή βοήθειας, καθώς κατευθύνεται απευθείας στον πληθυσμό των κρατών-αποδεκτών χωρίς τη διαμεσολάβηση διεφθαρμένων κρατικών αξιωματούχων.

Η άλλη πλευρά ιδιωτικοποίησης της βοήθειας είναι η φιλανθρωπία. Μεγάλο μέρος της ιδιωτικής φιλανθρωπίας διοχετεύεται μέσω διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ). Ο αριθμός των διεθνών ΜΚΟ έχει τετραπλασιαστεί σε μόλις μια δεκαετία (από 10.000 περίπου το 2000 σε σχεδόν 40.000 το 2010). Μερικές διεθνείς ΜΚΟ διαχειρίζονται μεγαλύτερους πόρους αναπτυξιακής βοήθειας από κράτη-δωρητές. Για παράδειγμα, η World Vision International έχει μεγαλύτερο προϋπολογισμό βοήθειας από την Ιταλία, ενώ η Oxfam International συναγωνίζεται την Αυστρία. Βέβαια ο προϋπολογισμός αρκετών διεθνών ΜΚΟ περιλαμβάνει επιδοτήσεις κρατών και διεθνών οργανισμών και επομένως είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με ακρίβεια οι ιδιωτικοί πόροι που διαχειρίζονται.

Χάρτης 2: Πρώτοι 10 «διάδρομοι» μεταναστευτικών εμβασμάτων 2010 (σε δις. \$)



Πηγή: *The Economist*, 28 Απριλίου 2012

Στην ιδιωτική φιλανθρωπία πρέπει κανείς να προσθέσει τους μεγάλους ιδιώτες χορηγούς που κατευθύνουν πολύ μεγάλους πόρους σε διεθνείς κοινωφελείς σκοπούς. Για παράδειγμα το Ίδρυμα Bill and Melinda Gates διαθέτει σε ετήσια βάση περισσότερους πόρους από την Ιρλανδία, ενώ το Ίδρυμα Soros συναγωνίζεται την Πορτογαλία. Το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, ένας από τους μεγαλύτερους φιλανθρωπικούς οργανισμούς στον κόσμο, από το 1996 έχει εγκρίνει συνολικά τη διάθεση €1 δισεκατομμυρίου σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε 109 κράτη. Μάλιστα το Ίδρυμα ανακοίνωσε τον Ιανουάριο του 2012 πρωτοβουλία για τη διάθεση €100 εκατομ-

μυρίων προκειμένου να βοηθήσει στην ανακούφιση των δυσμενών συνεπειών της εντεινόμενης κρίσης στην Ελλάδα. Πάντως, από κοινού τα μεταναστευτικά εμβάσματα και οι ιδιωτικές χορηγίες σε παγκόσμια κλίμακα έχουν ξεπεράσει την κρατική αναπτυξιακή βοήθεια (160 δισ. \$ σε σχέση με 130 δισ. \$) και συνεχίζουν να αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς, επιτρέποντας στους αναλυτές να μιλήσουν για μια σαφή τάση «ιδιωτικοποίησης» της διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας.

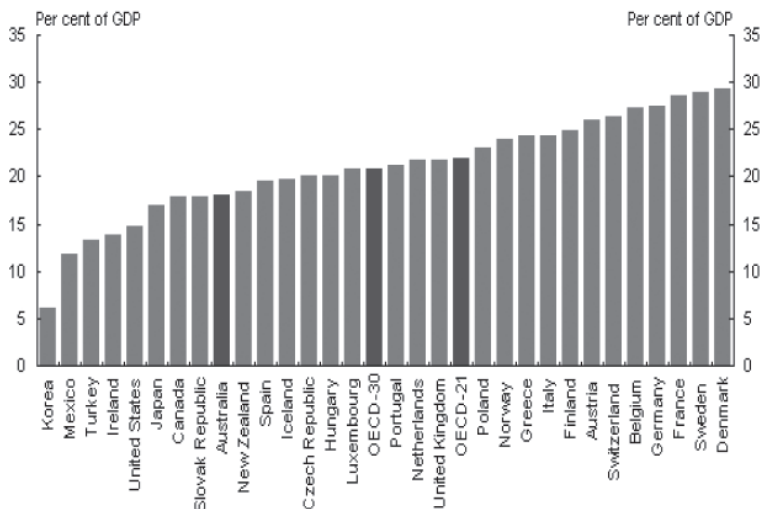
Η «εσωτερική» βοήθεια

Η «εσωτερική» βοήθεια είναι ένας αδόκιμος όρος. Οι περισσότεροι θα προτιμούσαν τον όρο «κοινωνικές μεταβιβάσεις» (social transfers). Ωστόσο τον υιοθετώ σ' αυτό το κείμενο για καθαρά αναλυτικούς σκοπούς, προκειμένου να συγκρίνω τις δημόσιες με τις ιδιωτικές μεταβιβάσεις. Βέβαια η βασική διαφορά είναι ότι οι πρώτες είναι νομικά κατοχυρωμένες και αποτελούν μέρος του «κοινωνικού συμβολαίου» στο οποίο οι σύγχρονες δημοκρατίες βασίζονται την ύπαρξή τους. Αντίθετα, οι ιδιωτικές «κοινωνικές μεταβιβάσεις» είναι εθελοντικές εισ/προσ-φορές.

Είναι διαδεδομένη η αντίληψη ότι η έλλειψη κρατικής προστασίας ενισχύει την ιδιωτική φιλανθρωπία και ότι η μειωμένη δραστηριότητα του κράτους στην κοινωνική πρόνοια και την ανακατανομή του εισοδήματος δημιουργεί «κενά» που καλύπτει ο ιδιωτικός τομέας. Αν και υπάρχει κάποια βάση σ' αυτό το επιχείρημα (π.χ. οι ΗΠΑ έχουν μικρότερο κοινωνικό κράτος από τη Δυτική Ευρώπη και πολύ μεγαλύτερη ιδιωτική φιλανθρωπική δραστηριότητα), υπάρχουν αρκετές χώρες (ιδιαίτερα οι σκανδιναβικές) όπου οι ισχυρές κρατικές δομές συνυπάρχουν με έντονη ιδιωτική δραστηριότητα. Πάντως το κράτος κυριαρχεί στην «εσωτερική» βοήθεια σε όλες τις σύγχρονες δημοκρατίες. Όπως φαίνεται από το Γράφημα, ο μέσος όρος των

κρατικών κοινωνικών δαπανών στα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ αγγίζει το 22% του ΑΕΠ, ενώ στη Σουηδία και τη Δανία φθάνει το 28%. Στις ΗΠΑ είναι πολύ μικρότερες (15%).

Γράφημα 5: Κοινωνικές Δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕΠ (2007)

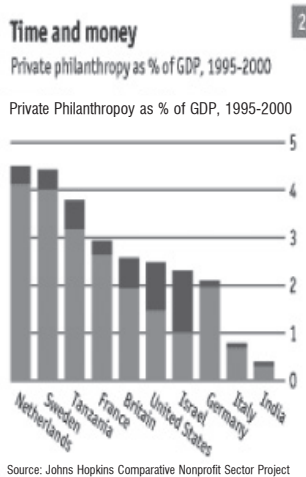


Πηγή: ΟΟΣΑ

Η ιδιωτική φιλανθρωπία σε όλες τις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ δεν μπορεί να συγκριθεί με την κοινωνική δραστηριότητα του κράτους. Υπάρχουν δύο στοιχεία της ιδιωτικής φιλανθρωπίας που συνεκτιμώνται στις σχετικές στατιστικές. Το πρώτο είναι τα χρήματα που διατίθενται από ιδιώτες για κοινωφελείς σκοπούς. Το δεύτερο –πολύ πιο σημαντικό από το πρώτο– είναι ο χρόνος που διαθέτουν εθελοντικά οι ιδιώτες σε κοινωφελείς δραστηριότητες. Ο χρόνος που διαθέτουν οι εθελοντές μπορεί να εκτιμηθεί οικονομικά. Όπως όμως φαίνεται από τα σχετικά στοιχεία, στις περισσότερες χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ το άθροισμα

σμα της αξίας ιδιωτικών μεταβιβάσεων και του εθελοντικού χρόνου κυμαίνεται ανάμεσα στο 3-3,5% του ΑΕΠ. Ακόμη και σε χώρες με πολύ ισχυρή κοινωνία πολιτών και παράδοση εθελοντισμού, όπως η Σουηδία και η Ολλανδία, η συμβολή των ιδιωτών δεν ξεπερνά το 5% του ΑΕΠ.

Γράφημα 6: Ιδιωτική Φιλανθρωπία 1995-2000
(δωρεές / εθελοντισμός ως ποσοστό του ΑΕΠ)



Πηγή: *The Economist*, 29 Ιουλίου 2004

Υπάρχουν βέβαια σημαντικές διαφορές από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το World Giving Index 2011 που κατατάσσει τις χώρες με βάση τη δραστηριοποίηση του πληθυσμού σε κοινωφελείς δραστηριότητες, οι ΗΠΑ, η Ιρλανδία και η Αυστραλία καταλαμβάνουν τις τρεις πρώτες θέσεις, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στην 151η θέση ανάμεσα σε 154 χώρες. Είναι χαρακτηριστικό για παράδειγμα ότι στην Ιρλανδία το 75% του πληθυσμού απάντησε θετικά σε σχετική έρευνα ότι έδωσε χρήματα σε κοινωφελείς σκοπούς και το 38% ότι προσέφε-

ρε εθελοντική εργασία, ενώ στην Ελλάδα τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 7% και 3%. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι αυτές οι διαφορές δεν είναι πραγματικές και οφείλονται στην αδυναμία των ερευνών να εκτιμήσουν δίκτυα κοινωνικής αλληλεγγύης σε μικρότερες κλίμακες (ευρύτερη οικογένεια ή γειτονιά). Ωστόσο είναι σαφές ότι χώρες με έντονη θρησκευτικότητα όπως οι ΗΠΑ προηγούνται στην ιδιωτική φιλανθρωπία. Μελέτες όπως η Giving USA 2010 δείχνουν ότι ποσοστό 35% των χρηματικών δωρεών κατευθύνεται σε θρησκευτικούς θεσμούς. Ωστόσο η θρησκευτικότητα δεν αρκεί για να εξηγήσει την αμερικανική ιδιωτική φιλανθρωπία.

Στις ΗΠΑ υπάρχει μεγάλη παράδοση ιδιωτικής φιλανθρωπίας και ιδιωτικής κοινωνικής προσφοράς. Είναι γνωστή η ρήση του μεγαλοεπιχειρηματία Andrew Carnegie, ο οποίος διέθεσε τον 19ο αιώνα σχεδόν ολόκληρη την περιουσία του σε κοινωφελείς σκοπούς: «Ο άνθρωπος που πεθαίνει πλούσιος, πεθαίνει ατιμασμένος». Επίσης στην Αμερική η λεγόμενη «κοινωνική εργασία» (community work) και η περίθαλψη των πιο αδύναμων μελών της κοινωνίας έχει μεγάλη ιστορία που πηγάζει πίσω στην εποχή των πιονέρων. Και το κράτος ενθαρρύνει αυτές τις ιδιωτικές προσφορές με μια γενναιόδωρη φορολογική μεταχείριση. Την παράδοση του Carnegie και άλλων μεγάλων επιχειρηματιών του 19ου και των αρχών του 20ού αιώνα, όπως ο Ford, συνεχίζουν οι σύγχρονοι Αμερικανοί δισεκατομμυριούχοι. Υπάρχει μια θεαματική αύξηση των προσφορών Αμερικανών δισεκατομμυριούχων τα τελευταία χρόνια – εν μέρει συνέπεια της αύξησης του αριθμού τους. Μεγάλο μέρος των προσφορών διοχετεύεται μέσω κοινωφελών ιδρυμάτων (foundations). Ο αριθμός των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων στις ΗΠΑ έχει διπλασιαστεί στην τελευταία εικοσαετία. Οι ιδιωτικές εισφορές έχουν αυξηθεί θεαματικά και στην Ευρώπη. Ο

αριθμός των ευρωπαϊκών ιδιωτικών ιδρυμάτων αλλά και οι πόροι που διαχειρίζονται έχουν επίσης αυξηθεί θεαματικά.

Γράφημα 7: Οι 50 Πιο Γενναιοδωροι Φιλάνθρωποι

The 50 Most Generous Philanthropists

RANK	NAME	BACKGROUND	2002-06 GIVEN OR PLEGGED (MILLIONS)	CAUSES	ESTIMATED LIFETIME GIVING** (MILLIONS)	NET WORTH** (MILLIONS)	GIVING AS A % OF NET WORTH
1	Warren Buffett	Berkshire Hathaway CEO	40,612	Health, education, humanitarian causes	40,730	46,000	89
2	Bill and Melinda Gates	Microsoft co-founder	3,350	Global health and development, education	27976	53,000	53
3	George Soros	Investor	2,066	Open and democratic societies	5,900	8,500	69
4	Gordon and Betty Moore	Intel co-founder	2,049	Environment, science	7,386	3,400	217
5	Herbert and Marion Sandler	Golden West co-founders	1,379	Medical research, education, social reform	1,379	2,400	57
6	Eli and Edythe Broad	SunAmerica, KB Home founder	1,378	Public education, arts, science	2,111	5,800	36
7	Walton Family	Family of Wal-Mart founder	1,250	Education	1,790	82,500	2
8	Donald Bren	Real estate developer	935	Education, conservation	946	8,500	11
9	Bernard Osher	Banking, investments	805	Arts, education, integrative medicine	805	900	89
10	Alfred Mann	Medical devices	698	Biomedical education and research	1,735	2,200	79
11	Michael and Susan Dell	Dell founder	674	Children's health, education	1,230	15,500	8
12	George Kaiser	Oil and gas, banking, real estate	639	Poverty in Oklahoma	723	8,500	9
13	Ruth Lilly	Eli Lilly heiress	560	Poetry, libraries, culture, scholarships	770	200	385
14	David Rockefeller	Standard Oil heir, banking	550	Biomed research, global development, arts	900	2,600	35
15	Michael Bloomberg	Bloomberg founder, NYC mayor	550	Public health, education, arts, social services	880	5,300	17
16	John Templeton	Investor	511	Science "about life's big questions"	1,000	2,000	50
17	Veronica Atkins	Widow of Dr. Robert Atkins	500	Eradication of obesity and diabetes	500	60	833
18	Jeff Skoll	Founding president of eBay	486	Social entrepreneurs	613	3,500	18
19	Pierre and Pam Omidyar	eBay chairman and founder	453	Individual self-empowerment	577	7,700	7
20	Robert Wilson	Investor	449	Environment	500	500	100
21	Irwin and Joan Jacobs	Qualcomm co-founder	425	Education, arts	582	1,700	34
22	Ted Turner	CNN founder	423	Environment, global security	1,303	1,900	69
23	Kirk Kerkorian	Investor	419	Humanitarian and Armenian causes	696	9,000	8
24	Shelby White	Widow of investor Leon Levy	340	Ancient studies, arts, humanities	500	600	83
25	Bernard Marcus	Home Depot co-founder	317	Jewish causes, health, free enterprise, children	650	1,900	34
26	Robert Meyerhoff	Real estate developer	304	Arts, higher education	305	NA	NA
27	Paul Allen	Microsoft co-founder	287	Arts, health/human services, science	876	16,000	5
28	Thomas Monaghan	Domino's Pizza founder	283	Catholic higher education	454	450	101
29	T. Boone Pickens	Energy and investing	270	Higher education and athletics, health	300	2,700	11
30	Dawn Greene	Widow of lawyer Jerome Greene	260	Education, medicine, arts	260	NA	NA
31	James Simons	Investor	257	Math and science education, autism	257	4,000	6
32	Oprah Winfrey	Harpo chairman	251	Education; women, children, and families	303	1,500	20
33	Lewis and Dorothy Cullman	Leveraged buyouts	250	Arts, education	250	50	500
34	Frances Comer	Widow of Lands' End founder Gary Comer	246	Environment, education, youth	268	1,000	27
35	David and Cheryl Duffield	PeopleSoft co-founder	246	Animals, humane society, education	331	1,200	28
36	Ira and Mary Lou Fulton	Fulton Homes CEO	234	Higher education, community, cancer	265	445	60
37	Frank and Jane Baiten	Landmark Comm. founder	228	Education, early childhood development	400	1,400	29
38	David Geffen	DreamWorks co-founder	211	HIV/AIDS, civil liberties, arts and culture	273	4,600	6
39	Larry Ellison	Oracle CEO	210	Research on aging and diseases	790	19,500	4
40	Peter Lewis	Progressive chairman	210	Arts, environment, youth, social reform	400	1,400	29
41	William and Alice Goodwin	AMF Bowling chairman	208	Cancer research, higher education	270	100	270
42	George Lucas	Lucasfilm founder	203	Education and arts, health, civil rights	209	3,600	6
43	Marguerite Hoffman	Widow of investor Robert Hoffman	197	Dallas arts and social services, science	205	NA	NA
44	John Kluge	Metromedia founder	196	Library of Congress, higher education	751	9,100	8
45	H.E. and Marguerite Lenfest	Former Suburban Cable owner	191	Higher education, arts, environment	470	825	57
46	Leo and Kay Drey	Schram Glass heir, silviculture	180	Conservation	180	NA	NA
47	Charles and Helen Schwab	Charles Schwab founder	167	Social issues, education, arts	233	4,600	5
48	Bernard Gordon	Analogic, NeuroLogica co-founder	160	Engineering education, medical research	165	135	122
49	T. Denny Sanford	Banking and credit cards	159	Children, health, science, education	159	2,500	6
50	Dan Duncan	Energy	157	Medical research, education, youth	160	7,500	2

*Based on public records and interviews with donors **Based on the Forbes 400 list and BusinessWeek estimates Data: BusinessWeek, GuideStar, The Chronicle of Philanthropy, Kintera P/N Electronic Screening

Ακόμη πιο εντυπωσιακή είναι η αύξηση του αριθμού, των διαθέσιμων πόρων και της επιρροής των «εσωτερικών» Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στη Δυτική Ευρώπη. Οι οργανώσεις αυτές ποικίλλουν από πολύ αριστερές έως βαθύτατα συντηρητικές και από έντονα κοσμικές έως στενά θρησκευτικές. Υπάρχουν Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που στρέφονται κατά του καπιταλισμού και προωθούν ιδέες για εναλλακτικές μορφές κοινωνικής οργάνωσης και άλλες οι οποίες είναι αφιερωμένες στην καταπολέμηση των εκτρώσεων. Υπάρχουν οργανώσεις που δεν ξεχωρίζουν τους ανθρώπους ανάλογα με το θρήσκευμα και άλλες που αποτελούν μηχανισμούς προσηλυτισμού. Υπάρχουν οργανώσεις που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην προστασία του περιβάλλοντος, στην προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και στην καταπολέμηση της φτώχειας. Και υπάρχουν και οργανώσεις που εξυπηρετούν επιχειρηματικά συμφέροντα ή αποβλέπουν αποκλειστικά στην προστασία και στην προώθηση των συμφερόντων των μελών τους.

Στη δράση των ιδρυμάτων και των ΜΚΟ πρέπει να προστεθούν οι χορηγίες των μεγάλων επιχειρήσεων στο πλαίσιο της λεγόμενης «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης». Υπολογίζεται για παράδειγμα ότι μόνον οι υγειονομικές δωρεές των μεγάλων αμερικανικών φαρμακευτικών εταιρειών ξεπερνούν σε ετήσια βάση τα 800 εκατομμύρια δολάρια, ποσό διπλάσιο από τον προϋπολογισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας. Τέλος, εξαιρετικά σημαντική αποδεικνύεται και η προσφορά πλουσίων celebrities. Το ζευγάρι των ηθοποιών Angelina Jolie και Brad Pitt έχει διαθέσει σε φιλανθρωπικούς σκοπούς πολλά εκατομμύρια δολάρια. Ο George Clooney έχει επίσης δωρίσει σημαντικά ποσά από την προσωπική του περιουσία. Βέβαια τα κίνητρα όλων αυτών των ιδιωτικών προσφορών είναι εξαιρετικά πολύπλοκα και αρκετές φορές μπορεί να είναι εντε-

λώς ιδιοτελή. Για παράδειγμα, αρκετοί ιδιώτες-χορηγοί αποσκοπούν στην αποφυγή φόρων. Επίσης η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει κατηγορηθεί ως μια ακόμη τεχνική marketing των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων. Ακόμη, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι πολλοί ηθοποιοί και τραγουδιστές χρησιμοποιούν τις δωρεές για να κερδίσουν δημοσιότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλοί χρησιμοποιούν «φιλανθρωπικούς συμβούλους» οι οποίοι επιλέγουν θέματα που μπορούν να «συγκινήσουν» την κοινή γνώμη, προετοιμάζουν «παρεμβάσεις» και οργανώνουν συνεντεύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο Αμερικανός δημοσιογράφος Henry Louis Mencken σχολίασε με καυστικό τρόπο ότι «στις ΗΠΑ η φιλανθρωπία έχει γίνει σαν τον πατριωτισμό: ένα εργαλείο για όσους έχουν κάτι να πουλήσουν». Ωστόσο υπάρχουν και λιγότερο ιδιοτελή κίνητρα, όπως η υστεροφημία (που μπορεί να χαρακτηριστεί ως η αγνότερη ιδιοτέλεια). Τα κίνητρα των ανθρώπων και των εταιρειών είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με ακρίβεια. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες μόνον ένα 20% της ιδιωτικής φιλανθρωπίας μπορεί να αποδοθεί σε φορολογικούς λόγους. Σε τελευταία όμως ανάλυση τα κίνητρα έχουν μικρή σημασία. Το αν μια ηλικιωμένη κυρία αφιερώνει την περιουσία της σε κοινωνοφελείς σκοπούς για να πάει στον παράδεισο δεν σημαίνει τίποτε για τις πραγματικές συνέπειες της προσφοράς της. Τα κίνητρά της μπορεί να είναι στενά ιδιοτελή αλλά τα αποτελέσματα της πράξης της είναι αυτά που έχουν σημασία και αυτά βεβαίως που χρήζουν μελέτης.

Το βασικό ερώτημα λοιπόν δεν είναι τόσο τα κίνητρα των ιδιωτών δωρητών όσο το αν οι πόροι που διατίθενται από ιδρύματα, εθελοντικές οργανώσεις, θρησκευτικές ομάδες και άτομα χρησιμοποιούνται πιο αποτελεσματικά από τους πόρους που δι-

αχειρίζονται τα κράτη και οι διεθνείς οργανισμοί. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι τόσο τα Ιδρύματα όσο και οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις είναι πιο αποτελεσματικά από τους δημόσιους φορείς και τους διεθνείς οργανισμούς στην καταπολέμηση της φτώχειας. Συχνά τα ιδρύματα χρησιμοποιούν managers που προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις και έχουν δείξει ότι μπορούν να λειτουργήσουν με πολύ μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από κρατικές υπηρεσίες, καθώς δεν επηρεάζονται από πελατειακά δίκτυα ή εκλογικούς κύκλους, λειτουργούν με σύγχρονες αρχές του management και αξιολογούν τις επιδόσεις τους. Επίσης δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κάνουν καλύτερη διαχείριση από τους δημόσιους φορείς – ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τον κοινωνικό αποκλεισμό, δηλαδή την περίπτωση όπου ομάδες του πληθυσμού ή άτομα δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση στις καθολικές πολιτικές του κοινωνικού κράτους. Οι ΜΚΟ είναι πιο ευέλικτες, διαθέτουν σημαντική εμπειρία, έχουν μικρότερο λειτουργικό κόστος λόγω της κινητοποίησης εθελοντών και απευθύνονται απευθείας στις κοινότητες των αποδεκτών χωρίς την παρέμβαση μεσαζόντων.

Πάντως η «εσωτερική» ιδιωτική φιλανθρωπία δεν επικεντρώνεται στον ίδιο βαθμό με τη «διεθνή» στην καταπολέμηση της φτώχειας. Μεγάλο ποσοστό των πόρων που διαθέτουν τα κοινωνοφελή ιδρύματα και οι πλούσιοι ιδιώτες κατευθύνεται σε πολιτιστικές πρωτοβουλίες (θεατρικές παραστάσεις, αίθουσες κονσέρτων, εκδηλώσεις κ.λπ.), σε σχολεία των ελίτ και σε δράσεις που αφορούν περισσότερο τις μεσαίες και ανώτερες τάξεις παρά τα κατώτερα εισοδηματικά στρώματα.

Συμπέρασμα

Η διεθνής και η «εσωτερική» βοήθεια δεν αποτελούν δύο τελείως ξεχωριστούς κόσμους. Υπάρχουν ομοιότητες που η

χρήση διαφορετικών όρων (εξωτερική βοήθεια από τη μία πλευρά και κοινωνική πολιτική από την άλλη) δεν μας επιτρέπει συχνά να εντοπίσουμε. Πρώτα απ' όλα και οι δύο χαρακτηρίζονται από την ταυτόχρονη παρουσία δημόσιων και ιδιωτικών δρώντων (με τους τελευταίους να κερδίζουν διαρκώς έδαφος). Μάλιστα συχνά είναι οι ίδιοι οργανισμοί και υπηρεσίες που παρέχουν τόσο «εσωτερική» όσο και διεθνή βοήθεια.

Η παρουσία του κράτους και των ιδιωτών στον ίδιο χώρο δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ανταγωνισμό. Αντίθετα, υποδηλώνει μεγάλες ευκαιρίες για συνεργασία. Τόσο στο διεθνές όσο και στο «εσωτερικό» πεδίο το κράτος χρηματοδοτεί και στηρίζει Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις για τον προφανή λόγο ότι κάνουν τη δουλειά πιο αποτελεσματικά (καθώς είναι σαφώς πιο ευέλικτες και πιο κατάλληλες για να πλησιάσουν και να βοηθήσουν συγκεκριμένες ευαίσθητες ή περιθωριοποιημένες πληθυσμιακές ομάδες), αλλά και πιο φθηνά (καθώς κινητοποιούν εθελοντές και ιδιωτικούς πόρους). Άρα είναι χρήσιμο να αναζητηθούν περισσότερες συνέργειες ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, συνέργειες αμοιβαία επωφελείς.

Περαιτέρω τα προβλήματα της αποτελεσματικότητας των δράσεων –προβλήματα που έχουν μελετηθεί σε βάθος τόσο από τους ειδικούς στη διεθνή αναπτυξιακή βοήθεια όσο και από τους ειδικούς στην κοινωνική πολιτική– είναι σε μεγάλο βαθμό κοινά. Η διεθνής βοήθεια μπορεί να διδάξει την «εσωτερική» και αντιστρόφως. Ιδιαίτερα η εμπειρία της ιδιωτικής διεθνούς βοήθειας με την έμφαση στην καταπολέμηση της φτώχειας μπορεί να είναι εξόχως διδακτική για την «εσωτερική» ιδιωτική φιλανθρωπία η οποία συχνά χρηματοδοτεί δραστηριότητες που απευθύνονται στις μεσαίες και ανώτερες τάξεις. Και η πολύ μεγαλύτερη εμπειρία της κοινωνικής πολιτικής στο εσωτερικό μπορεί να είναι εξόχως διδακτική για τη διεθνή κρατική αναπτυξιακή βοήθεια.

Η διάκριση ανάμεσα σε «διεθνή» και σε «εσωτερική» βοήθεια –αν και αναλυτικά ορθή καθώς η δεύτερη είναι μέρος του κοινωνικού συμβολαίου– είναι ταυτόχρονα και προβληματική, καθώς οδηγεί σε μια «απομόνωση» και επομένως απουσία διάχυσης των διδαγμάτων που προκύπτουν από τις σχετικές εμπειρίες. Ας προσπαθήσουμε να την υπερβούμε.

Δεν αρκούν οι ωραίες ιδέες. Η αποτελεσματική βοήθεια για την καταπολέμηση της φτώχειας και της άγνοιας σε όλες της τις μορφές είναι μια διαρκής διαδικασία μάθησης. Απαιτεί ανθρώπους με διάθεση προσφοράς, γνώση και θέληση να ακούσουν.

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Το βιβλίο του Ουίλιαμ Έστερλι *Βοήθεια Χωρίς Αποτέλεσμα* (Αθήνα: εκδ. Αρχιπέλαγος, 2007) είναι μια έντονα κριτική εισαγωγή στη διεθνή αναπτυξιακή βοήθεια. Το βιβλίο της Εστέρ Ντιφλό *Γνώση εναντίον φτώχειας* (Αθήνα: εκδ. Πόλις, 2012) επιχειρηματολογεί υπέρ του «δημιουργικού πειραματισμού» και παρουσιάζει ορισμένες νέες και καινοτόμες ιδέες και προγράμματα. Για στατιστικά στοιχεία και ενδιαφέρουσες (τεχνικές) μελέτες μπορεί κανείς να ανατρέξει στον ιστότοπο www.oecd.org/dac. Για την ιδιωτική φιλανθρωπία πολύ χρήσιμο είναι το αφιέρωμα του *The Economist* «Wealth and Philanthropy» (23 Φεβρουαρίου 2006) (<http://www.economist.com/node/5517605>). Το World Giving Index του Charities Aid Foundation έχει πολλά στοιχεία για εθελοντισμό και δωρεές για όλες τις χώρες του κόσμου (www.cafonline.org). Επίσης το Global Development Institute περιέχει πολλά στοιχεία και μελέτες για την παγκόσμια ανάπτυξη (<http://www.cgdev.org/>). Για την ευρωπαϊκή συνομοσπονδία ΜΚΟ στους τομείς της επείγουσας βοήθειας και την ανάπτυξη

ξη δεξ <http://www.concordeurope.org/>. Η Παγκόσμια Ένωση ΜΚΟ που ιδρύθηκε το 2000 βρίσκεται στο <http://www.wango.org>. Πολύ χρήσιμοι ιστότοποι για αναπτυξιακά ζητήματα με πληροφορίες απ' όλο τον κόσμο (ανάμεσά τους και θέσεις εργασίας και εθελοντισμού) είναι το <http://www.idealists.org> και το Peace and Collaborative Development Network (<http://www.internationalpeaceandconflict.org/>).

ΣΩΤΗΡΗΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ: ΟΙ ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΔΩΡΗΤΕΣ

Εισαγωγή

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

Ενώ, όμως, η ανεύρεση των εναλλακτικών πόρων γίνεται ολοένα και πιο σημαντική, παρατηρείται στη χώρα μας το φαινόμενο της ιδιαίτερα μικρής, αν όχι ελάχιστης, συμμετοχής σε χρηματοδοτήσεις διεθνών δωρητών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Παγκόσμια Τράπεζα, οι αρμόδιες Εθνικές Αρχές παροχής αναπτυξιακής βοήθειας όπως αυτές της Μεγάλης Βρετανίας (DFID), της Σουηδίας (SIDA) κ.ά. Μάλιστα, η μικρή συμ-

μετοχή σε σχετικές χρηματοδοτήσεις αφορά και στον ιδιωτικό τομέα, για τη δραστηριοποίηση και υποστήριξη του οποίου το υπουργείο Εξωτερικών δημιούργησε το 2009 σχετική πλατφόρμα ενημέρωσης περί των προγραμμάτων διεθνών δωρητών.

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

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

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Ίδρυμα Ford, το οποίο πρόσφατα (2012) ανακοίνωσε ότι θα δαπανήσει 50 εκατομμύρια δολάρια τα επόμενα 5 χρόνια για την υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο. Το

ίδρυμα αυτό αναμένεται να χρηματοδοτήσει πλήθος προγραμμάτων ΜΚΟ οι οποίες ασχολούνται με τα ανθρώπινα δικαιώματα σε πολλές χώρες.

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

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

Αναντίρρητα, η αναζήτηση χρηματοδότησης μέσα από διεθνείς δωρητές διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες και έχουν αναπτυχθεί βέλτιστες πρακτικές οι οποίες μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητες που έχουν ΜΚΟ και άλλοι κοινωφελείς φορείς να λάβουν πόρους από τις πηγές αυτές. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε χρόνο ένα πλήθος ΜΚΟ συγκεντρώνει σημαντικές χρηματοδοτήσεις από διεθνείς δωρητές για την εκτέλεση αναπτυξιακών / ανθρωπιστικών προγραμμάτων σε ολόκλη-

ρο τον κόσμο. Ακολουθεί μια ενδεικτική λίστα των ΜΚΟ που έλαβαν τις μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις από ένα μεγάλο διεθνή δωρητή (EuropeAID) και έναν από τους μεγαλύτερους εθνικούς δωρητές (DFID).

EuropeAID - 2011

Όνομα ΜΚΟ	Χώρα Βάσης	Αριθμός Χρηματοδοτήσεων	Συνολικό Ποσό (εκατ. €)
Save the Children	Μεγάλη Βρετανία	9	25,7
Stichting Healthnet International Trans-cultural Psychosocial Organization	Ολλανδία	5	14,3
Mercy Corps Scotland	Σκοτία	12	11,3
Caritas Bangladesh Society	Μπανγκλαντές	1	9,9
Red Barnet Forening	Δανία	5	8,8
Cesvi Foundation	Ιταλία	6	8,7

DFID - (Μεγάλη-Βρετανία) - 2011

Όνομα ΜΚΟ	Χώρα Βάσης	Συνολικό Ποσό (εκατ. £)
Population Services International	ΗΠΑ	40,9
BRAC	Μπανγκλαντές	37
Medicines of Malaria Venture	Ελβετία	13
International Planned Parenthood Federation	Μεγάλη Βρετανία	12,8
Action Against Hunger	Μεγάλη Βρετανία	6,8
Concern Worldwide	Ιρλανδία	6,2

Και ενώ οι χρηματοδοτήσεις από τους παραπάνω δωρητές αφορούν σχετικά μεγάλου μεγέθους οργανώσεις και σίγουρα αναφέρονται σε έργα και προγράμματα εκτός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ως επί το πλείστον όλες αυτού του είδους οι χρηματοδοτήσεις στοχεύουν σε δράσεις στον αναπτυσσόμενο κόσμο), οι χρηματοδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσφέρονται και για μικρότερους οργανισμούς αλλά και κυρίως για δράσεις εντός των κρατών-μελών της Ένωσης:

Χρηματοδοτήσεις ΜΚΟ – Ε.Ε. Περιβάλλον, 2011

Όνομα ΜΚΟ	Χώρα Βάσης	Συνολικό Ποσό (εκατ.)
FOEE - Friends of the Earth Europe	Βέλγιο	733.162
SLOW FOOD	Ιταλία	414.46
CDP - Carbon Disclosure Project	Γερμανία	413.397
WECF - Women in Europe for a Common Future	Ολλανδία	277.295

Χρηματοδοτήσεις ΜΚΟ – Πρόγραμμα Citizenship, 2011

Όνομα ΜΚΟ	Τίτλος Πρότασης	Χώρα	Συνολικό Ποσό
European Cultural Organization – Social Education	Revealing Solidarity	Ελλάδα	149.260
Babel International	Multikulti on the ground	Γαλλία	34.581
Cittadinanzattiva Onlus / Active Citizenship Network	FUTURE ACTIVE CITIZENS: volunteering as an exercise of democracy	Ιταλία	77.777
Rede Inducar, Crl	CLEARing Participation - Active Citizenship for Sustainable Democracy	Πορτογαλία	99.820
European Alternatives Limited	TRANSEUROPA Festival of citizenship	Αγγλία	149.939

Στις επόμενες υποενότητες παρουσιάζονται οι βασικές παράμετροι των διαδικασιών μέσω των οποίων οι διεθνείς και εθνικοί, κυρίως, δωρητές χρηματοδοτούν έργα σχετικά με την αναπτυξιακή / ανθρωπιστική βοήθεια, καθώς και οι σχετικές διαδικασίες μέσα από τις προσκλήσεις ευρωπαϊκών προγραμμάτων και του ΕΣΠΑ. Μάλιστα, είναι χαρακτηριστικό ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι διαδικασίες είναι παρόμοιες, καθώς το γεγονός ότι οι φορείς αυτοί διαχειρίζονται κρατικούς πόρους απαιτεί την υιοθέτηση αυστηρών προδιαγραφών για την επιλογή των αποδεκτών αυτών των πόρων. Όσον αφορά, πάλι, στα διάφορα ιδρύματα, αυτά δεν παρουσιάζουν απόλυτη ομοιομορφία στις διαδικασίες έγκρισης χρηματοδοτήσεων για την εκτέλεση αναπτυξιακών / ανθρωπιστικών προγραμμάτων. Αδιαμφισβήτητα, όμως, οι «καλές πρακτικές» που παρουσιάζονται στην τελευταία υποενότητα αποτελούν ένα χρήσιμο οδηγό όσον αφορά στην προσέγγιση των διαφόρων ιδρυμάτων από ΜΚΟ και άλλους κοινωφελείς σκοπούς.

Δράσεις στον Αναπτυσσόμενο Κόσμο: Διεθνείς και Εθνικοί Δωρητές

Οι περισσότεροι διεθνείς δωρητές δημοσιεύουν σχετικές *προσκλήσεις* με τις οποίες καλούν φορείς να υποβάλουν προτάσεις για χρηματοδότηση. Οι προσκλήσεις αυτές θέτουν όλες τις παραμέτρους για την επιλογή των προγραμμάτων προς χρηματοδότηση. Μάλιστα, στις περισσότερες περιπτώσεις, το είδος του προγράμματος / προγραμμάτων που θα χρηματοδοτηθούν καθώς και οι περιοχές όπου αυτά θα λάβουν χώρα προσδιορίζονται επίσης από την πρόσκληση. Με άλλα λόγια, είναι συχνό το φαινόμενο οι διεθνείς και εθνικοί δωρητές να έχουν εκ των προτέρων προσδιορίσει το γενικό τομέα αλλά και το γεωγραφικό χώρο των προγραμμάτων που θα χρηματοδοτήσουν

και δεν αναμένουν γενικές προτάσεις από τους αιτούντες χρηματοδότησης. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν οδοί που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια ΜΚΟ ώστε να προσπαθήσει να πείσει κάποιον διεθνή ή εθνικό δωρητή να χρηματοδοτήσει ένα συγκεκριμένο είδος προγραμμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εν λόγω οργάνωση, οδοί οι οποίες αναπτύσσονται σε επόμενη υποενότητα.

Ένα από τα θετικότερα σημεία της διαδικασίας που ακολουθούν οι φορείς αυτοί χρηματοδότησης είναι ότι, *στο πλαίσιο των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας*, οι εν λόγω προσκλήσεις δημοσιεύονται τουλάχιστον στους ιστοτόπους τους (Websites). *Όλες οι διαδικασίες είναι λίγο ως πολύ απολύτως ανοικτές σε οποιοδήποτε φορέα ο οποίος καλύπτει κάποια ελάχιστα προαπαιτούμενα*, όπως για παράδειγμα ότι ο φορέας δεν έχει οικονομικές εκκρεμότητες με το κράτος όπου βρίσκεται η βάση του, ότι οι νόμιμοι εκπρόσωποί του έχουν λευκό ποινικό μητρώο, κτλ. Επιπρόσθετα, *όλοι οι διεθνείς καθώς και αρκετοί εθνικοί δωρητές ακολουθούν πολιτικές μη διάκρισης σχετικά με την εθνικότητα του αιτούντος χρηματοδότησης*.

Είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι λόγω του μεγάλου πλήθους προκηρύξεων από τους διάφορους δωρητές, αυτές συνηθέστερα χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες και διακριτές κατηγορίες: Grants, Services, Goods ή Supplies και Works. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει κυρίως προσκλήσεις οι οποίες αναφέρονται σε δράσεις πέρα από τους συνήθεις τομείς δραστηριοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου και ως εκ τούτου σχετίζονται με δραστηριότητες ΜΚΟ. Η κατηγορία Services περιλαμβάνει προσκλήσεις οι οποίες σχετίζονται με παροχή υπηρεσιών –ως επί το πλείστον συμβουλευτικές– αλλά κατά περιπτώσεις δύνανται να ανατεθούν και σε ΜΚΟ. Τέλος, οι δύο τελευταίες κατηγορίες, Goods και Works, αναφέρονται στην προμή-

θεια προϊόντων και σε κατασκευαστικά έργα αντίστοιχα και, ως εκ τούτου, δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τις ΜΚΟ και άλλους κοινωφελείς οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, οι περισσότερες ιστοσελίδες των διεθνών και εθνικών δωρητών διαχωρίζουν τις προσκλήσεις τους σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκονται: Forecast, Open και Closed. Οι προσκλήσεις στην κατηγορία Forecast δεν έχουν ακόμα επίσημα προκηρυχθεί, αλλά οι δωρητές ενημερώνουν τους ενδιαφερομένους για την πρόθεσή τους να τις προκηρύξουν, ώστε οι τελευταίοι να προετοιμαστούν καταλλήλως. Συνηθέστερα, μάλιστα, οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στη φάση Forecast δεν είναι ιδιαίτερα λεπτομερείς, αλλά επαρκούν για μια πρώτη αξιολόγηση του κατά πόσο κάποιος φορέας θα μπορούσε να καταθέσει μια πρόταση ή όχι. Η κατηγορία Open περιλαμβάνει προσκλήσεις οι οποίες έχουν προκηρυχθεί και έχει οριστεί τελική ημερομηνία κατάθεσης προτάσεων. Σημειώνεται ότι ο χρόνος που δίνεται για την κατάθεση μιας πρότασης ποικίλλει από 2 εβδομάδες μέχρι και 3 μήνες, αναλόγως το δωρητή και το είδος του έργου. Τέλος, η κατηγορία Closed περιλαμβάνει προσκλήσεις οι οποίες έχουν λήξει. Η συγκεκριμένη κατηγορία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εκείνον ο οποίος ενδιαφέρεται να πραγματοποιήσει μια έρευνα σχετικά με το τι είδους έργα έχουν ήδη χρηματοδοτηθεί από κάποιον δωρητή, καθώς και ποιοι φορείς έλαβαν τη χρηματοδότηση.

Οι περισσότερες προσκλήσεις προσφέρουν πλήθος πληροφοριών, καθώς και λεπτομερείς οδηγίες συμπλήρωσης τυχόν προκαθορισμένων φορμών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των διαφόρων προτάσεων. Σημαντικά σημεία αποτελούν ο σκοπός και οι ιδιαίτεροι στόχοι του προγράμματος, καθώς και τυχόν προαπαιτούμενα όπως η συμμετοχή το-

πικού εταίρου. Ιδιαίτερης χρησιμότητας στοιχείο –ειδικά για μικρής εμβέλειας ΜΚΟ– αποτελεί η αναφορά της πρόσκλησης σε δυνατότητα σύναψης υπεργολαβιών. Αν κάτι τέτοιο επιτρέπεται από την πρόσκληση, αυτό θα σήμαινε ότι μια μικρή ΜΚΟ θα είχε τη δυνατότητα να λάβει μέρος σε ένα μεγάλο αναπτυξιακό / ανθρωπιστικό πρόγραμμα το οποίο θα ανατεθεί σε ένα μεγάλο φορέα ή μια σύμπραξη φορέων μέσω της ανάθεσης σε αυτήν ενός μέρους των δράσεων που θα λάβουν χώρα.

Γενικά, η ενδελεχής και προσεκτική ανάγνωση μιας πρόσκλησης συνήθως είναι αρκετή για να αντιληφθεί ένας φορέας κατά πόσο θα μπορούσε να καταθέσει μια πρόταση, καθώς και το αν αυτή η πρόταση μπορεί να γίνει μονάχα από το φορέα αυτόν ή χρειάζεται να δημιουργηθεί μια σύμπραξη με άλλους φορείς.

Επιπρόσθετα, οι προσκλήσεις αναφέρονται με ευκρίνεια στις *καταληκτικές ημερομηνίες* κατάθεσης των προτάσεων (deadlines). Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να σημειωθεί ότι *οι σχετικές διορίες σπανίως αλλάζουν*, καθώς παρατάσεις δίνονται μόνο για σοβαρούς λόγους, όπως προβλήματα στο σύστημα υποβολής (όταν η υποβολή γίνεται ηλεκτρονικά), εντοπισμός σημαντικών σημείων της πρόσκλησης που περιέχουν διφορούμενες / μη κατανοητές πληροφορίες κτλ. Πέρα από τέτοιες περιπτώσεις οι διορίες ισχύουν και τηρούνται απαρέγκλιτα. Χαρακτηριστικό δε είναι το γεγονός ότι προτάσεις οι οποίες παραλαμβάνονται ακόμα και 5 λεπτά μετά το πέρας της διορίας δεν γίνονται αποδεκτές. Κλασσικά, ίσως, παραδείγματα προτάσεων οι οποίες δεν έχουν γίνει δεκτές σε προσκλήσεις διεθνών δωρητών αποτελούν οι αναρίθμητες προτάσεις οι οποίες δεν έφτασαν εγκαίρως λόγω καθυστέρησης του courier, ακύρωσης πτήσεων ή σχετικής κίνησης στο δρόμο προς το σημείο κατάθεσης των προτάσεων.

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

Ευρωπαϊκή Ένωση - EuropeAid

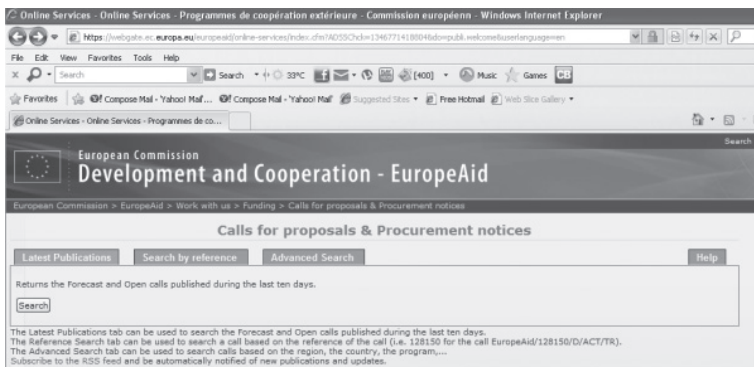
Σύμφωνα με διεθνείς καταγραφές η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί το μεγαλύτερο διεθνή δωρητή στον κόσμο, χρηματοδοτώντας κάθε χρόνο ένα πλήθος έργων και προγραμμάτων ανά την υφήλιο. Αν και μεγαλύτερα ποσά διακινούνται μέσα από το σύνολο των εθνικών προγραμμάτων αναπτυξιακής βοήθειας των κρατών-μελών της Ένωσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (DevCo – EuropeAid) αλλά και άλλες κοινοτικές υπηρεσίες διαχειρίζονται σημαντικά ποσά για τη χρηματοδότηση αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών προγραμμάτων. Καθώς τα χρηματικά ποσά προς διάθεση αποτελούν κοινοτικά χρήματα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ορίσει ιδιαίτερες λεπτομερείς διαδικασίες έγκρισης χρηματοδοτήσεων αλλά και ελέγχου της ορθής χρήσης τους. Μάλιστα, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες αυτές έχουν εν πολλοίς αναπαραχθεί από τα περισσότερα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά στη χρηματοδότηση έργων εντός των συνόρων τους.

Αναντίρρητα, οι διαδικασίες έγκρισης της χρηματοδότησης ενός αναπτυξιακού/ανθρωπιστικού προγράμματος εμπειρεύουν ένα μεγάλο κομμάτι γραφειοκρατικών ενεργειών οι οποίες, αν και συχνά ξενίζουν κατά την πρώτη γνωριμία, εγγυώνται ότι το, τουλάχιστον, μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων θα διοχετευτεί στις καλύτερες προτάσεις για κάθε πρόσκληση.

Όσον αφορά στην EuropeAid, όλες οι προσκλήσεις δημοσιεύονται απαρέγκλιτα στη σχετική ιστοσελίδα του φορέα, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το ίδιο συμβαίνει και για όλους τους φορείς οι οποίοι χρηματοδοτούν έργα με τη χρήση κοινοτικών κονδυλίων.

Γενικές πληροφορίες για τις δραστηριότητες της EuropeAid, τις νομικές συμφωνίες πίσω από τη δράση της καθώς και τις βασικές κατευθύνσεις ανά προγραμματική περίοδο (η τρέχουσα είναι η περίοδος 2007-2013) είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα http://ec.europa.eu/europeaid/index_el.htm. Σημειώνεται ότι έχει ήδη ξεκινήσει η διαδικασία συζήτησης για τη νέα προγραμματική περίοδο 2014-2020, γεγονός το οποίο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όσον αφορά στη συγκέντρωση πληροφοριών για το τι έργα θα χρηματοδοτηθούν τα επόμενα χρόνια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Όσον αφορά σε τρέχουσες ευκαιρίες χρηματοδότησης, η ιστοσελίδα <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1346771418804&do=public.welcome&userlanguage=en> προσφέρει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες προς κάθε ενδιαφερόμενο. Ειδικότερα, μέσα από την κατηγορία «Advanced Search» μπορεί κανείς να αναζητήσει προσκλήσεις οι οποίες καλύπτουν συγκεκριμένες παραμέτρους. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι ο τύπος «Type» του έργου, με επιλογές ανάμεσα σε Grants, Supplies, Services και Works, καθώς και η κατάσταση της πρόσκλησης, με επιλογές ανάμεσα σε Closed, Open και Forecast.



Όπως έχει προαναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, για μια ΜΚΟ ενδιαφέρον παρουσιάζουν κυρίως οι προσκλήσεις της κατηγορίας Grants και σε ορισμένες περιπτώσεις (και συνήθιστα με τη συμμετοχή κάποιας εταιρείας, π.χ. συμβουλευτικής) οι προσκλήσεις της κατηγορίας Services. Επιπλέον, οι προσκλήσεις της κατηγορίας Forecast αποτελούν προσκλήσεις οι οποίες δεν έχουν ακόμα δημοσιευτεί επισήμως και ουσιαστικά πρόκειται για μια «ματιά» στο τι πρόκειται να προκηρυχθεί στο άμεσο μέλλον και, ως εκ τούτου, δίνουν αρκετό χρόνο μέχρι τη διορία κατάθεσης της όποιας πρότασης, επιτρέποντας έτσι τόσο την εξέταση του κατά πόσο ο φορέας μπορεί να καταθέσει μια πρόταση όσο και το σωστό σχεδιασμό μιας τέτοιας πρότασης – ειδικά όσον αφορά στο σχηματισμό μιας σύμπραξης με κάποιον ή κάποιους άλλους φορείς ώστε να ενδυναμωθεί μια πιθανή πρόταση για χρηματοδότηση.

European Commission
Development and Cooperation - EuropeAid

European Commission > EuropeAid > Work with us > Funding > Calls for proposals & Procurement notices

Calls for proposals & Procurement notices

Latest Publications Search by reference Advanced Search Help

Programme Geographical Zone Select a Region or a Country (after the regions)

Type Grants Supplies Services Works Forecast

Status Closed Open Forecast

Published After Published before Search

The Latest Publications tab can be used to search the Forecast and Open calls published during the last ten days.
The Reference Search tab can be used to search a call based on the reference of the call (i.e. 128130 for the call EuropeAid/128150/D/ACT/7R).
The Advanced Search tab can be used to search calls based on the region, the country, the programme...
Subscribe to the RSS feed and be automatically notified of new publications and updates.

Η αρχική αναζήτηση προσφέρει μια λίστα με όλες τις προσκλήσεις οι οποίες καλύπτουν τα κριτήρια τα οποία θέσαμε. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ο τίτλος του προγράμματος καθώς και τα στοιχεία Geographic Zone (Γεωγραφική Περιοχή) και Programme (Πρόγραμμα). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε πρόσκληση διαθέτει μοναδικό 9ψήφιο αριθμητικό κωδικό, ο οποίος εμφανίζεται στην αρχή του τίτλου κάθε πρόσκλησης. Ο κωδικός αυτός είναι ιδιαίτερος σημαντικός, καθώς με βάση αυτόν μπορεί κανείς να αναζητεί εξελίξεις επί της συγκεκριμένης πρόσκλησης.

European Commission
Development and Cooperation - EuropeAid

European Commission > EuropeAid > Work with us > Funding > Calls for proposals & Procurement notices

Calls for proposals & Procurement notices

Latest Publications Search by reference Advanced Search Help

Programme Geographical Zone Select a Region or a Country (after the regions)

Type Grants Supplies Services Works Forecast

Status Closed Open Forecast

Published After Published before Search

Your selection returned 14 record(s) Display 10 - 15 - 25 - 50 calls per page.

Ref. # - Title	Published	Updated	Status	Type	Geographical Zone	Programme
132679 - Appel à propositions à publier prochainement (date encore non connue) relatif au Programme pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle sur le territoire (PRO-SA-NUT)	17/08/2012	30/08/2012	Forecast	Action Grants	Burundi	Food Security
133138 - «Renforcement des structures, pouvoirs et compétences de la Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG - Ministère de l'Énergie et des Mines), en tant qu'autorité nationale de régulation»	01/08/2012	1/08/2012	Forecast	Action Grants	Algeria	Neighbourhood
133199 - SIERRA LEONE-EIDHR CBSS AAP 2012	14/07/2012	13/06/2012	Forecast	Action Grants	Sierra Leone	Human Rights
132222 - EIDHR Call for Proposals 2011 for Angola	01/12/2011	23/04/2012	Forecast	Action Grants	Angola	Human Rights
132434 - Local Employment Development Initiatives	25/01/2012	1/03/2012	Forecast	Action Grants	Croatia	PreAccession Countries / New Member States
131069 - Renforcement des capacités Institutionnelles du Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation. (TU11/ENP-AP/OT39).	03/08/2011	03/08/2011	Forecast	Action Grants	Tunisia	Neighbourhood

Πατώντας πάνω στον τίτλο κάποιας πρόσκλησης ο χρήστης μπορεί να λάβει περισσότερες πληροφορίες για αυτήν, όπως η ίδια η πρόσκληση, πιθανές επεξηγήσεις, καθώς και οι οδηγίες προς τους αιτούντες (Guidelines for Applicants). Στο τελευταίο αρχείο εμπεριέχονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες και τα αναγκαία έγγραφα για την επιτυχή κατάθεση μιας πρότασης. Τα πιο σημαντικά, ίσως, στοιχεία του αρχείου αυτού είναι οι παράγραφοι που αναφέρονται στα «Eligibility Criteria» (Κριτήρια Καταλληλότητας), όπου μπορεί κάποιος να συμπεράνει κατά πόσο ο οργανισμός του έχει δικαίωμα κατάθεσης μιας πρότασης αλλά και με τι είδους φορείς θα μπορούσε να σχηματίσει μια σύμπραξη, καθώς και στο «How to apply and the procedures to follow», όπου περιγράφεται η πλήρης διαδικασία κατάθεσης μιας πρότασης.

The screenshot shows the European Commission website for Development and Cooperation - EuropeAid. The page is titled "Calls for proposals & Procurement notices" and features a section for "Local Employment Development Initiatives".

Reference: EuropeAid/132434/M/ACT/HR
Published: 25/01/2012
Status: Forecast
Programme: PreAccession Countries / New Member States
Updated: 1/03/2012
Type: Action Grants
Geographical Zone: Croatia

Documents:

English:	Summary	Back to list
	Guidelines for Applicants	25/01/2012
	Call for Proposals	25/01/2012
	Questions and Answers	1/03/2012

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι προσκλήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, πέραν κάποιων εξαιρέσεων, ζητούν με την κατάθεση της πρότασης –ή σε ορισμένες περιπτώσεις κατά τα επόμενα στάδια– μια σειρά από διοικητικά και νομικά έγγραφα (για παράδειγμα, καταστατικό, βεβαίωση λευκού ποινικού μητρώου νομίμων εκπροσώπων του φορέα, φορολογική ενημερότητα, κ.ά.). Έχει παρατηρηθεί σε πολλές περιπτώσεις οι αιτούντες φορείς να δυσκολεύονται να συγκεντρώσουν σε σύ-

ντομο χρονικό διάστημα τα σχετικά έγγραφα και έτσι να τίθεται εν αμφιβόλω η έγκαιρη κατάθεση της πρότασης. Επιπρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει γίνει αποδέκτης πολυάριθμων παραπόνων, καθώς αποτελεί τον πλέον τυπικό διεθνή δωρητή σε αυτό το ζήτημα. Για όσο, όμως, οι διαδικασίες αυτές ισχύουν, ο κανόνας είναι ότι τα σχετικά έγγραφα ζητούνται πάντα και συνήθως δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με την πρόσκληση ή και τον κοινοτικό φορέα. Μάλιστα, πολλά από τα έγγραφα που απαιτούνται δεν έχουν ημερομηνία ισχύος. Συνεπώς η διαδικασία συγκέντρωσης των απαραίτητων διοικητικών εγγράφων απλοποιείται σημαντικά μετά την πρώτη υποβολή και σίγουρα το διοικητικό βάρος και οι αναγκαίοι χρόνοι μειώνονται δραστικά στις επόμενες καταθέσεις προτάσεων.

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

Μεγάλη Βρετανία – DFID

Το Department for International Development (DFID) αποτελεί το βασικό φορέα της Μεγάλης Βρετανίας για τη χρηματοδότηση αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών προγραμμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2010 το DFID χρηματοδότησε έργα συνολικού προϋπολογισμού 8,5 περίπου δισεκατομμυρίων λιρών. Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στην κύρια ιστοσελίδα του DFID: <http://www.dfid.gov.uk/>.

Το DFID λειτουργεί συγκεκριμένα προγράμματα, πολλά από

τα οποία αναφέρονται σε χρηματοδότηση ΜΚΟ για την εκτέλεση αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών προγραμμάτων κυρίως στον αναπτυσσόμενο κόσμο, με βασικό στόχο την επίτευξη των Στόχων της Χιλιετίας (MDGs). Το κάθε πρόγραμμα θέτει τις δικές του παραμέτρους, αλλά η συνήθης διαδικασία περιλαμβάνει την υποβολή αρχικά μιας περίληψης της ιδέας και των προτεινόμενων δράσεων και στη συνέχεια την πρόσκληση στους φορείς των αξιολογηθέντων ως καλύτερων να υποβάλουν πλήρεις προτάσεις. Μερικά από τα προγράμματα του DFID είναι τα ακόλουθα:

- Girls' Education Challenge
- Global Poverty Action Fund
- UK Aid Match
- Common Ground Initiative
- Responsible and Accountable Garment Sector Challenge Fund
- Programme Partnership Arrangements
- Civil Society Challenge Fund
- Governance and Transparency Fund (GTF)
- Development Awareness Fund

Περισσότερες πληροφορίες για προγράμματα του DFID τα οποία αναφέρονται σε ΜΚΟ παρουσιάζονται στην ακόλουθη ιστοσελίδα: <http://www.dfid.gov.uk/Work-with-us/Funding-opportunities/Not-for-profit-organisations/>.

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

Διακυβέρνηση – Εξετάζονται οι διαδικασίες και πολιτικές λειτουργίας και διαχείρισης της ΜΚΟ, η ύπαρξη διαδικασιών διαχείρισης ρίσκου καθώς και πολιτικών ελέγχου φαινομένων

δωροδοκίας. Επιπρόσθετα, το DFID δίνει έμφαση στην υιοθέτηση πολιτικών λειτουργίας με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον, καθώς και στην αποφυγή καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων.

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

Διαχειριστικές Δυνατότητες – Εξετάζεται το κατά πόσο η ΜΚΟ έχει την απαραίτητη υποδομή (προσωπικό, συστήματα, χώρους, κτλ) η οποία διασφαλίζει την επιτυχή ολοκλήρωση του προτεινόμενου έργου.

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

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

Αντιμετωπίζοντας τις Προμήθειες στο Πλαίσιο της VFM

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

Ορισμός των 4 E	Εφαρμογή στην παροχή κουνουπιέρων οι οποίες προστατεύουν από τη μαλάρια
Οικονομία (Economy): Επιτυγχάνοντας εισροές με την καλύτερη αξία	Αγοράστηκαν κουνουπιέρες των ζητούμενων προτύπων στη χαμηλότερη δυνατή τιμή;
Αποδοτικότητα (Efficiency): Μεγιστοποιώντας τις εκροές από κάθε δοσμένο επίπεδο εισροών	Δοσμένου του αριθμού κουνουπιέρων που αγοράστηκαν, πόσοι άνθρωποι χρησιμοποίησαν τις κουνουπιέρες για το σκοπό για τον οποίο προορίζονταν;
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness): Διασφαλίζοντας ότι οι εκροές αποδίδουν το επιθυμητό αποτέλεσμα	Για αυτούς τους ανθρώπους που προμηθεύτηκαν κουνουπιέρες, μειώθηκαν τα κρούσματα μαλάριας;
Δικαιοσύνη (Equity): Διασφαλίζοντας ότι τα οφέλη κατανομούνται δίκαια	Οι κουνουπιέρες έφτασαν τόσο σε φτωχούς πληθυσμούς και μειονοτικές ομάδες σε απομακρυσμένες περιοχές όσο και σε ανθρώπους κοντά σε πόλεις;

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

Παγκόσμια Τράπεζα

Η Παγκόσμια Τράπεζα αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες παροχής αναπτυξιακής βοήθειας, οργανώνοντας και προκηρύσσοντας αναπτυξιακά προγράμματα σε ολόκληρο τον κόσμο. Λειτουργεί τόσο ως πάροχος αναπτυξιακής βοήθειας, όσο και ως φορέας διαχείρισης κονδυλίων άλλων οργανισμών (π.χ. διάφορες τράπεζες ανάπτυξης και επενδύσεων – Asia Development Bank).

Ακολουθεί και η ίδια τη διαδικασία της πρόσκλησης προτάσεων προς χρηματοδότηση. Αν και το μεγαλύτερο μέρος των έργων τα οποία χρηματοδοτεί ξεφεύγουν από τους βασικούς τομείς συνήθους εξειδίκευσης ΜΚΟ, η Παγκόσμια Τράπεζα δηλώνει ανοικτή προς τη συνεργασία με ΜΚΟ για την εκτέλεση αναπτυξιακών έργων ανά τον κόσμο.

Η παρακάτω ιστοσελίδα οδηγεί στο βασικό τρόπο αναζήτησης προκηρύξεων από την Παγκόσμια Τράπεζα:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,menuPK:41389~pagePK:95863~piPK:95983~tgDetMenuPK:228424~tgProjDetPK:73230~tgProjResPK:95917~tgResMenuPK:232168~theSitePK:40941,00.html#Procurement>

Επιλέγοντας το «Advanced Search» ο ενδιαφερόμενος μπορεί να θέσει μια σειρά από κριτήρια στην αναζήτησή του,

έτσι ώστε να εντοπίσει προσκλήσεις οι οποίες ανταποκρίνονται στον τομέα δραστηριοποίησής του.

Projects & Operations Advanced Search

The Projects & Operations contains data on World Bank lending projects from 1947 - present. Keyword search includes project title, country, sectors, main loan & credit number, project id, Bank team lead, and keywords from the abstract. For more details, see [About the Project Database](#).

* Hold 'Ctrl' key to select multiple choices

Keywords: all words

Project Status: All Live/Closed Dropped Pipeline

Region*: All
 Africa
 East Asia And Pacific
 Europe And Central Asia
 Latin America And Caribbean

Country/Area*: All
 Afghanistan
 Africa
 Albania
 Algeria

Major Sector/Sector*: All
 Agriculture, fishing, and forestry
 --Agricultural extension and research
 --Animal production
 --Crops

Product Line*: All
 Lending Product
 --Carbon Offset
 --Debt Reduction Facility
 --GEF Medium Sized Program

Lending Instrument*: All
 DEVELOPMENT POLICY LENDING
 --Development Policy Lending
 --Debt and Debt Service Reduction Loan
 --Expanded Cofinancing Operation

Major Theme/Themes*: All
 Economic management
 --Analysis of economic growth
 --Debt management and fiscal sustainability
 --Economic statistics, modeling and forecasting

Goals/Metathemes*: All
 Corporate Advocacy Priorities
 --Education
 --Empowerment, security & social inclusion
 --Health

Year Approved: All To All or Fiscal

Environmental Category: All

Sort By: Approval Date Descending

Display results in set of: 10 50 100

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Παγκόσμια Τράπεζα εφαρμόζει μια πολύ λιγότερο γραφειοκρατική προσέγγιση στις προσκλήσεις της, περιορίζοντας σημαντικά ή και μηδενίζοντας τα ζητούμενα διοικητικά έγγραφα κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας κατάθεσης προτάσεων. Από την άλλη πλευρά, τα χρονικά περιθώρια που δίνει από τη στιγμή της πρόσκλησης μέχρι την τελική προθεσμία κατάθεσης προτάσεων είναι αρκετά μικρά (συνηθέστερα 2 εβδομάδες και πάντως όχι μεγαλύτερα του ενός μήνα). Παράλληλα, απουσιάζει συγκεκριμένη φόρμα που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, ενώ οι αποφάσεις χρηματοδότησης είναι σχετικά ταχύτερες από τους περισσότερους διεθνείς αλλά και εθνικούς δωρητές.

Δράσεις στον ελληνικό & ευρωπαϊκό χώρο και οι ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, πέρα από το μεγαλύτερο δωρητή παγκοσμίως όσον αφορά ανθρωπιστικά και αναπτυξιακά προγράμματα προς τον αναπτυσσόμενο κόσμο, αποτελεί και μια σημαντικότερη πηγή χρηματοδότησης έργων εντός των κρατών-μελών της.

Μέσα από πολυάριθμους φορείς και κυρίως μέσα από τις διάφορες Γενικές Διευθύνσεις (DGs) η Ευρωπαϊκή Ένωση/ Επιτροπή προβαίνει σε χρηματοδοτήσεις πλήθους έργων και δράσεων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι χρηματοδοτήσεις αυτές εντάσσονται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο χρηματοδοτήσεων για κάθε προγραμματική περίοδο (η τρέχουσα περίοδος αναφοράς είναι τα έτη 2007-2013) και αποτελούν υποσκέλη ενός γενικότερου σχεδιασμού / οράματος που αποφασίζεται ύστερα από διαβουλεύσεις πριν την έναρξη κάθε περιόδου. Μάλιστα, στην παρούσα χρονική στιγμή έχει ήδη τεθεί προς συζήτηση η πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το

όραμα και τους στόχους της επόμενης προγραμματικής περιόδου, 2014-2020.

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

http://ec.europa.eu/contracts_grants/grants_en.htm



EUROPEAN COMMISSION

European Commission > Public contracts and funding

Home

Public contracts and funding

- ▶ Tenders
- ▶ **Grants**
- ▶ Microfinance
- ▶ Recipients of EU funds

Grants

The Commission makes direct financial contributions in the form of grants in support of projects or organisations which further the interests of the EU or contribute to the implementation of an EU programme or policy. Interested parties can apply by responding to calls for proposals.

Agriculture, fisheries and foods

- Animal welfare
- Aquaculture
- CAP
- CFP
- Plant health
- Rural development

Business

- Climate action
- Competitiveness
- Enterprise and Industry
- Free movement
- Internal market
- SMEs

Culture, education and youth

- Audiovisual and media
- Culture
- Education and training
- Interpretation

Economy, finance and tax

- [Competition](#)
- [Economy](#)
- [Fight against fraud](#)
- [Financial services](#)
- [Taxation and custom union](#)

Employment and social rights

- [Employment](#)
- [European Social Fund](#)
- [Social affairs and equal opportunities](#)

Energy and natural resources

- [Climate action](#)
- [Energy](#)
- [Intelligent Energy Europe](#)
- [Trans-European networks](#)

Environment, consumers and health

- [Consumers](#)
- [Environment](#)
- [Health](#)
- [Maritime policy](#)
- [Sustainable development](#)

External relations and foreign affairs

- [Common Foreign Security Policy](#)
- [Development and Cooperation](#)
- [Enlargement](#)
- [External trade](#)
- [Foreign policies](#)
- [Humanitarian aid](#)

Justice, home affairs and citizens' rights

- [Citizenship](#)
- [Fight against fraud](#)
- [Immigration](#)
- [Justice](#)
- [Security and Fundamental Rights](#)

Regions and local development

- [Disaster assistance](#)
- [Regional Development Fund](#)
- [Regional policy](#)

Science and technology

- [Audiovisual and Media](#)
- [Information Society](#)
- [Research](#)

Transport and travel

- [Shifting freight from roads](#)
- [Tourism](#)
- [Trans-European networks](#)
- [Transport](#)

Other

- [Communication](#)
- [Multilingualism](#)
 - [Interpretation](#)
- [Statistics](#)

Ενδεικτικά αναφέρονται οι κατηγορίες *Employment and social rights - Social affairs and equal opportunities*, *Justice, home affairs and citizens' rights – Citizenship* και *Justice, home affairs and citizens' rights – Immigration*.

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

1. **Work Programme** – Βασικό κείμενο-οδηγός για το εν λόγω πρόγραμμα για ολόκληρη την προγραμματική περίοδο αναφοράς, π.χ. 2007-2013. Εκεί αναφέρονται οι βασικοί στόχοι του προγράμματος και γενικές πληροφορίες επί του πλαισίου του. Η ανάγνωση του προγράμματος μας εισάγει στη φιλοσοφία του και μπορεί κανείς να διαπιστώσει –ως ένα βαθμό– κατά πόσο ο οργανισμός του δύναται να υποβάλει κάποια πρόταση για χρηματοδότηση.

2. **Funding Opportunities** – Παρουσιάζονται οι δυνατότητες χρηματοδότησης συνηθέστερα υπό τη μορφή ετήσιων Calls / προσκλήσεων. Είναι σημαντικό να εξετάσει κανείς με μεγάλη προσοχή το ετήσιο Call, καθώς εκεί εξειδικεύονται συνήθως οι στόχοι του προγράμματος για το συγκεκριμένο έτος, όπως επίσης και οι δράσεις/έργα τα οποία θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν.

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

3. **Past Awards / Beneficiaries** – Παρουσιάζονται οι οργανισμοί οι οποίοι έτυχαν χρηματοδότησης τις προηγούμενες χρονιές του προγράμματος. Ιδιαίτερα χρήσιμη πληροφορία, όπως εξηγείται και στην υποενότητα «Καλές Πρακτικές».

Παράδειγμα διαθέσιμων πληροφοριών για το πρόγραμμα Europe for Citizens

The screenshot shows the website of the Education, Audiovisual & Culture Executive Agency (EACEA). The main navigation bar includes 'About EACEA', 'Contacts', 'Sitemap', 'Search', 'Accessibility', 'Legal notice', and 'English (en)'. The header identifies the agency as 'EDUCATION, AUDIOVISUAL & CULTURE EXECUTIVE AGENCY'. Below this, the 'Europe for Citizens Programme' is highlighted, with sub-menus for 'Education & Training', 'Youth', 'Culture', 'CITIZENSHIP', and 'ERCA'. The page content is titled 'Funding opportunities 2011' and includes a sidebar with 'Programme' and 'About Citizenship 2007-2013' sections. The main text explains that the agency is responsible for implementing centralized actions and provides information on how to participate, including links to 'who can participate?' and 'how does it work?' pages. A table of funding opportunities is mentioned, managed at the centralized level (EACEA).

Πατώντας το «About Citizenship 2007-2013» ο ενδιαφερόμενος μπορεί να μάθει περισσότερα για το γενικό πλαίσιο και τους στόχους του προγράμματος για ολόκληρη την προγραμματική περίοδο, 2007-2013.

The screenshot shows the 'Funding opportunities 2013' page. It features a sidebar with 'Action 3 - Together for Europe', 'Action 4 - Active European Remembrance', and 'Funding opportunities' sections. The main content area includes a privacy statement, a table of funding opportunities managed at the centralized level (EACEA), and instructions on how to access legal basis and application documents. A table with the following data is visible:

Citizenship projects	Application package	Deadline(s)	Selection status
Action 1 - Active Citizens for Europe		01/02/2013 12:00 noon	

Πατώντας το «Funding opportunities 2013» μπορεί να δει την ετήσια πρόσκληση και να μάθει για τους ειδικούς στόχους (αν υπάρχουν) της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Παράλληλα, πατώντας το «Beneficiaries space» μπορεί κανείς να εντοπίσει προηγούμενους δικαιούχους χρηματοδότησης.



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

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

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

Duration (Διάρκεια) – Προσδιορίζεται η ελάχιστη και μέγιστη διάρκεια των προτεινόμενων προς χρηματοδότηση δράσεων. Το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό για ΜΚΟ οι

οποίες δεν έχουν εμπειρία διαχείρισης και εκτέλεσης έργων μεγάλης διάρκειας¹ ή για διάφορους λόγους δεν μπορούν να δεσμεύσουν μέρος του προσωπικού τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

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

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

Το ζήτημα της συγχρηματοδότησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς συχνά απαγορεύεται η συνεισφορά σε είδος (contribution in kind), με την οποία θα μπορούσε ένας οργανισμός να καλύψει το αναγκαίο ποσοστό, ενώ η εμπειρία έχει δείξει ότι συχνότερα χρησιμοποιείται η λύση της λεγόμενης

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

«δημιουργικής λογιστικής». Τούτο είναι γνωστό, ως επί το πλείστον, σε όλα τα συμμετέχοντα μέρη και φαίνεται ότι έχει ανοίξει μια συζήτηση μείωσης του ζητούμενου ποσοστού συγχρηματοδότησης (στα όρια του 5%, το οποίο είναι για τις περισσότερες ΜΚΟ εφικτό) ή ακόμα και αποδοχής της συνεισφοράς σε είδος.

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

Deadline (Προθεσμία) – Προσδιορίζεται η προθεσμία κατάθεσης προτάσεων, συχνά μάλιστα δίνοντας όχι μόνο συγκεκριμένη ημερομηνία αλλά και ώρα. Όπως έχουμε τονίσει, οι προθεσμίες αυτές *σπανιότατα παρατείνονται* και έτσι αποτελούν κρίσιμο παράγοντα στην απόφαση κατάθεσης ή μη μιας πρότασης για χρηματοδότηση με βάση το διαθέσιμο χρόνο. Σημειώνεται, τέλος, ότι η συγκεκριμένη ώρα που συχνά τίθεται σπανιότατα αναφέρεται στην τοπική ώρα Ελλάδος. Αν δεν αναφέρεται η τοπική ώρα (στο κάτωθι παράδειγμα «Ωρα Βρυξελλών»), εννοείται σχεδόν πάντα η ώρα Κεντρικής Ευρώπης, δηλαδή μία ώρα νωρίτερα από την ελληνική.

Action 2 - Active civil society in Europe

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

Τα περισσότερα ευρωπαϊκά προγράμματα διαθέτουν συγκεκριμένες φόρμες τις οποίες πρέπει υποχρεωτικά να χρησιμοποιήσουν οι ενδιαφερόμενοι. Οι φόρμες αυτές συνηθέστε-

ρα διατίθενται στα ίδια σημεία όπου μπορεί κανείς να βρει τη σχετική πρόσκληση. Μάλιστα, στο πλαίσιο μιας πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος και διευκόλυνσης των ενδιαφερομένων, πολλά από τα προγράμματα διαθέτουν συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα / σύστημα κατάθεσης των προτάσεων. Έτσι, αποφεύγεται η άσκοπη εκτύπωση χιλιάδων σελίδων, μειώνονται οι χρόνοι αξιολόγησης των προτάσεων, ενώ μειώνεται και το κόστος υποβολής προτάσεων από την πλευρά των αιτούντων, αφού το μόνο που χρειάζεται είναι ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής και μια πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Περαιτέρω, τα ηλεκτρονικά συστήματα υποβολής επιτρέπουν τη σταδιακή ανάρτηση της πρότασης στο σύστημα και έτσι ο ενδιαφερόμενος φορέας μπορεί να «χτίζει» σταδιακά την πρότασή του ή και να αναρτήσει στο σύστημα αρχικά μια πρώτη εκδοχή (όχι τελική) της πρότασής του, την οποία και δύναται να βελτιώνει έως την πάροδο της προθεσμίας.

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

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι χρηματοδοτήσεις προς οργανισμούς οι οποίοι διατηρούν γραφεία σε περισσότερες από μία χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (συνηθέστερα σε 10 ή στα μισά κράτη-μέλη της Ένωσης) ή σε δίκτυα οργανισμών. Η λογική αυτών των χρηματοδοτήσεων είναι η ανάπτυξη οργανώσεων με «ευρωπαϊκό» χα-

ρακτήρα στο πλαίσιο της ενδυνάμωσης της «ευρωπαϊκής ταυτότητας». Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι προσκλήσεις υπό τις θεματικές Migration και Justice. Οι σχετικές προσκλήσεις έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τις κλασσικές προσκλήσεις με μόνη διαφορά ότι επιτρέπεται να καταθέσουν προτάσεις μόνο οργανώσεις ή δίκτυα οργανώσεων ευρωπαϊκού χαρακτήρα. Μάλιστα, πολλές από αυτές τις χρηματοδοτήσεις καλύπτουν το 100% του αιτούμενου ποσού (ειδικά στην περίπτωση των Operating Grants), εν αντιθέσει με τις άλλες προσκλήσεις όπου πάντα απομένει ένα ποσοστό το οποίο πρέπει να καλυφθεί μέσα από συγχρηματοδότηση.

Δράσεις στον ελληνικό χώρο: Διαρθρωτικά Ταμεία και ΕΣΠΑ

Όπως όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έτσι και η Ελλάδα λαμβάνει κάθε προγραμματική περίοδο ένα συγκεκριμένο ποσό από τα λεγόμενα Διαρθρωτικά Ταμεία το οποίο διατίθεται για δράσεις εντός του εθνικού χώρου.

Κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο, 2007-2013, οι χρηματοδοτούμενες δράσεις λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ). Αντιγράφοντας τις σχετικές διαδικασίες οι οποίες ισχύουν για τα ευρωπαϊκά προγράμματα, τα έργα τα οποία χρηματοδοτούνται μέσα από το ΕΣΠΑ αποτελούν εγκεκριμένες προτάσεις φορέων για χρηματοδότηση ύστερα από σχετική πρόσκληση υποβολής προτάσεων.

Όπως και στο ευρωπαϊκό επίπεδο, οι προσκλήσεις αφορούν εξειδικεύσεις γενικότερων προγραμμάτων τα οποία έχουν συγκεκριμένους στόχους στο πλαίσιο του συνολικού σχεδιασμού που εμπεριέχεται στο ΕΣΠΑ. Το τελευταίο εκτελείται στη χώρα μας μέσα από 9 Τομεακά και 5 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα:

- ΕΠ Περιβάλλον - Αειφόρος Ανάπτυξη
 - ΕΠ Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας
 - ΕΠ Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα
 - ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση
 - ΕΠ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
 - ΕΠ Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
 - ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση
 - ΕΠ Τεχνική Υποστήριξης Εφαρμογής
 - ΕΠ Εθνικό Αποθεματικό Απροβλέπτων
-
- ΠΕΠ Μακεδονίας - Θράκης
 - ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδας - Πελοποννήσου - Ιονίων Νήσων
 - ΠΕΠ Κρήτης και Νήσων Αιγαίου
 - ΠΕΠ Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας - Ηπείρου
 - ΠΕΠ Αττικής.

Καθώς το ΕΣΠΑ βρίσκεται από χρονικής πλευράς κοντά στη λήξη του, η παρούσα υποενότητα θα καλύψει βασικά στοιχεία των χρηματοδοτήσεων μέσα από τα Διαρθρωτικά Ταμεία, στοιχεία τα οποία αναμένεται να ισχύουν και κατά την επόμενη προγραμματική περίοδο, 2014-2020.

Πληροφόρηση

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

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

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

Γραφειοκρατία

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

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

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

Σημειώνεται, επίσης, ότι σε κάποιες προσκλήσεις ζητείται εγγυητική επιστολή κατά την κατάθεση μιας πρότασης και μετέπειτα κατά την υπογραφή της σύμβασης εκτέλεσης έργου (στην περίπτωση που η τελευταία είναι επιτυχής). Στα ευρωπαϊκά προγράμματα η πρώτη εγγυητική επιστολή συνηθέστερα δεν απαιτείται.

Ένα ακόμα ιδιαίτερο στοιχείο των χρηματοδοτήσεων μέσα από το ΕΣΠΑ είναι ότι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να έχουν λάβει *διαχειριστική επάρκεια*. Η *διαχειριστική επάρκεια* είναι μια βεβαίωση από την πλευρά των αρχών που διαχειρίζονται το ΕΣΠΑ, τις Διαχειριστικές Αρχές, ότι ο φορέας καλύπτει όλες τις προϋποθέσεις καλής διαχείρισης των χρημάτων που δίνονται με τη μορφή χρηματοδότησης (για παράδειγμα, έχει ένα λογιστή, έχει κάποιες διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας, κ.τ.λ.). Στις αρχές κάθε προγραμματικής περιόδου αλλά και σε διάφορες χρονικές στιγμές μετέπειτα, οι διαχειριστικές αρχές των προγραμμάτων δημοσιεύουν πρόσκληση προς κάθε ενδιαφερόμενο που επιθυμεί να λάβει διαχειριστική επάρκεια. Μετά την εξέταση των υποβληθέντων φακέλων αποδίδονται

οι διαχειριστικές επάρκειες, οι οποίες, σημειωτέον, ισχύουν για ολόκληρη την προγραμματική περίοδο και για όλα τα περιφερειακά και τομεακά προγράμματα (όχι μόνο για το πρόγραμμα του οποίου η διαχειριστική αρχή προέβη στη σχετική πρόσκληση).

Η διαδικασία λήψης διαχειριστικής επάρκειας, αν και λίγο χρονοβόρα, δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αρκεί ο ενδιαφερόμενος οργανισμός να ενημερωθεί σωστά και να καλύψει τυχόν αδυναμίες βάσει των ζητούμενων στοιχείων που πρέπει να διαθέτει.

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

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

Καλές Πρακτικές

Στις προηγούμενες υποενότητες έγινε μια συνοπτική παρουσίαση ενός μόνο μέρους των χρηματοδοτικών ευκαιριών που προκύπτουν μέσα από τη δραστηριότητα διεθνών και εθνικών δωρητών. Αν και η αναζήτηση χρηματοδοτήσεων από τέτοιους φορείς ενέχει σημαντικές δυσκολίες, ειδικά κατά την πρώτη σχετική προσπάθεια, η ένταξη μιας ΜΚΟ στην ομά-

δα εκείνων που έχουν λάβει χρηματοδότηση από τέτοιους δωρητές συνηθέστερα οδηγεί και σε επόμενες συνεργασίες, υπό την προϋπόθεση βέβαια της επιτυχούς ολοκλήρωσης του προγράμματος / έργου το οποίο αναλήφθηκε κατά την πρώτη χρηματοδότηση.

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

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

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

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

Σημειώνεται ότι η παρακολούθηση προσκλήσεων από την EuropeAid γίνεται ιδιαίτερος εύκολη μέσω της καταγραφής των ειδικών κωδικών των προσκλήσεων οι οποίες ενδιαφέρουν τον φορέα.

Αναντίρρητα, η *σωστή προετοιμασία και πληροφόρηση* αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο μιας επιτυχημένης ενασχόλησης με χρηματοδοτήσεις από διεθνείς και εθνικούς δωρητές. Πολλοί φορείς οι οποίοι συμμετέχουν με επιτυχία σε σχετικές ανταγωνιστικές διαδικασίες τονίζουν ότι μέρος της επιτυχίας τους οφείλεται στην έμφαση που δίνουν στην «*προπληροφόρηση*», δηλαδή στη λήψη πληροφοριών για επικείμενες προσκλήσεις πριν αυτές δημοσιευτούν. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την επικοινωνία / συναντήσεις με αξιωματούχους των οργανισμών των οποίων οι προσκλήσεις ενδιαφέρουν τον φορέα. Οι τελευταίοι είναι συνήθως αρκετά ανοικτοί σε τέτοιου είδους επαφές, καθώς έτσι λαμβάνουν και αυτοί επιπρόσθετη πληροφόρηση για το ενδιαφέρον που υπάρχει στην αγορά για τις επικείμενες προσκλήσεις και δραστηριότητες του οργανισμού τους. Μάλιστα, τέτοιες επικοινωνίες και συναντήσεις, αν λάβουν χώρα στο πλαίσιο μιας οργανωμένης στρατηγικής, μπορεί να έχουν ακόμα θετικότερα αποτελέσματα πέρα από τη λήψη γνώσης για μια πρόσκληση η οποία δεν έχει ακόμα δημοσιευτεί: λ.χ. παρουσιάζοντας τις δράσεις και την τεχνογνωσία του φορέα στους αξιωματούχους καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για δράσεις, ο φορέας μπορεί να καθορίσει ως ένα βαθμό μελλοντικές προσκλήσεις των οργανισμών αυτών. Έτσι κι αλλιώς, οι οργανισμοί αυτοί ενδιαφέρονται να υλοποιήσουν πετυχημένα αναπτυξιακά και ανθρωπιστικά προγράμματα, γεγονός το οποίο καθιστά τις εμπειριστατωμένες προτάσεις για συγκεκριμένες δράσεις –οι οποίες βέβαια εντάσσονται στους γε-

νικότερους στόχους και σκοπούς του οργανισμού– ευπρόσδεκτες.

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

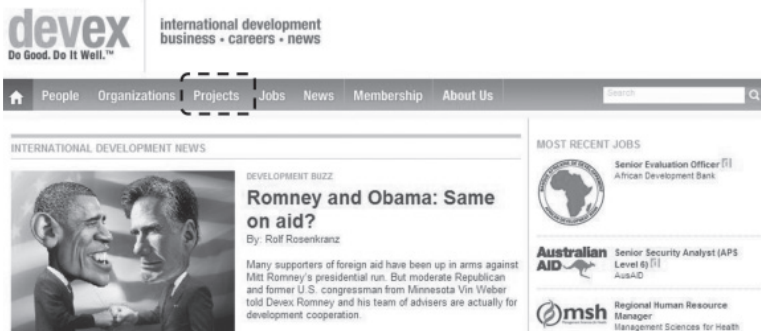
Αυτό που έχει ίσως μεγαλύτερη σημασία από όλα τα προαναφερθέντα –και είναι ευκολότερο να επιτευχθεί– είναι η *σωστή ανάγνωση του Forecast* οποιασδήποτε πρόσκλησης και ο *εντοπισμός των αδυναμιών του εκάστοτε φορέα* επί των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της πρόσκλησης. Ειδικά στο πλαίσιο προγραμμάτων διεθνών και εθνικών δωρητών, η ζητούμενη τεχνογνωσία και οι απαιτούμενες ικανότητες μπορεί να μην καλύπτονται από ΜΚΟ τοπικού ή ακόμα και εθνικού προσανατολισμού. Έτσι, η *κάλυψη των αδυναμιών του φορέα μας πρέπει να γίνει μέσω συνεργασιών ή συμπράξεων*. Μάλιστα, η κατάθεση μιας πρώτης πρότασης σε συνεργασία με ένα φορέα ο οποίος έχει σχετική εμπειρία αποτελεί μια ενδεδειγμένη πρακτική, καθώς και η πρόταση ενδυναμώνεται αλλά και ο φορέας μας αποκτά πρόσβαση σε know-how από το φορέα με τον οποίο θα συνεργαστεί.

Συνεπώς, προκύπτει το ζήτημα του εντοπισμού πιθανών συνεργατών. Σε αυτό τον τομέα είναι ιδιαιτέρως χρήσιμη η *δυνατότητα πρόσβασης* από τις ιστοσελίδες των περισσότερων διεθνών και εθνικών δωρητών σε *παλαιότερες προσκλήσεις*.

Έτσι, ένας φορέας μπορεί να εντοπίσει παλαιότερες σχετικές προσκλήσεις και να δει ποιοι φορείς έχουν επιλεγεί για τη δεύτερη φάση (shortlisted), καθώς και ποιοι φορείς έχουν κερδίσει σχετικές χρηματοδοτήσεις. Με τον τρόπο αυτό, ο ενδιαφερόμενος φορέας μπορεί να κινηθεί στοχευμένα προς τη δημιουργία κάποιας σύμπραξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο διαδικτυο μπορεί κάποιος να εντοπίσει πλατφόρμες όπου η δικτύωση (*networking*) μεταξύ συναφών φορέων διευκολύνεται, όπως για παράδειγμα στο *Linkedin*.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα έχει ενδιαφέρον να παρουσιαστεί μια ιστοσελίδα η οποία αναφέρεται σε προσκλήσεις διεθνών και εθνικών δωρητών για την υλοποίηση αναπτυξιακών και ανθρωπιστικών προγραμμάτων, η www.devevex.com. Μέσω της συγκεκριμένης ιστοσελίδας, η οποία ενημερώνεται τακτικότερα και θεωρείται αρκετά αξιόπιστη, μπορεί κάθε ενδιαφερόμενος να παρακολουθήσει τις εξελίξεις σε θέματα διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας, να ενημερωθεί για προσκλήσεις διεθνών και εθνικών δωρητών, να εντοπίσει φορείς με κοινά ενδιαφέροντα, τους οποίους μπορεί να προσεγγίσει με σκοπό την έναρξη κάποιας συνεργασίας, καθώς και να ανατρέξει σε προσκλήσεις θέσεων εργασίας σε ένα πλήθος τομέων.

Από την κεντρική σελίδα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η επιλογή «Projects» και έπειτα «Search projects & tenders» και «Advanced search», όπου ο ενδιαφερόμενος μπορεί να θέσει συγκεκριμένα κριτήρια αναζήτησης προκηρύξεων –ενεργών ή μη– για το σύνολο των διεθνών και εθνικών δωρητών. Σημειώνεται, δε, ότι η πρόσβαση στην ιστοσελίδα αυτή και τις περισσότερες από τις υπηρεσίες της είναι δωρεάν, ενώ μερικές απαιτούν απλώς εγγραφή.



The screenshot shows the Devex website interface. At the top left is the Devex logo with the tagline "Do Good. Do It Well.™". To the right of the logo is the text "international development business - careers - news". Below this is a navigation menu with links for "People", "Organizations", "Projects" (which is highlighted with a dashed box), "Jobs", "News", "Membership", and "About Us". A search bar is located on the right side of the menu. Below the navigation menu is a section titled "INTERNATIONAL DEVELOPMENT NEWS". The main article features a black and white photograph of Barack Obama and Mitt Romney. The article title is "Romney and Obama: Same on aid?" by Rolf Rosenkrantz. The text of the article begins with "Many supporters of foreign aid have been up in arms against Mitt Romney's presidential run. But moderate Republican and former U.S. congressman from Minnesota Vin Weber told Devex Romney and his team of advisers are actually for development cooperation." To the right of the article is a sidebar titled "MOST RECENT JOBS" with three job listings: "Senior Evaluation Officer (E) African Development Bank", "Senior Security Analyst (APS Level 6) (E) AusAID", and "Regional Human Resource Manager Management Sciences for Health".

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Εξαιρετικά χρήσιμοι είναι οι ιστότοποι των ακόλουθων διεθνών δωρητών:

Παγκόσμια Τράπεζα

www.worldbank.org

<http://wbgeconsult2.worldbank.org/wbgec/index.html>

EuropeAid

http://ec.europa.eu/europeaid/index_el.htm

OHE

<http://www.devbusiness.com/>

Αφρικανική Τράπεζα Ανάπτυξης

<http://www.afdb.org/en/>

Επίσης πολύ χρήσιμοι είναι και οι ιστότοποι των υπηρεσιών διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας εθνικών δωρητών:

Αυστραλία - AusAid
www.ausaid.gov.au/

Αυστρία
www.entwicklung.at/en/

Βέλγιο - BTC
www.btcctb.org/

Γαλλία - AFD
www.afd.fr/lang/en/home

Γερμανία - GiZ & KfW
www.giz.de/en/
www.bmz.de/en/index.html
www.kfw.de/kfw/en/index.jsp

Δανία - DANIDA
<http://um.dk/en/danida-en/>

Δημοκρατία της Τσεχίας - CzDA
www.czda.cz/?lang=en

Ελβετία
www.seco-cooperation.admin.ch/index.html?lang=en

Ηνωμένες Πολιτείες - USAID & MCC
www.usaid.gov/
www.mcc.gov/

Ηνωμένο Βασίλειο - DFID
www.dfid.gov.uk/

Ιαπωνία - JICA
www.jica.go.jp/english/
www.jbic.go.jp/en/

Ισπανία - AECID
www.aecid.es/en/index.html

Ισραήλ
www.mfa.gov.il/MFA/Mashav+%E2%80%93+International+Development/What+is+Mashav/MASHAV+launches+website.htm

Ιταλία
www.cooperazioneallosviluppo.esteri.it/pdgcs/inglese/intro.html

Καναδάς - CIDA
www.acdi-cida.gc.ca/home

Λουξεμβούργο
www.lux-development.lu/index.lasso?lang=uk

Νέα Ζηλανδία
www.aid.govt.nz/

Νορβηγία - NORAD
www.norad.no/en/front-page;jsessionid=F4EE3E873E160042F0773CB69968CE98

Ολλανδία
www.minbuza.nl/en/key-topics/development-cooperation/dutch-development-policy

Πολωνία - PolishAid

www.polishaid.gov.pl/Poland%E2%80%99s,development,cooperation,182.html

Σλοβακία - SlovakAid

eng.slovakaid.sk/

Σουηδία - SIDA

www.sida.se/English/

Φινλανδία

www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=15318&contentlan=2&culture=en-US

Τέλος, πολύτιμοι είναι και οι ιστότοποι ιδιωτών δωρητών:

Bill and Melinda Gates Foundation

www.gatesfoundation.org

Ford Foundation

www.fordfound.org

Rockefeller Foundation

www.rockefellerFoundation.org

W.K. Kellogg Foundation

<http://www.wkkf.org/>

MacArthur Foundation

<http://www.macfound.org/>

Conrad N. Hilton Foundation

<http://www.hiltonfoundation.org/grantmaking>

Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
<http://www.snf.org/>

Ίδρυμα Λάτση
<http://www.latsis-foundation.org/>

Ίδρυμα Μποδοσάκη
<http://www.bodossaki.gr>

ΕΥΓΕΝΙΑ ΒΑΘΑΚΟΥ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Το παρόν κεφάλαιο αφορά στο σχεδιασμό έργων και περιλαμβάνει τρεις βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται ο Κύκλος Ζωής ενός Έργου, ένα εργαλείο το οποίο μας βοηθά να σχεδιάζουμε ρεαλιστικές και βιώσιμες δράσεις και να τις διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου εξηγείται η σημασία που έχει το να γίνεται με τρόπο συστηματικό Εκτίμηση των Αναγκών της ομάδας-στόχου πριν το σχεδιασμό ενός προγράμματος: πρόκειται για το πρώτο στάδιο στον Κύκλο Ζωής ενός Έργου. Η ενότητα αυτή ολοκληρώνεται με την παρουσίαση ενός εργαλείου το οποίο μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να εμβαθύνετε στην ανάλυση και κατανόηση των αιτίων και των αποτελεσμάτων του προβλήματος το οποίο εξετάζετε: το Δέντρο Προβλημάτων/Λύσεων. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται τα βασικά βήματα στο σχεδιασμό ενός έργου και τρία απαραίτητα για το σκοπό αυτόν εργαλεία: το Λογικό Πλαίσιο, ο Προϋπολογισμός και το Χρονοδιάγραμμα.

Φάσεις στον Κύκλο Ζωής ενός Έργου (Project Life Cycle)

Γενικά

Σχεδίασε τη δουλειά σου, δούλεψε το σχέδιό σου

Ανεξάρτητα από το αντικείμενο ή την πολυπλοκότητά του, κάθε Έργο διέρχεται από μία σειρά φάσεων κατά τη διάρκεια της ζωής του. Ξεκινά με τη σύλληψη της βασικής ιδέας του προβλήματος το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την υλοποίησή του αλλά και την κεφαλαιοποίηση των καλών πρακτικών και μαθημάτων της υλοποίησης, έχοντας διατρέξει συνολικά 5 σημαντικές φάσεις.

Διαφορετικά μοντέλα σχηματοποιούν με διαφορετικό τρόπο τον Κύκλο Ζωής. Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου εγχειρίδιου αναλυτικά οι φάσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Εκτίμηση Αναγκών/Προσδιορισμός Προβλήματος: σε αυτή τη φάση εντοπίζονται και ιεραρχούνται τα προβλήματα και οι ανάγκες της κοινότητας ή της ομάδας-στόχου, προκειμένου να αναπτυχθεί και η κατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπισή τους.

2. Σχεδιασμός Έργου: Κατά το σχεδιασμό ενός έργου καθορίζονται οι ακριβείς παράμετροι της παρέμβασης που επιλέγεται για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (στόχοι), τα προαπαιτούμενα για την υλοποίηση, οι δράσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, οι δείκτες για να παρακολουθείται η πρόοδος της υλοποίησης και η μέτρηση της υλοποίησης των στόχων και

βασικές υποθέσεις εργασίας που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

3. Υλοποίηση: Στη φάση της υλοποίησης πραγματοποιούνται οι δράσεις οι οποίες έχουν επιλεγεί και προσδιοριστεί στο αναλυτικό σχέδιο του προγράμματος για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί.

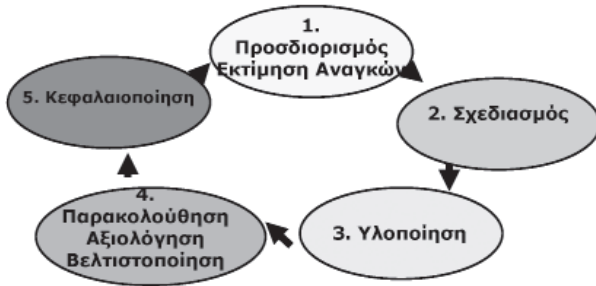
4. Παρακολούθηση/Αξιολόγηση/Βελτιστοποίηση: Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της υλοποίησης των δράσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του έργου, καθώς αφορά το πώς μετρώνται τα αποτελέσματα της επέμβασης που γίνεται. Επιπλέον, ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο παρακολούθησης και αξιολόγησης συμβάλλει στην καλύτερη υλοποίηση του προγράμματος και επιτρέπει έγκαιρες αλλαγές όταν χρειάζονται. Τέλος, οι χορηγοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό.

5. Κεφαλαιοποίηση: όταν πλέον έχει ολοκληρωθεί το έργο γίνεται και η αποτίμηση καλών πρακτικών, μεθοδολογιών και μαθημάτων τα οποία έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Όλα αυτά θα πρέπει να πάρουν γραπτή μορφή και να γίνουν κτήμα του οργανισμού που ενεπλάκη αλλά και της κοινότητας των επωφελουμένων.

Κοινό σημείο σε κάθε φάση είναι ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις, απαιτούνται δεδομένα/πληροφορίες, προσδιορίζονται ευθύνες/αρμοδιότητες. Επίσης οι φάσεις στον κύκλο ζωής του έργου είναι προοδευτικές – κάθε φάση θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί προκειμένου να περάσουμε στην επόμενη με επιτυχία.

Το πιο κάτω σχήμα περιγράφει τις κύριες φάσεις στον κύκλο ζωής ενός έργου (project life cycle).

Φάσεις στον κύκλο Ζωής Ενός Έργου (Project Life Cycle)



Γιατί να χρησιμοποιήσω τον Κύκλο Ζωής ενός Έργου

Όταν ξεκινάμε να σχεδιάσουμε ένα έργο, έχουμε πάντα ως οδηγό τον ολοκληρωμένο Κύκλο Ζωής ενός Έργου (ΚΖΕ) και δεν παρακάμπτουμε καμία από τις πιο πάνω φάσεις του Κύκλου. Δεν μπορούμε, για παράδειγμα, να ξεκινήσουμε να σχεδιάζουμε την παρέμβασή μας χωρίς να έχουμε κάνει εκτίμηση αναγκών με τη συμμετοχή των επωφελουμένων. Όπως επίσης είναι απαραίτητο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης να παρακολουθούμε και να αξιολογούμε συστηματικά την πρόοδο της υλοποίησης. Ωστόσο, για να γίνει αυτό απαιτούνται συχνά συγκεκριμένες δράσεις αλλά και πόροι, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί ήδη από τη φάση του σχεδιασμού των δράσεων και του προϋπολογισμού. Ακόμα, αν δεν καταγραφούν στο τέλος του προγράμματος οι καλές πρακτικές οι οποίες αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, είναι πιθανό να σχεδιάζονται προγράμματα με τους ίδιους στόχους (π.χ. ίδιο αντικείμενο έρευνας, η οποία παραμένει στα συρτάρια), με αποτέλεσμα τη σπατάλη σημαντικών πόρων.

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

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

Κατά συνέπεια η χρήση του εργαλείου αυτού μας εξασφαλίζει ότι το έργο μας ανταποκρίνεται σε πραγματικές ανάγκες (τις οποίες τις έχουμε εκτιμήσει σωστά), είναι πραγματοποιήσιμο (έχουμε κάνει ρεαλιστικό σχεδιασμό και προϋπολογισμό) και είναι βιώσιμο. Επιπλέον η ολιστική προσέγγιση του

ΚΖΕ καλεί για την ένταξη της παρέμβασης σε μια συνολικότερη στρατηγική, τόσο στο πλαίσιο του οργανισμού ο οποίος υλοποιεί το πρόγραμμα, όσο και στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας όπου και λαμβάνει χώρα. Επομένως, αντιμετωπίζει το πρόβλημα των αποσπασματικών προσεγγίσεων.

Πρακτικές συμβουλές¹

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

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

- Κατανοήσετε εσείς πρώτα καλά τη σημασία του εργαλείου αυτού.
- Φροντίσετε να βελτιώσετε τη γνώση σας όσον αφορά τις φάσεις που γνωρίζετε λιγότερο καλά – τουλάχιστον τη λογική και τα εργαλεία που υπάρχουν σε σχέση με αυτές. Μελετήστε το παρόν εγχειρίδιο.
- Μοιραστείτε τη γνώση αυτή με τους συναδέλφους σας

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

- δώστε τους να διαβάσουν το εγχειρίδιο αυτό και στη συνέχεια συζητήστε το μαζί τους.
- Δημιουργήστε μια ρουτίνα συνεργασίας με συναδέλφους κατά τις διαφορετικές φάσεις ενός προγράμματος με τρόπο συστηματικό (χρησιμοποιήστε εργαλεία τα οποία συστηματοποιούν τη δουλειά σας και κερδίστε χρόνο, π.χ. διαγράμματα, πίνακες ελέγχου, check-lists).
- Κάνετε εσείς την αρχή!

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

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

Τι είναι η εκτίμηση αναγκών στο σχεδιασμό ενός έργου

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

Γενικά η εκτίμηση αναγκών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο φάσεις:

- (1) Προ του σχεδιασμού του προγράμματος. Σε αυτή την περίπτωση, η εκτίμηση αναγκών θα βοηθήσει τον οργανισμό να καταλάβει σε βάθος ένα πρόβλημα και να διερευνήσει τρόπους για να το αντιμετωπίσει. Η δουλειά που θα γίνει, μεταξύ άλλων, θα φωτίσει πτυχές ή θα εντοπίσει παράγο-

ντες μέσα σε μια κοινότητα, οργανισμό ή πάροχο υπηρεσιών που θα μπορούσαν να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν την προτεινόμενη παρέμβαση. Ιδανικά οι στρατηγικές παρεμβάσεις θα πρέπει να σχεδιαστούν με βάση την ανάλυση των στοιχείων που θα έχουν προκύψει από τη δουλειά που θα έχει γίνει σε αυτήν τη φάση.

- (2) Αρχική αποτίμηση. Συχνά αυτή η αποτίμηση πραγματοποιείται για να συγκεντρωθούν στοιχεία πριν ή στην αρχή της υλοποίησης ενός προγράμματος.

Χρησιμοποιείται για να παρέχει προκαταρκτικές πληροφορίες ή στοιχεία σε σχέση με τα οποία στη συνέχεια θα μετράται η οποιαδήποτε αλλαγή θα επιφέρει το πρόγραμμα. Συγκεκριμένοι δείκτες από την αρχική αυτή αποτίμηση συγκρίνονται αργότερα (στην πορεία ή στο τέλος του προγράμματος) με τα στοιχεία που θα προκύπτουν από αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων του προγράμματος.

Αν έχει γίνει καλός σχεδιασμός στην εκτίμηση αναγκών, τότε μπορεί να εξυπηρετήσει και τους δύο σκοπούς.

Πότε κάνουμε την εκτίμηση αναγκών

Η εκτίμηση αναγκών πρέπει να γίνει πριν το σχεδιασμό και τη συγγραφή της πρότασης χρηματοδότησης. Ωστόσο, συχνά αυτό στην πράξη δεν συμβαίνει για διάφορους λόγους. Παρ' όλα αυτά, ο οργανισμός σας μπορεί να έχει εμπειρία με τα θέματα και την ομάδα-στόχο που αφορά στο πρόγραμμα το οποίο θέλετε να σχεδιάσετε, ή μπορεί να έχει στη διάθεσή του ήδη τα αποτελέσματα μιας αντίστοιχης δουλειάς που έχει γίνει, τα οποία καλείστε να μελετήσετε και να αξιοποιήσετε για το σχεδιασμό και τη συγγραφή του προγράμματος.

Μεθοδολογίες για την εκτίμηση αναγκών

Πριν το σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο θα γίνει η έρευνα για την εκτίμηση των αναγκών και προκειμένου να επιλεγούν οι κατάλληλες μέθοδοι για το σκοπό αυτόν, υπολογίστε προσεκτικά ποιος είναι ο χρόνος που έχετε, οι πληροφορίες που ήδη διαθέτετε και οι πόροι που μπορείτε να επενδύσετε (οικονομικοί, ανθρώπινοι κ.τ.λ.) προκειμένου να υλοποιήσετε τη μεθοδολογία που θα επιλέξετε.

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

Για την εκτίμηση των αναγκών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποιοτικές και ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας.

Οι πιο κάτω πίνακες δείχνουν διαφορετικές μεθοδολογίες έρευνας:

Πηγές Ποσοτικών Στοιχείων

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

Πηγές Ποιοτικών Στοιχείων

- ομαδικά εστιασμένες συζητήσεις (focus group discussions)
- ημιδομημένες συνεντεύξεις με βασικούς πληροφοριοδότες
- συμμετοχική παρατήρηση
- εξέταση σχετικού υλικού/εγγράφων
- χρονικές γραμμές (Timeline): Καταγραφή των κυριότερων ιστορικών γεγονότων
- ανάλυση τάσης (Trend Analysis): καταγραφή των σημαντικότερων αλλαγών
- κοινωνική χαρτογράφηση

Ποιος πρέπει να συμμετάσχει στην εκτίμηση αναγκών

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

Η συμμετοχή της επωφελούμενης κοινότητας στην εκτίμηση αναγκών έχει πολλαπλά οφέλη. Εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες οι οποίες θα καταγραφούν θα είναι ρεαλιστικές, καθώς επίσης την καλή κατανόηση των αναγκών αυτών από τους σχεδιαστές του προγράμματος. Επιπλέον, η ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής στην εκτίμηση και ανάλυση αναγκών και προτεραιοτήτων ενδυναμώνει και τα ίδια τα μέλη της κοινότητας τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή

και εξασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή τους στην υλοποίηση του προγράμματος στο μέλλον. Αξίζει, δε, να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια όλοι οι δωρητές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη μεταφορά μέρους, τουλάχιστον, της ιδιοκτησίας (ownership) του έργου στις τοπικές κοινότητες, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι με τον τρόπο αυτό αυξάνονται γεωμετρικά οι πιθανότητες επιτυχούς ολοκλήρωσής του.

Έτσι, καθίσταται σημαντικό να εντοπιστούν οι άνθρωποι-κλειδιά οι οποίοι θα εξασφαλίσουν την πρόσβαση στους κατάλληλους ανθρώπους της κοινότητας.

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

Όσον αφορά στην πρακτική διαδικασία, ένα άτομο θα πρέπει να αναλάβει το συντονισμό της άσκησης αυτής και

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

Στην άσκηση της εκτίμησης αναγκών μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν διάφορα εργαλεία τα οποία επιτρέπουν τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, όπως το «Δέντρο Προβλημάτων» (δείτε πιο κάτω σχετικό κεφάλαιο).

Πώς συνδέεται η εκτίμηση αναγκών με τη συγγραφή μιας πρότασης

Σημαντικά ευρήματα ή αποτελέσματα από την εκτίμηση αναγκών θα πρέπει να συμπεριληφθούν περιληπτικά στην «Εισαγωγή και Αιτιολόγηση» της πρότασής σας. Μια μικρή περιγραφή της εκτίμησης αναγκών και των αποτελεσμάτων της θα ενισχύσει την πρότασή σας και θα συνηγορήσει υπέρ της ικα-

νότητας του οργανισμού σας να τις αντιμετωπίσει. Περιγραφή μιας αρχικής αποτίμησης η οποία θα πραγματοποιηθεί ως δράση του προγράμματος μπορεί να ενταχθεί και στο τμήμα των «Δράσεων» αλλά και στο αντίστοιχο τμήμα της αίτησης για την «Παρακολούθηση και Αξιολόγηση» και φυσικά στο τμήμα του «Προϋπολογισμού».

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

Το «Δέντρο Προβλημάτων» είναι ένα εργαλείο το οποίο μας βοηθά να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα των βαθύτερων αιτιών ενός βασικού προβλήματος που θα έχουμε εντοπίσει και να διερευνήσουμε τις επιπτώσεις του. Έτσι, λοιπόν, είναι ένα εργαλείο χρήσιμο για την εκτίμηση αναγκών, το οποίο επίσης ενθαρρύνει τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων φορέων / επωφελούμενων του προγράμματος. Προσφέρει έναν οδηγό στην πολυπλοκότητα ενός προβλήματος με την αναγνώριση πολλαπλών αιτιών. Ένα «πρόβλημα» ορίζεται εδώ ως μια κατάσταση η οποία δεν είναι ικανοποιητική και ίσως είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί.

Επιπλέον, όπως θα καταδειχθεί στη συνέχεια, τα στοιχεία τα οποία συγκεντρώνονται στην πρώτη φάση της συμπλήρωσης του «Δέντρου» (κύριο πρόβλημα, αίτια, συνέπειες) αποτελούν τη βάση για το σχεδιασμό του προγράμματος, καθώς θα μπορούσαν να αντανakλούν αντίστοιχα τον απώτερο στόχο, τους άμεσους στόχους και τις δράσεις του προγράμματος το οποίο θέλουμε να σχεδιάσουμε.

Η άσκηση αυτή απαιτεί την παρουσία αυτού που παίρνει την πρωτοβουλία για το σχεδιασμό του προγράμματος και των ενδιαφερομένων εκπροσώπων επωφελουμένων ατόμων / φορέων. Όσον αφορά στη διάρκεια, μπορεί να χρειαστούν από

2 ώρες μέχρι μισή μέρα και ακόμα παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από την πολυπλοκότητα του προβλήματος αλλά και το πόσο διαφορετική είναι η σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων.

Τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε για να φτιάξετε ένα Δέντρο Προβλημάτων είναι τα εξής:

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

Αυτό το στάδιο μπορεί να είναι εντελώς ανοιχτό (χωρίς κάποια προηγούμενη αντίληψη για τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων και τα προβλήματά τους) ή να είναι πιο κατευθυνόμενο (προσδιορίζοντας ένα «γνωστό» πρόβλημα ή ένα στόχο υψηλής προτεραιότητας), με βάση κάποια προκαταρκτική ανάλυση δεδομένων και διαβούλευση, η οποία έχει γίνει στο στάδιο της εκτίμησης αναγκών με φορείς. Πάντως είναι σημαντικό να συμφωνήσουν οι συμμετέχοντες όσον αφορά στον ορισμό του «προβλήματος».

Βήμα 2ο: Συμφωνήστε όσον αφορά στο κύριο ή πρωταρχικό πρόβλημα

Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο της διαδικασίας και απαιτεί ισχυρή συναίνεση στην ομάδα. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εξετάσουν αν έχουν αναγνωρίσει σωστά το κύριο πρόβλημα στην προηγούμενη φάση.

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής, το κύριο πρόβλημα, τοποθετείται στο κέντρο. Για να απλοποιήσετε τη διαδικασία είναι καλύτερο να εστιάζετε την προσοχή σας σε ένα

πρόβλημα κάθε φορά.

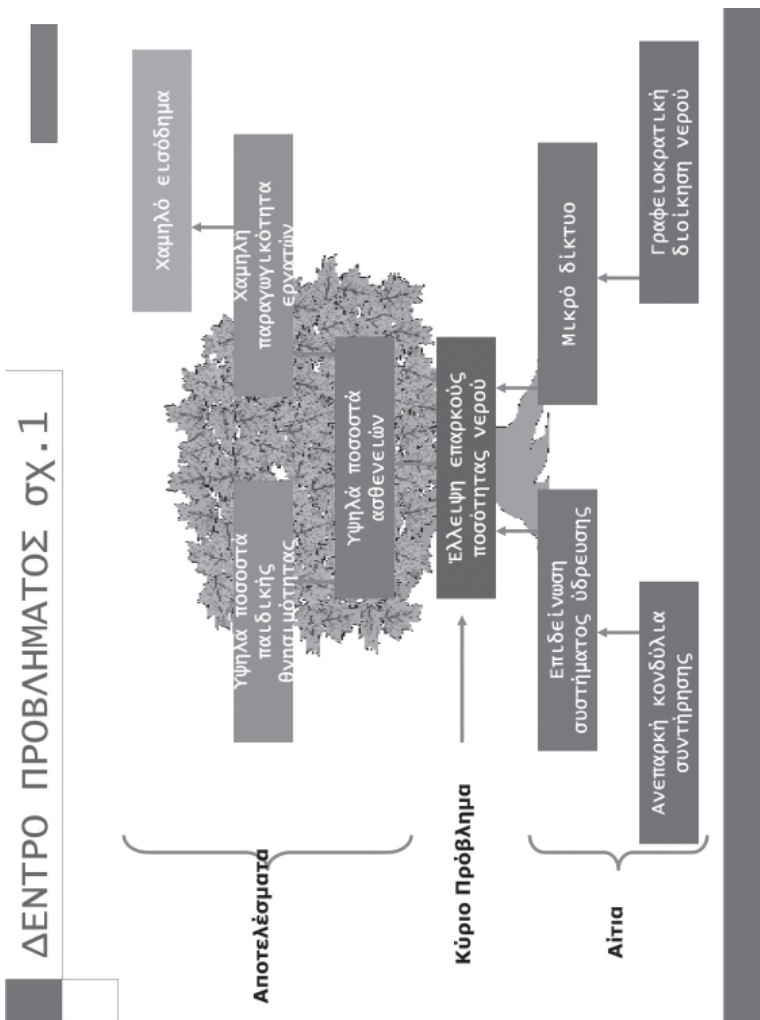
Βήμα 3ο: Ξεκινήστε να ιεραρχείτε αίτια και συνέπειες

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

Αναγνωρίστε τις συνέπειες του κύριου προβλήματος ρωτώντας «Και τι συμβαίνει τότε, όταν δηλαδή έχουμε αυτό το πρόβλημα;». Πάλι η ερώτηση γίνεται μέχρι το σημείο που δεν μπορείτε να πάτε πιο πέρα. Κάποια προβλήματα ίσως έχουν περισσότερες από μία συνέπειες. Προβλήματα τα οποία έχουν αναγνωριστεί ως άμεσες συνέπειες του κύριου προβλήματος τοποθετούνται πάνω από τον κορμό. Αυτά είναι τα κλαδιά του δέντρου.

Όλα τα άλλα προβλήματα ταξινομούνται με τον ίδιο τρόπο. Αν υπάρχουν δύο ή περισσότερες αιτίες σε συνδυασμό, οι οποίες παράγουν ένα αποτέλεσμα, θα πρέπει να τοποθετηθούν στο ίδιο επίπεδο στο διάγραμμα. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος ενεργά στη συζήτηση και να μπορούν να μετακινούν ελεύθερα πάνω στο διάγραμμα τα αίτια και τις συνέπειες, ανάλογα με το ποιο είναι το πιο πρωταρχικό.

Βήμα 4ο: Συνδέστε τα προβλήματα με τόξα αιτίων - αποτελεσμάτων δείχνοντας καθαρά τους συνδέσμους



Βήμα 5ο: Αναθεωρήστε το διάγραμμα

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

Βήμα 6ο: Ομαδοποιήστε τα προβλήματα

Σε αυτό το στάδιο ίσως να είναι χρήσιμο να ομαδοποιήσετε τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται πολλές φορές στο δέντρο και να αφαιρέσετε κάποια επίπεδα, ούτως ώστε να επικεντρωθείτε στα πιο άμεσα αίτια και αποτελέσματα του προβλήματος (βλ. Σχήμα 1, απλοποιημένο δέντρο προβλημάτων).

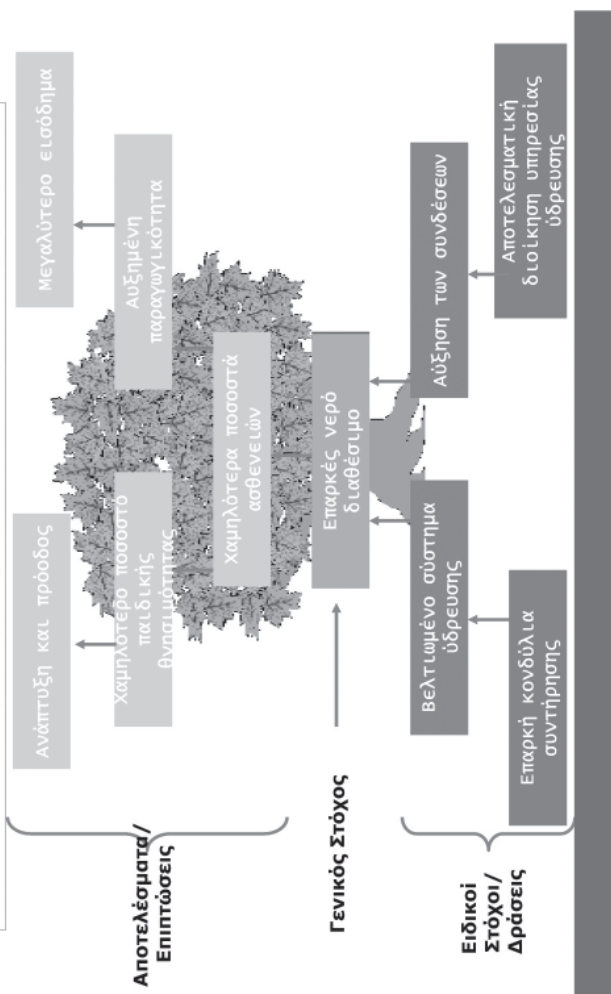
Βήμα 7ο: Κάντε ένα αντίγραφο του διαγράμματος

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

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

Δέντρο λύσεων σχ.2

Κάνε θετικό ό,τι ήταν πριν αρνητικό στο δέντρο του προβλήματος



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

Βήμα 8ο: Μετατρέψτε κάθε αρνητικό σε θετικό

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

Από το σημείο αυτό και μετά μπορείτε να δουλέψετε πιο συστηματικά πάνω στον σχεδιασμό του προγράμματος το οποίο προτείνετε. Θα πρέπει να εξετάσετε αν γίνεται να υλοποιήσετε όλες τις λύσεις που προκύπτουν και κατά συνέπεια αν είναι δυνατόν να αντιμετωπίσετε όλα τα καταγεγραμμένα προβλήματα (αν υπάρχουν οι πόροι, η εξειδίκευση που απαιτείται κ.τ.λ.) και να προσαρμόσετε ανάλογα το σχέδιό σας.

Σχεδιασμός Προγραμμάτων (Project Planning)

Εφόσον έχει ολοκληρωθεί η εκτίμηση αναγκών και έχετε συγκεντρώσει αρκετά στοιχεία για το πρόβλημα που έχετε επιλέξει, τα αίτια και τις συνέπειες αυτού, μπορείτε να προχωρήσετε στη φάση του αναλυτικού σχεδιασμού του προγράμματος, την επέμβαση που προτείνετε για να αντιμετωπίσετε το πρόβλημα.

Βασικά βήματα στο σχεδιασμό προγραμμάτων

Ο σκοπός του σχεδιασμού ενός προγράμματος είναι να κα-

θορίσει τις ακριβείς παραμέτρους του έργου, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (στόχους), τα προαπαιτούμενα για την υλοποίηση, τις δράσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, τους δείκτες για να παρακολουθείται η πρόοδος της υλοποίησης και τη μέτρηση υλοποίησης των στόχων και τις βασικές υποθέσεις που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Στη φάση του σχεδιασμού υπολογίζουμε τις ανάγκες, τους πόρους (εργασία, εξοπλισμός, υλικά που απαιτούνται σε κάθε εργασία, κόστος όλων αυτών), τις αρμοδιότητες και τις δεξιότητες του οργανισμού/των οργανισμών που θα υλοποιήσουν το πρόγραμμα αλλά και των συμμετεχόντων φορέων.

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

Πώς να σχεδιάσω ένα πρόγραμμα;

Ερώτηση	Δουλειά	Πώς θα το κάνω;
Ποιες ήταν οι πιο σημαντικές ανάγκες (αίτια και αποτελέσματα) τα οποία προέκυψαν από την εκτίμηση αναγκών;	Δες πάλι και ιεράρχησε τα αποτελέσματα της εκτίμησης αναγκών	Δουλεύω με την ομάδα-στόχο πάνω στις προτεραιότητες – συνάντηση με εκπροσώπους της κοινότητας / ομάδα-στόχο.
Ποιες από αυτές τις ανάγκες μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός μου;	Αυτοαξιολόγηση (ικανότητα, όραμα/ αποστολή, πόροι)	Κάποιες ανάγκες μπορεί να μας ξεπερνούν. Πάντως θα πρέπει να διερευνήσουμε στρατηγικές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την αντιμετώπιση των αναγκών πριν αποφασίσουμε σχετικά.

		<p>Π.χ. Ίσως δεν μπορούμε να φτιάξουμε μια κλινική, αλλά μπορούμε να ασκήσουμε πιέσεις στην κυβέρνηση γι' αυτό. Συνάντηση με συναδέλφους εντός του οργανισμού.</p>
<p>Ποιοι είναι οι πόροι που έχουμε στη διάθεσή μας (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοί);</p>	<p>Εκτίμηση πόρων</p>	<p>Συνάντηση με συναδέλφους εντός του οργανισμού για να χαρτογραφηθούν οι πόροι αναλυτικά (χρόνος προσωπικού, χρήματα, εξοπλισμός, χώροι κ.τ.λ.).</p>
<p>Θα μπορούσαμε να βρούμε επιπλέον χρήματα και άλλους πόρους για να αντιμετωπίσουμε κάποια από τα προβλήματα;</p>	<p>Εκτίμηση πόρων</p>	<p>Διερευνώ αν η ομάδα στόχος θα μπορούσε να συμβάλει στην εξεύρεση κάποιων πόρων. Δωρητές, άλλες ΜΚΟ, τοπική αυτοδιοίκηση κτλ</p>
<p>Πώς έχουν προσπαθήσει οι άλλοι να αντιμετωπίσουν τις ίδιες ανάγκες;</p>	<p>Εξέταση καλών πρακτικών</p>	<p>Ρωτώ την ομάδα-στόχο αν έχουν γίνει άλλες προσπάθειες στο παρελθόν. Ρωτώ συναδέλφους σε άλλους οργανισμούς ΜΚΟ. Κάνω έρευνα σε σχετικές πηγές από το Internet.</p>
<p>Τι στρατηγικές θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε;</p>	<p>Εντόπιση και ιεράρχηση στρατηγικές και προσεγγίσεις</p>	<p>Υπολογίζω τα βασικά αίτια του προβλήματος και βρίσκω αντίστοιχες κατάλληλες στρατηγικές. Υπολογίζω ποιες στρατηγικές θα είναι πιο αποτελεσματικές (αν έχουμε τις ικανότητες, τους πόρους, το χρόνο). Υπολογίζω ποιες δράσεις είναι έτοιμη και επιθυμεί να υλοποιηθεί η κοινότητα.</p>

Ποιες δράσεις θα συμπεριληφθούν στο έργο;	Εντόπισε δράσεις σχετικές με τις στρατηγικές που έχεις ιεραρχήσει	Αποφάσισε ποιες δράσεις θα υποστηρίξουν τη στρατηγική που επέλεξες. Συζήτησε με συναδέλφους εντός και εκτός του οργανισμού σου.
Ποιος θα συμμετάσχει στο έργο;	Εντόπισε τους υλοποιητές και τους σχετικούς φορείς (stakeholders)	Συζήτησε με την ομάδα-στόχο και τους συναδέλφους ποιος θα υλοποιήσει διαφορετικές δράσεις του προγράμματος με βάση τη διαθεσιμότητά τους, ικανότητες, εμπειρία και αξιοπιστία.
Πόσος χρόνος θα χρειαστεί για την υλοποίηση;	Ανάπτυξε το ημερολόγιο του έργου	Ετοίμασε ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης «σπάζοντας» τις δράσεις σε υποδράσεις, συμπεριλαμβανοντας ποιος θα συμμετάσχει. Βεβαιώσου ότι οι διαφορετικές δράσεις δεν συμπίπτουν χρονικά.
Ποιος θα συντονίζει το έργο;	Κατανομή εργασίας	Ορίστε τον συντονιστή του έργου ανάμεσα στους συναδέλφους και την υπόλοιπη ομάδα έργου – σημαντικό είναι να υπάρχει και σημείο επαφής στην ομάδα έργου.
Ποιο το κόστος του έργου;	Ανάπτυξε τον προϋπολογισμό	Εφρόσον το σχέδιο δράσης είναι έτοιμο, μπορούμε να φτιάξουμε και τον αναλυτικό προϋπολογισμό συμπεριλαμβανοντας όλα τα απαραίτητα έξοδα.
Πώς θα ξέρω ότι το πρόγραμμά μου έφερε την προσδοκώμενη αλλαγή;	Ανάπτυξε ένα σχέδιο Παρακολούθησης και Αξιολόγησης	Όρισε στόχους, αποτελέσματα, δείκτες και εργασία παρακολούθησης και αξιολόγησης, καθώς και το πότε (κατά τη διάρκεια και μετά) θα γίνει η αξιολόγηση.

Σημαντικά Εργαλεία στο Σχεδιασμό Προγραμμάτων

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

Αναπτύσσοντας το Λογικό Πλαίσιο του Προγράμματος (Logical Framework)

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

Τι είναι το Λογικό Πλαίσιο

Το Λογικό Πλαίσιο (ΛΠ) είναι ένα εργαλείο για να σχεδιάζονται και να οργανώνονται περίπλοκα προγράμματα γραφικά. Το ΛΠ θα σας βοηθήσει να γράψετε βασικά μέρη της αίτησής σας, συμπεριλαμβανομένων του «Τελικού Σκοπού» και των «Στόχων» του προγράμματος, των «Δράσεων», του τμήματος για την «Παρακολούθηση και Αξιολόγηση», και να εξετάσετε τη μεταξύ τους συνοχή.

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

Εκτός από τη βοήθεια που σας παρέχει στην πραγματοποίηση του προγράμματός σας, παρέχει και μια οπτική περίληψη αυτού, καθώς και πληροφορίες για το πώς θα αξιολογηθεί. Θα πρέπει να αντιμετωπίζετε το ΛΠ ως ένα ζωντανό έγγραφο, το

οποίο θα πρέπει να συμβουλευέστε αλλά και να προσαρμόξετε καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προγράμματος.

Αναλυτικά, ένα ΛΠ περιλαμβάνει:

- Το Σκοπό ή απώτερο στόχο (Στην επίλυση ποιου προβλήματος θα συμβάλει το πρόγραμμά σας;)
- Τους άμεσους στόχους (Τι θέλετε να πετύχετε;)
- Τις δράσεις (Πώς προτείνετε να το κάνετε;)
- Τα αποτελέσματα και τους δείκτες διαδικασίας (Πώς θα δείξετε ότι οι στόχοι σας έχουν επιτευχθεί;)

Τα πιο κάτω στοιχεία είναι επίσης χρήσιμα σε ένα Λογικό Πλαίσιο:

- Πηγές στοιχείων (Μέσα εξακρίβωσης των δεικτών)
- Συχνότητα συλλογής στοιχείων (Πόσο συχνά θα συλλέγετε τα στοιχεία σας;)
- Αρμοδιότητα συλλογής στοιχείων (Ποιος θα συλλέξει τα στοιχεία –άτομο/τμήμα/οργανισμός;)

Το Λογικό Πλαίσιο έχει σχηματικά την πιο κάτω μορφή:

	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ	ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ
ΣΚΟΠΟΣ				
ΣΤΟΧΟΙ				
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ				
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ				

Τα βασικά βήματα στην ανάπτυξη ενός Λογικού Πλαισίου

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

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

**ΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ
ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ Ε.Ε.² (LOGICAL FRAMEWORK)**

Τίτλος του Προγράμματος:

Παρακαλούμε όπως συμπληρώσετε συνοπτικά τα τετράγωνα σύμφωνα με τις υποδείξεις τους

Περιεχόμενο του Προγράμματος	Δείκτες αποτελεσμάτων	Πηγές και μέσα επαλήθευσης	Υποθέσεις εργασίας
<p>Σκοπός του Προγράμματος: Ποιος είναι ο απότερος στόχος του προγράμματος;</p> <p>[Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει να επιτύχει η επέμβαση που σχεδιάζουμε στα οποία μπορούν ενδεχομένως να συμβάλλουν και παράγοντες εκτός της επέμβασης]</p>	<p>Ποιοι δείκτες υποδεικνύουν τη σχέση με τον στόχο του προγράμματος;</p> <p>[Πώς να μετρήσουμε την αλλαγή;]</p>	<p>Πώς θα συγκεντρωθούν τα δεδομένα όσον αφορά τους δείκτες (συμπεριλαμβάνεται και το ποιος θα τα συγκεντρώσει και πόσο συχνά)</p>	<p>[Τι άλλο θα πρέπει να γνωρίζετε]</p>
<p>Στόχοι του προγράμματος: Ποιοι είναι οι άμεσοι στόχοι του προγράμματος.</p> <p>[Τα βασικά αποτελέσματα τα οποία θέλει να επιτύχει μια επέμβαση, συχνά όσον αφορά τη γνώση, τη συμπεριφορά και τις πρακτικές της ομάδας στόχου]</p>	<p>Ποιοι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες θα αποδείξουν αν και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος;</p> <p>Ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια για να μετρήσουμε την αλλαγή έναντι των στόχων που έχουμε θέσει</p>	<p>Ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησης για τους δείκτες αυτούς;</p> <p>[Όπως παραπάνω]</p>	<p>Ποιοι είναι οι παράγοντες που δεν μπορούν να εκτιμηθούν από το πρόγραμμα και όμως είναι απαραίτητοι για την υλοποίησή του; Ποιά ενδεχόμενα πρέπει να αντιμετωπιστούν;</p>

2. Ο συγκεκριμένος πίνακας βρίσκεται στη φόρμα του εντύπου υποβολής αίτησης της ΥΔΑΣ, www2.mfa.gr/NR/rdonlyres/.../ΕΝΤΥΠΟΙΥΠΟΒΟΛΗΣ2008.doc

<p>Αναμενόμενα αποτελέσματα: Ποια είναι τα αποτελέσματα μέσα από τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος; Ποιες θα είναι οι θετικές συνέπειες και τα οφέλη του προγράμματος; Τι βελτιώσεις και τι αλλαγές θα προκύψουν από το πρόγραμμα; Αναμένεται να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας ή εισοδήματα;</p> <p>[Τα απτά προϊόντα, αγαθά και υπηρεσίες και άλλα άμεσα αποτελέσματα τα οποία οδηγούν στην επίτευξη των στόχων]</p>	<p>Ποιοι δείκτες που θα μετρήσουν αν και σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα πέτυχε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα;</p> <p>[Ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια για να μετρήσουμε την αλλαγή έναντι των αποτελεσμάτων που έχουμε θέσει]</p>	<p>Ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησης για τους δείκτες αυτούς;</p> <p>[Όπως παραπάνω]</p>	<p>Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες και ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα;</p>
<p>Δραστηριότητες: ποιες είναι οι βασικές δράσεις του προγράμματος και με ποια σειρά θα υλοποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα;</p>	<p>Απαιτούμενα μέσα: ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις, π.χ. προσωπικό, εξοπλισμός, εκπαίδευση, μελέτες;</p>	<p>Ποιες θα είναι οι πηγές πληροφόρησης για την εξέλιξη του προγράμματος</p>	<p>Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται πριν την έναρξη του προγράμματος; Ποιες συνθήκες πρέπει να ισχύουν για την υλοποίηση των δράσεων του προγράμματος;</p>

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

Βήμα 1ο: Πώς να γράψετε το Σκοπό του προγράμματος (goal)

Ο Σκοπός ή απώτερος στόχος του προγράμματος αναφέρεται σε ένα γενικό, συχνά υψηλό στόχο και μακροπρόθεσμη αλλαγή, όπως για παράδειγμα η αλλαγή συμπεριφοράς σε θέματα που αφορούν στην υγεία ή στη δημόσια πολιτική. Ο απώτερος στόχος αντανakλά και το βασικό πρόβλημα το οποίο έχετε εντοπίσει μέσω της εκτίμησης αναγκών.

Όστόσο λόγω περιορισμών όσον αφορά στην έκταση της επέμβασης, τη γεωγραφική κάλυψη και τους υπάρχοντες πόρους, ένα μόνο πρόγραμμα δεν θα μπορεί να επιτύχει μόνο του το στόχο αλλά θα **συμβάλει** στην επίτευξη του στόχου. Έτσι, συνήθως δεν προσπαθούμε να μετρήσουμε την επίτευξη του

απώτερου στόχου κατά τη διάρκεια ζωής του προγράμματος, αλλά μπορούμε να μετρήσουμε τους άμεσους στόχους, τους οποίους και θα δούμε πιο κάτω.

Συμβουλές για τη συγγραφή των απώτερων στόχων:

- Αναφερθείτε στο μεγάλο πρόβλημα, για παράδειγμα ένα πρόβλημα υγείας ή ένα κοινωνικό πρόβλημα
- Αναφερθείτε στον πληθυσμό, ομάδα-στόχο και την περιοχή που στοχεύετε
- Χρησιμοποιήστε ξεκάθαρη ορολογία

Να είστε προσεκτικοί με την ορολογία που χρησιμοποιείτε. Εσείς και οι συνάδελφοί σας στον οργανισμό σας μπορεί να καταλαβαίνετε έναν όρο αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι οι άλλοι τον καταλαβαίνουν. Σε αυτή την περίπτωση γράψτε σε παρένθεση ή σε υποσημείωση τι εννοείτε με τον όρο αυτό.

Για παράδειγμα, αν το πρόγραμμά σας θέλει να βελτιώσει «την κοινωνική ένταξη των εφήβων μητέρων» ίσως να πρέπει να διευκρινίσετε με «(συνέχιση του σχολείου, συμμετοχή σε δραστηριότητες οι οποίες θα αποδώσουν κάποιο εισόδημα και πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας κ.τ.λ.)».

Πιο κάτω ακολουθούν κάποια παραδείγματα στόχων που σχετίζονται με διαφορετικά προγράμματα. Πρόκειται για παραδείγματα που αφορούν τους απώτερους στόχους. Οι άμεσοι στόχοι, οι δείκτες και οι δραστηριότητες θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

*Πρόγραμμα Έρευνας και Ευαισθητοποίησης για νέους —
Παράδειγμα Στόχου*

Να αυξήσει την ικανότητα των οργανώσεων που υπηρετούν τους νέους να υλοποιούν πιο αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους για την πρόληψη σεξουαλικώς μεταδιδόμενων νοσημάτων μεταξύ των σεξουαλικά ενεργών νέων (15-24 ετών).

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει έναν ελλιπή όσον αφορά στη διατύπωση στόχο.

<p>Ελλιπής διατύπωση απώτερου στόχου</p> <p>«Να αυξήσει τη γνώση για τη σεξουαλική και αναπαραγωγική υγεία στην Ελλάδα»</p>
<p>Γιατί είναι ελλιπής η διατύπωση του στόχου;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο στόχος δεν αναφέρεται σε κάποιο μεγάλο πρόβλημα κοινωνικό ή υγείας, το οποίο θα αντιμετωπίσει το πρόγραμμα. Οι συντάκτες του οργανισμού που θα καταθέσουν την πρόταση οφείλουν να αναρωτηθούν «Γιατί είναι σημαντικό να αυξήσουμε τη γνώση; Τι θα συμβεί αν αυξηθεί η γνώση;». • Ο στόχος αυτός δεν προσφέρει καμία πληροφορία όσον αφορά την ομάδα στόχο, είναι πολύ γενικός.
<p>Πως μπορεί να βελτιωθεί;</p> <p>Να βελτιώσει τη σεξουαλική και αναπαραγωγική υγεία στους νέους μεταξύ 15 και 24 ετών στην πόλη Χ, μέσω της μείωσης των ανεπιθύμητων εγκυμοσύνων και των σεξουαλικά μεταδιδόμενων ασθενειών.</p>

Βήμα 2ο: Πώς να γράψετε τους άμεσους στόχους του προγράμματος (objectives)

Οι άμεσοι στόχοι αναφέρονται στις ενδιάμεσες αλλαγές, οι οποίες περιγράφουν επίσης τα αναμενόμενα αποτελέσματα του προγράμματός σας. Οι άμεσοι στό-

χοι είναι πιο συγκεκριμένοι από τον απώτερο σκοπό, αναφέρονται σε συγκεκριμένη τοποθεσία και χρόνο. Σε αντίθεση με τον απώτερο σκοπό, στην επίτευξη του οποίου το πρόγραμμά σας θα συμβάλει μόνο μερικώς, οι στόχοι του προγράμματος πρέπει να επιτευχθούν όλοι και να μετρηθούν κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Αργότερα, καθώς το πρόγραμμα θα υλοποιείται, θα πρέπει να αναφέρεστε σε κάθε άμεσο στόχο και να παρέχετε στοιχεία καταδεικνύοντας σε ποιο βαθμό οι στόχοι του προγράμματος οι οποίοι έχουν προσδιοριστεί στην πρότασή σας έχουν επιτευχθεί. Με άλλα λόγια οι ειδικοί στόχοι του προγράμματος σας θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να μετρώνται από το πρόγραμμα.

Οι άμεσοι στόχοι αντιπροσωπεύονται στο τμήμα της αίτησης στο οποίο αναφέρονται τα ενδιάμεσα αποτελέσματα.

Καλογραμμένοι άμεσοι στόχοι προσδιορίζουν:

- Σε ποιους απευθύνεται
- Τι αλλαγή θα επιτευχθεί
- Σε πόσο χρόνο θα επιτευχθεί η αλλαγή
- Πού (σε ποια περιοχή)

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι “SMART”:

- **Specific**= συγκεκριμένοι και να μην αφήνουν χώρο για διαφορετικές ερμηνείες
- **Measurable**= μετρήσιμοι για να παρακολουθείτε και να αξιολογείτε την πρόοδο (προτιμότερη η αριθμητική)
- **Appropriate**= κατάλληλοι για τα προβλήματα, τον κύριο σκοπό του προγράμματος αλλά και για τον οργανισμό σας
- **Realistic**= ρεαλιστικοί, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν αλλά ταυτόχρονα να αποτελούν μια πρόκληση και να έχει νόημα η επίτευξή τους
- **Time-bound**= χρονικά προσδιορισμένοι, ώστε να υπάρχει ένα συγκεκριμένο διάστημα μέσα στο οποίο θα πρέπει να επιτευχθούν

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

Ακολουθεί πίνακας με κατάλληλα και ακατάλληλα ρήματα.

<p>Κατάλληλα Ρήματα για Άμεσους Στόχους</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μειώνω • Αυξάνω • Δυναμώνω • Βελτιώνω • Ενισχύω
<p>Ακατάλληλα Ρήματα για Άμεσους Στόχους</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδεύω • Παρέχω • Παράγω • Εγκαθιστώ / δημιουργώ • Διεξάγω

Παραδείγματα άμεσων στόχων

<p>Ελλιπής διατύπωση άμεσου στόχου Θα εκπαιδεύσει τους κατοίκους σε θέματα ανακύκλωσης</p>
<p>Γιατί είναι ελλιπής η διατύπωση του άμεσου στόχου; Εδώ έχουμε περισσότερο μια δράση παρά έναν στόχο. Ο στόχος θα πρέπει να περιλαμβάνει μια αλλαγή. Δεν μας λέει ποιοι κάτοικοι (εννοεί όλους ανεξαιρέτως ηλικίας και φύλου); Σε τι θα συνίσταται η βελτίωση της γνώσης των κατοίκων; Σε πόσο χρόνο θα επιτευχθεί η βελτίωση;</p>
<p>Πώς μπορεί να βελτιωθεί; Οι ενήλικοι στην περιοχή Χ (άντρες και γυναίκες) και τα παιδιά στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μέχρι το τέλος του τριετούς προγράμματος, θα γνωρίζουν τι προϊόντα μπορούν να ανακυκλώσουν και πού μπορούν να το κάνουν.</p>

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

Τα αποτελέσματα είναι ΤΙ θέλετε να παραγάγει το πρόγραμμά σας. Συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ αποτελεσμάτων (results) και προϊόντων

(outputs) ενός προγράμματος. Το προϊόν είναι το άμεσο αποτέλεσμα ενός προγράμματος ή ενός έργου. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στις συνέπειες για τους αποδέκτες ή τους δικαιούχους της κοινότητας. Στο Λογικό Πλαίσιο περιλαμβάνετε τα προϊόντα του προγράμματος.

Για παράδειγμα, σε ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης για θέματα υγείας, τα ενημερωτικά φυλλάδια και η ιστοσελίδα είναι τα προϊόντα, αλλά η ενημέρωση της κοινότητας πάνω στα συγκεκριμένα θέματα είναι το αποτέλεσμα του προγράμματος. Ή αν έχουμε ένα πρόγραμμα που αφορά βελτίωση του τρόπου καλλιέργειας για αύξηση της παραγωγής ρυζιού σε μια περιοχή, το ρύζι θα είναι το προϊόν και το αποτέλεσμα θα είναι ότι θα υπάρχει επαρκής ποσότητα ρυζιού για να τραφεί η κοινότητα ή για να πουλήσει και να αυξήσει το εισόδημά της.

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

Οι δράσεις μας λένε το ΠΩΣ θα υλοποιήσετε το έργο. Οι δράσεις είναι αυτό το οποίο προτείνετε να κάνετε εσείς και οι συνεργάτες σας προκειμένου

να επιτευχθούν οι στόχοι που έχετε θέσει. Όταν θα σχεδιάζετε τις δράσεις, λάβετε υπόψη σας τις δεξιότητες και την εμπει-

ρία του οργανισμού σας και των συνεργατών σας. Είναι καλό επίσης να εξοικειωθείτε με άλλα αντίστοιχα προγράμματα τα οποία έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να μάθετε από τις σχετικές επιτυχίες ή και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν στην υλοποίηση των δράσεων.

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

Ακολουθεί παράδειγμα δράσεων σχετικά με τους στόχους που παρουσιάστηκαν πιο πάνω.

Πρόγραμμα έρευνας και ενημέρωσης σχετικά με το κάπνισμα στους νέους — Παραδείγματα Δράσεων

1. Ανάπτυξη εργαλείων για τη συγκέντρωση δεδομένων, επιλογή περιοχών, και καθορισμός κριτηρίων για την υλοποίηση της εκπαίδευσης μεταξύ συνομηλίκων.
2. Επιλογή και εκπαίδευση συνομηλίκων πάνω στο εκπαιδευτικό υλικό και στη συλλογή δεδομένων.
3. Πραγματοποίηση συναντήσεων εκπαίδευσης συνομηλίκων ανάμεσα σε 200 νέους καπνιστές σε κάθε περιοχή, και παρακολούθηση της συλλογής στοιχείων.
4. Ανάλυση των στοιχείων και προετοιμασία της έκθεσης της έρευνας και των δημοσιεύσεων.
5. Διάδοση της δημοσίευσης της έρευνας σε οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες σε νέους.

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

	Περιλ	Δεικ	Επαλ	Υποθ
ΣΚ				
ΣΤ				
Α	TOTE			
Δ	↑ AN			

Η δομή της πρώτης στήλης του Λογικού Πλαισίου βασίζεται σε μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος. ΑΝ κάτι συμβεί ή επιτευχθεί, ΤΟΤΕ θα έχει

κάποιο άλλο αποτέλεσμα. Σε ένα καλά σχεδιασμένο Λογικό Πλαίσιο, ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο μπορείτε να πεις ότι αν κάποιες δράσεις πραγματοποιηθούν, τότε μπορείτε να περιμένετε κάποια αποτελέσματα και τότε θα πρέπει να υπάρχει λογική σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των στόχων και μεταξύ των στόχων και του σκοπού του προγράμματος.

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

TOTE			
AN			KAI

Οι υποθέσεις εργασίας αφορούν παράγοντες αβεβαιότητας οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τους αιτιώδεις συνδέσμους μεταξύ των στοιχείων στην αριστερή στήλη

του Λογικού σας Πλαισίου. Οι υποθέσεις εργασίας μπορούν να αφορούν εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορείτε να ελέγξετε σε ένα πρόγραμμα ή αυτούς τους παράγοντες που εσείς επιλέγετε να μην ελέγξετε.

Για παράδειγμα, οι υποθέσεις εργασίας μπορούν να περιγράφουν σημαντικές περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως καταρρακτώδεις βροχές μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου. Μπορούν να αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως απεργίες όταν ξεκινά το πρόγραμμα, ή έγκαιρες πληρωμές, ή αγρότες οι οποίοι να θέλουν να δοκιμάσουν τις νέες μεθόδους καλλιέργειας

τις οποίες προτείνει το πρόγραμμα. Επίσης, οι υποθέσεις εργασίας μπορούν να αφορούν εξωτερικούς οικονομικούς παράγοντες, όπως το ότι οι τιμές των προϊόντων θα πρέπει να παραμείνουν σταθερές.

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

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

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

Για να προσδορίσετε τις υποθέσεις εργασίας μπορείτε να ρωτήσετε «τι όροι πρέπει να υπάρχουν επιπλέον του στόχου μου (στα επίπεδα της δράσης, αποτελέσματος, στόχου και σκοπού) προκειμένου να επιτύχω το επόμενο επίπεδο». Προσδιορίζετε όλα αυτά τα οποία συνδέονται με τα θέματα στην αριστερή στήλη του Πλαισίου, που είναι προβλέψιμα ή που περιμένετε να παραμείνουν σταθερά. Βέβαια υπάρχουν χιλιάδες πράγματα που δεν χρειάζεται να συμπεριληφθούν. Θεωρούμε,

για παράδειγμα, ότι η χώρα στην οποία υλοποιείται το πρόγραμμα δεν θα πληγεί από μετεωρίτη και γι' αυτό δεν θα συμπεριλάβουμε αυτό και άλλα ανάλογα απομακρυσμένα ενδεχόμενα.

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

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

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

Οι δείκτες δείχνουν τα αποτελέσματα. Ως μέτρα απόδοσης μας λένε πώς να αναγνωρίσουμε την επιτυχή επίτευξη των στόχων του προγράμματος.

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

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

Κανονικά θα ορίσετε δείκτες με όρους Ποσότητας, Ποιότητας και Χρόνου (και μερικές φορές τόπου και κόστους). Ο

καθορισμός αριθμών και ημερομηνιών στους δείκτες ονομάζεται Στοχοθέτηση. Παρότι συχνά λέγεται ότι ο απώτερος στόχος δεν μπορεί να μετρηθεί, δεν είναι αλήθεια. Μπορούμε να επιλέξουμε να μην προσδιορίσουμε δείκτη αλλά έχουμε τη δυνατότητα να το κάνουμε.

Πόσους δείκτες;

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

Πώς να κατασκευάσετε έναν Αντικειμενικά Επαληθεύσιμο Δείκτη;

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

(Ποσότητα + Ποιότητα + Χρόνος)

Ένα παράδειγμα:

Βήμα 1ο: Βασικός δείκτης:

Αυξημένη παραγωγή ρυζιού των μικρών παραγωγών

Βήμα 2ο: Προσθέστε Ποσότητα:

Παραγωγή ρυζιού των μικρών παραγωγών αυξημένη κατά X μόδια (μονάδα μέτρησης σιτηρών)

Βήμα 3ο: Προσθέστε Ποιότητα:

Παραγωγή ρυζιού (ποιότητας αντίστοιχης της σοδειάς του 2000) των μικρών παραγωγών (που κατέχουν λιγότερο από 3 εκτάρια γης) αυξημένη κατά X μόδια

Βήμα 4ο: Προσθέστε το Χρόνο:

Παραγωγή ρυζιού (ποιότητας αντίστοιχης της σοδειάς του

2010) των μικρών παραγωγών (που κατέχουν λιγότερο από 3 εκτάρια γης) αυξημένη κατά Χ μόδια μέχρι το τέλος της σοδειάς του 2012.

Δείκτες Σκοπού

Οι Δείκτες του σκοπού συχνά περιγράφουν τους στόχους του ευρύτερου τομέα μέσα στον οποίο εντάσσονται το δικό σας και άλλα αντίστοιχα προγράμματα. Γι' αυτόν το λόγο οι δείκτες σκοπού μπορούν να περιλαμβάνουν στόχους οι οποίοι ξεπερνούν το πεδίο του προγράμματός σας, όπως για παράδειγμα «αύξηση του εισοδήματος των μικρών καλλιεργητών», όπου το εισόδημα των μικροκαλλιεργητών μπορεί να αυξηθεί ως το συνδυαστικό αποτέλεσμα διαφόρων προγραμμάτων. Η βελτιωμένη παραγωγή ρυζιού μπορεί να είναι μόνο ένας απαραίτητος όρος. Άλλοι απαραίτητοι όροι για την επίτευξη του σκοπού της αύξησης του εισοδήματος των μικροκαλλιεργητών μπορεί να είναι και η κυβερνητική πολιτική των τιμών, οι επιχορηγήσεις κ.τ.λ.

Δείκτες Άμεσων Στόχων

Οι άμεσοι στόχοι του προγράμματος είναι οι κυρίως λόγοι για τους οποίους υλοποιείτε ένα πρόγραμμα. Είναι οι λόγοι για τους οποίους θέλετε να έχετε τα συγκεκριμένα προϊόντα. Ωστόσο συχνά οι στόχοι αφορούν την αλλαγή της συμπεριφοράς των επωφελουμένων ή την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο κάποιος θεσμοί λειτουργούν ως το αποτέλεσμα των προϊόντων του προγράμματος. Αυτό καθιστά τον προσδιορισμό των δεικτών σε αυτό το επίπεδο δύσκολο και περίπλοκο. Παρ' όλα αυτά, οι δείκτες για το στόχο απαιτούν στοχοθεσία όσον αφορά την Ποσότητα, την Ποιότητα και το Χρόνο. Αν αυτοί οι δείκτες είναι ξεκάθαροι, τότε θα είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν και οι δείκτες προϊόντων. Επίσης, όταν αξιολογείτε το σχεδιασμό του προγράμματος με όρους κόστους/αποτε-

λέσματος, εξετάζετε τη σχέση μεταξύ αυτών των δεικτών και του κόστους και όχι απλώς τη σχέση προϊόντων-κόστους.

Παράδειγμα ενός κακογραμμένου δείκτη – ο παρονομαστής δεν προσδιορίζεται

Ποσοστό των νέων οι οποίοι γνωρίζουν τρεις τρόπους μετάδοσης του ιού HIV/AIDS.

Σε αυτό το παράδειγμα ο αριθμητής είναι ο αριθμός των νέων οι οποίοι γνωρίζουν τρεις τρόπους μετάδοσης. Ποιος όμως είναι ο παρονομαστής; Ο συνολικός αριθμός των νέων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα; Στην κοινότητα όπου υλοποιείται το πρόγραμμα; Στη χώρα;

Παράδειγμα ενός καλογραμμένου δείκτη – ο παρονομαστής έχει προσδιοριστεί

Ποσοστό των νέων οι οποίοι συμμετέχουν στην εκπαίδευση του προγράμματος και γνωρίζουν τρεις τρόπους μετάδοσης του HIV/AIDS.

Επομένως εδώ ο παρονομαστής είναι ο συνολικός αριθμός των νέων που συμμετέχουν στην εκπαίδευση του προγράμματος.

Δείκτες Προϊόντων (Output Level Indicators)

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

Δείκτες Δράσεων (Activity Level Indicators)

Συνήθως οι δείκτες για τις δράσεις είναι ο *προϋπολογισμός* και τα *απαιτούμενα μέσα*, δηλαδή ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις, π.χ. προσωπικό, εξοπλισμός,

εκπαίδευση, μελέτες. Όσον αφορά τον προϋπολογισμό, συνήθως πρόκειται για μικρή περίληψη των όσων περιγράφονται με λεπτομέρειες στο αναλυτικό έγγραφο προϋπολογισμού. Το κόστος το οποίο προσδιορίζεται σε αυτούς τους δείκτες χρησιμοποιείται για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος μέσα από τη σύγκριση του προϋπολογισμού με τους Στόχους.

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

Βήμα 8ο: Πώς να προσδιορίσετε τα μέσα επαλήθευσης και τις πηγές πληροφόρησης

Στη στήλη των μέσων επαλήθευσης περιγράφονται οι πηγές της πληροφόρησης οι οποίες θα δείξουν τι έχει επιτευχθεί. Αν ο στόχος σας είναι «η αύξηση του εισοδήματος των αγροτών κατά χ % το 2013», πού θα βρείτε τις πληροφορίες τις οποίες χρειάζεστε για να δείξετε τι έχει συμβεί; Αν αποφασίσετε ότι απαιτείται μια έρευνα, τότε θα πρέπει να προσθέσετε κάποια δράση επιπλέον στη λίστα των δράσεων του προγράμματος, για την οποία θα πρέπει να υπάρξει πρόβλεψη και στον προϋπολογισμό. Ο κανόνας πάντως είναι ότι οι δείκτες τους οποίους επιλέγετε για τη μέτρηση των στόχων σας θα πρέπει να είναι επαληθεύσιμοι με κάποιο τρόπο. Αν δεν είναι, θα πρέπει να βρείτε άλλους δείκτες.

Σχεδιασμός Προϋπολογισμού

Εφόσον έχετε περιγράψει λεπτομερώς τις δράσεις του προγράμματός σας, μπορείτε να αναπτύξετε και το σχετικό προ-

υπολογισμό, ο οποίος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα έξοδα για μισθούς προσωπικού, υλικά, εξοπλισμό, δράσεις, παρακολούθηση και αξιολόγηση, άλλα έξοδα (τραπεζικά κ.τ.λ.). Ο προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται σε διαφορετικές φάσεις του Κύκλου Ζωής ενός Έργου.

Ποια είναι η λειτουργία του προϋπολογισμού

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

Ο προϋπολογισμός αποτελεί τη βάση για τις οικονομικές αναφορές προς τους χορηγούς. Αν ο προϋπολογισμός που έχετε συντάξει είναι ρεαλιστικός και ακριβής, τότε και οι αναφορές σας θα ακολουθούν τον προϋπολογισμό τον οποίο έχετε προβλέψει και αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των χορηγών σας. Επίσης, οι οικονομικές αναφορές θα πρέπει ν' ακολουθούν τις αναφορές οι οποίες περιγράφουν την πρόοδο της υλοποίησης.

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

Πώς να συντάξετε έναν προϋπολογισμό

Συνήθως οι χορηγοί όπως η Ε.Ε., και το UNDP έχουν τα δικά τους αναλυτικά έντυπα για τη σύνταξη του προϋπολογισμού. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να δείτε προσεκτικά τις φόρμες και τις οδηγίες οι οποίες τις συνοδεύουν. Κανονικά ο προϋπολογισμός θα πρέπει να είναι μια σελίδα και να δίνει όλες τις σημαντικές κατηγορίες δαπανών (διοικητικό προσωπικό, εμπειρογνώμονες, μεταφορικά, αναλώσιμα, δαπάνες οργάνωσης εκδηλώσεων, κ.τ.λ.). Σε ξεχωριστή σελίδα θα υπάρχει επεξήγηση για κάθε δαπάνη.

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

Επίσης, προκειμένου να είστε σίγουροι ότι έχετε ρεαλιστικές τιμές όσον αφορά τις διάφορες δαπάνες, κάνετε μια σχετική έρευνα αγοράς (τιμές εισιτηρίων, αγοράς εξοπλισμού, δι-οργάνωση σεμιναρίων κ.τ.λ.)

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

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

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

Προϋπολογισμός Δράσης	Όλα τα έτη			
	Μονάδα	μονά- δων	Τιμή μονάδας (σε ευρώ)	Κόστος (σε ευρώ)
1. Ανθρώπινο Δυναμικό				
1.1 Μισθοί				
1.1.1 Συντονισμός	Ανά μήνα			0
1.1.2 Διοικητικό προσωπικό	Ανά μήνα			0
1.2 Per diems για αποστολές				0
1.2.1 Εξωτερικό	Ανά ημέρα			0
1.2.2 Τοπικά	Ανά ημέρα			0
1.2.3 Συμμετέχοντες σε σεμινάρια	Ανά ημέρα			0
Υποσύνολο Ανθρώπινο Δυναμικό				0
2. Ταξίδια ⁵				
2.1 Διεθνή	Ανά πτήση			0
2.2 Τοπικά	Ανά μήνα			0
2.3 Συμμετοχή σε σεμινάρια κτ..λ.	Ανά ταξίδι			0
Υποσύνολο Ταξίδια				0
3. Εξοπλισμός, υλικά και προμήθειες				
3.1 Ενοικίαση οχήματος	Ανά όχημα			0
3.2 Υπολογιστές, software (να προσδιοριστεί)				0

3.3 Αγορά ή ενοικίαση οπτικοακουστικού εξοπλισμού (να προσδιοριστεί)				0
3.4 Άλλο (να προσδιοριστεί)				0
Υποσύνολο Εξοπλισμός, υλικά και προμήθειες				0
4. Δαπάνες γραφείου				
4.1 Αναλώσιμα – προμήθειες γραφείου, φωτοτυπίες κ.τ.λ.	Ανά μήνα			0
4.2 Επικοινωνία (τηλέφωνο, fax, e-mail)	Ανά μήνα			0
4.3 Άλλα έξοδα (να προσδιοριστούν)	Ανά μήνα			0
Υποσύνολο Δαπάνες Γραφείου				0
5. Άλλες δαπάνες, υπηρεσίες				
5.1 Δημοσιεύσεις (σχεδιασμός, εκτύπωση κ.τ.λ.) ⁸	Ανά ...			0
5.2 Μελέτες, έρευνες				0
5.3 Έξοδα Auditing				0
5.4 Έξοδα αξιολόγησης				0
5.5 Μετάφραση				0
5.6 Οικονομικές υπηρεσίες				0
5.7 Δαπάνες για διαλέξεις, συγγραφή κ.τ.λ.				0
5.8 Δαπάνες για συνέδρια και σεμινάρια (ενοικίαση αίθουσας κ.τ.λ.)				0
5.9 Δράσεις δημοσιότητας				0
Υποσύνολο Άλλες δαπάνες, υπηρεσίες				0

Δαπάνες	Μονάδα	μονάδων	Τιμή Μονάδας (σε ευρώ)	Κόστος (σε ευρώ)
6. Άλλο (να προσδιοριστεί)				0
6.1				0
6.2				0
				0
Υποσύνολο Άλλο				0
7. Υποσύνολο άμεσες επιλέξιμες δαπάνες της δράσης (1-6)				0
8. Μη προβλέψιμες δαπάνες (κατ' ανώτατον μέχρι 5% του 7, του συνολικού προϋπολογισμού)				
9. Σύνολο άμεσων επιλέξιμων δαπανών της δράσης (7+ 8)				0
10. Διοικητικές δαπάνες (maximum 7% του 9, σύνολο άμεσων επιλέξιμων δαπανών της δράσης)				
11. Σύνολο επιλέξιμων δαπανών (9+10)				0

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

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

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

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

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

Σχ. 3

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

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

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

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

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

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

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

Ένας χρήσιμος οδηγός για το Λογικό Πλαίσιο:

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

Άλλες πηγές τις οποίες μπορείτε να συμβουλευτείτε είναι οι εξής: Κασσιμάτη Κ., *Κοινωνικός Σχεδιασμός και Αξιολόγηση*, Αθήνα: Gutenberg Γιώργος & Κώστας Δαρδανός, 2002.

JENNIFER CLARKE

ΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ

Εισαγωγή

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

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν κάποια πρακτικά πράγματα που μια ΜΚΟ μπορεί να κάνει προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες επιτυχίας μιας πρότασης και αυτό το κεφάλαιο

στοχεύει στο να παράσχει πρακτικές συμβουλές πάνω στο ζήτημα αυτό. Το κεφάλαιο στηρίζεται στην εμπειρία που απέκτησε η ίδια η γράφουσα εργαζόμενη τόσο ως δωρήτρια ΜΚΟ όσο και ως fundraiser για ΜΚΟ. Χρήσιμος οδηγός της ήταν και η σχετική βιβλιογραφία που εμφανίζεται στο τέλος του κεφαλαίου.

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

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

Με δεδομένο ότι το πρώτο ζήτημα του σχεδιασμού ενός προγράμματος έχει αναπτυχθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο αυτού του οδηγού, θα επικεντρωθούμε εδώ κυρίως στην κατανόηση των επιθυμιών του χρηματοδότη και τη συγγραφή μιας σαφούς και πειστικής αίτησης.

Καταλαβαίνοντας τι θέλουν οι δωρητές

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

Μαθαίνοντας για ένα συγκεκριμένο δωρητή

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι δεν υπάρχει αυτό που θα λέγαμε «τυπικός» δωρητής. Ο κάθε δωρητής έχει διαφορετικές

προτεραιότητες και τρόπους δουλειάς. Πριν αρχίσουμε λοιπόν τη σύνταξη μιας πρότασης για ένα πρόγραμμα, είναι σημαντικό να ανακαλύψουμε όσο το δυνατόν περισσότερα συγκεκριμένα στοιχεία για το δωρητή.

Πιθανές πηγές πληροφόρησης θα μπορούσαν να είναι:

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

Κοινά χαρακτηριστικά προτάσεων που επελέγησαν

Παρά τις διαφορές ανάμεσα στους δωρητές, πολλοί έχουν έναν αριθμό κοινών χαρακτηριστικών. Πρόκειται για φορείς με συγκεκριμένους στόχους. Όσοι έχουν να επιλέξουν ποιες προτάσεις θα υποστηρίξουν, συνήθως έχουν να διαβάσουν πολλές προτάσεις μέσα σε περιορισμένο χρόνο. Έχουν επίσης την ευθύνη να επιλέξουν τα προγράμματα που φαίνεται να είναι τα πλέον υποσχόμενα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι υπεύθυνοι αυτοί βρίσκονται και οι ίδιοι υπό πίεση από τους διευθυντές και το διοικητικό συμβούλιο προκειμένου να πά-

ρουν τις «σωστές» αποφάσεις και είναι υπόλογοι εάν το πρόγραμμα δεν επιτύχει. Αυτό σημαίνει ότι οι δωρητές δεν επιθυμούν να αναλάβουν μεγάλα ρίσκα με τις προτάσεις που επιλέγουν.

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

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

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

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

Η πρόταση πρέπει να αναδεικνύει καθαρά την αναγκαιότητα του προτεινόμενου προγράμματος

Ίσως για το φορέα η αναγκαιότητα του προγράμματος να είναι αυτονόητη. Πρέπει όμως να καταστήσει γνωστή την άποψη αυτή στους δωρητές που ενδεχομένως γνωρίζουν πολύ λίγα για το χώρο της δικής του δουλειάς. Ο δωρητής πρέπει να καταλάβει ότι το προτεινόμενο πρόγραμμα θα προσφέρει κάτι ουσιαστικό. Ο φορέας πρέπει έτσι να είναι σε θέση να αναπτύξει τα επιχειρήματά του για την αναγκαιότητα του προγράμματος.

Δεν πρέπει να περιμένει από το δωρητή να στηριχθεί μόνο στο φορέα. Είναι σημαντικό να προσφέρει και άλλες μαρτυρίες, να αποδείξει δηλαδή ότι έχει κάνει έρευνα για την αναγκαιότητα του προγράμματος και να δείξει ότι το πρόγραμμα είναι ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες. Γι' αυτό, είναι ουσιώδες να έχει γίνει η εκτίμηση αναγκών (βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο).

Χρήσιμες πληροφορίες μπορεί να είναι:

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

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

Η πρόταση πρέπει να διέπεται από συνοχή

Είναι ευκολότερο για το δωρητή να κατανοήσει την αξία μιας πρότασης εφόσον αυτή είναι σαφής και εφόσον διέπεται από συνοχή. Χωρίς αυτό ο δωρητής δεν μπορεί να αποκτήσει την εντύπωση της αποτελεσματικότητας της ΜΚΟ.

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

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

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

Η πρόταση πρέπει να ανταποκρίνεται στην αξία των χρημάτων (value for money)

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

Αυτό δεν σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα πρέπει να θεωρηθεί «φτηνό». Ένας μεγάλος μάλιστα προϋπολογισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι αξίζει εάν, για παράδειγμα, ανταποκρίνεται στην

ωφέλεια που θα αποκομίσει ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων, ή στη διαρκή ωφέλεια που θα προκύψει από το πρόγραμμα. Είναι σημαντικό αυτό να γίνει σαφές στην πρόταση.

Είναι, επίσης, σημαντικό ο προϋπολογισμός στην πρόταση να είναι ρεαλιστικός. Αν δεν δίνει αυτήν την εντύπωση, δεν θα είναι σίγουρος ο δωρητής ότι το πρόγραμμα μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Είναι σπάνιο να μπορεί κανείς να ζητήσει περισσότερα χρήματα από ένα δωρητή για ένα πρόγραμμα που ο προϋπολογισμός του αποδείχθηκε ανεπαρκής για την ολοκλήρωσή του. Πρέπει, έτσι, στον προϋπολογισμό, εκτός από τη λογική, να υπάρχει και ο ρεαλισμός.

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

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

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

- Πληροφορίες για το προηγούμενο έργο του.
- Πληροφορίες για οποιαδήποτε προηγούμενη χρηματοδότηση που πήρε – αυτό βοηθά να κερδίσει την εμπιστοσύνη ενός νέου χορηγού.
- Πληροφορίες από τους χρήστες των υπηρεσιών του.

- Αναφορές από ανθρώπους που συνεργάστηκαν με τον οργανισμό και εκφράστηκαν θετικά για το έργο του.
- Πληροφορίες για την εμπειρία και τις ικανότητες του προσωπικού.
- Πληροφορίες για τη διαχείριση, όπως η οικονομική διαχείριση, η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Πρόσθετα στοιχεία που θα κάνουν την πρόταση να ξεχωρίσει

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

- Οι δωρητές συχνά επιθυμούν να χρηματοδοτήσουν κάτι καινούργιο. Αυτό θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη ή η επέκταση του ήδη εκτελούμενου έργου ή ενός νέου τρόπου χειρισμού ενός υπάρχοντος προβλήματος.
- Πολλά προτεινόμενα προγράμματα φαίνονται πολύ όμοια μεταξύ τους. Εάν μπορεί να προσφερθεί μια καινούργια οπτική ή μεθοδολογία, είναι πολύ πιο πιθανό η πρόταση να ξεχωρίσει και να τύχει ιδιαίτερης προσοχής.
- Εάν μπορεί να προηγηθεί ένα μικρό πιλοτικό πρόγραμμα, ή μια πιλοτική δράση, αυτό θα βοηθήσει να τονιστεί η αναγκαιότητα για το πρόγραμμα και η ικανότητα του οργανισμού.
- Όσο περισσότερο συμμετέχει η κοινωνική ομάδα-στόχος στην έρευνα και στο σχεδιασμό του προγράμματος, τόσο το καλύτερο.
- Εάν μπορεί να καταδειχθεί οποιαδήποτε «προστιθέμενη

αξία» ή επιπλέον ωφέλειες από το πρόγραμμα, η πρόταση θα είναι πιο πειστική. Ως «προστιθέμενη αξία» θα μπορούσε να θεωρηθεί:

- Επένδυση σε εκπαίδευση προσωπικού ή εθελοντών για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας.
- Συμμετοχή εθελοντών: με την υποστήριξη του προγράμματος από εθελοντές, μπορούν να προσφερθούν υπηρεσίες σε περισσότερους ανθρώπους, να μειωθεί το κόστος του έργου και να αναπτυχθεί η ικανότητα του οργανισμού.
- Το πρόγραμμα μπορεί να έχει τη δυναμική της επαναληψιμότητας από άλλους – στην περίπτωση που προσφέρεται μια καινούργια προσέγγιση, κ.τ.λ.

Καταλαβαίνοντας τη διαδικασία της επιλογής των προτάσεων

Οι περισσότεροι δωρητές ακολουθούν μια διαδικασία επιλογής σε δύο στάδια:

Στο πρώτο στάδιο η πρόταση θα εξεταστεί αναλυτικά σε όλες της τις λεπτομέρειες για το εάν ανταποκρίνεται σε όλα τα κριτήρια επιλογής. Τα κριτήρια αυτά ποικίλλουν, πράγμα που εξαρτάται από το δωρητή και κατά συνέπεια είναι σημαντικό να διαβάσει κανείς προσεκτικά όλες τις οδηγίες για τη σύνταξη της αίτησης. Για παράδειγμα, ο δωρητής μπορεί να υποστηρίζει μόνο εγγεγραμμένες στα μητρώα ΜΚΟ ή έργα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική ή θεματική περιοχή. Επίσης, μια πρόταση μπορεί να γίνει δεκτή για αξιολό-

γηση μόνον εφόσον επισυνάπτονται και τα σχετικά έγγραφα που απαιτούνται (π.χ. ετήσιες εκθέσεις κ.τ.λ.). Εάν η πρόταση δεν ανταποκρίνεται σε όλα τα κριτήρια επιλογής, ενδέχεται να καταλήξει στον κάλαθο των αχρήστων χωρίς καν να διαβαστεί.

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

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

*Παράδειγμα: Κριτήρια Αξιολόγησης για το πρόγραμμα
«Ευρώπη για τους πολίτες» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής*
(Πηγή: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΕΥΡΩΠΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ» 2007-2013,
ΟΔΗΓΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ, σ. 24.)

% της συνολικής βαθμολογίας	Ποιοτικά κριτήρια: 80%
25%	Συνάφεια με τους στόχους και τις προτεραιότητες του προγράμματος: -Γενικοί και ειδικοί στόχοι του προγράμματος. -Μόνιμες και ετήσιες προτεραιότητες του προγράμματος.
25%	Ποιότητα του σχεδίου και των προτεινόμενων μεθόδων -Ποιότητα του πλαισίου του σχεδίου (ενεργός συμμετοχή όλων των αναδόχων στο σχέδιο, ορισμός του προγράμματος, ποιότητα της φάσης αξιολόγησης). -Ποιότητα του περιεχομένου και της μεθόδου του σχεδίου (θέμα που ενδιαφέρει την ομάδα των συμμετεχόντων, εφαρμογή κατάλληλης μεθόδου, ενεργός συμμετοχή των συμμετεχόντων και της τοπικής κοινότητας στο σχέδιο, ευρωπαϊκή διάσταση). - Γόνιμη αλληλεπίδραση: το γεγονός ότι στο σχέδιο συμμετέχουν οργανώσεις διαφόρων τύπων.
15%	Αντίκτυπος: - Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, και ειδικότερα τυχόν συγκεκριμένος σύνδεσμος με τη διαδικασία χάραξης πολιτικής. - Αντίκτυπος του σχεδίου στους συμμετέχοντες. - Πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα του σχεδίου. - Προβλεπόμενα μέσα αξιολόγησης.
15%	Προβολή και παρακολούθηση: - Η ποιότητα της εμπέλειας του σχεδίου (προβολή του σχεδίου και του προγράμματος «Ευρώπη για τους πολίτες», παρακολούθηση, διάδοση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων, μεταξύ άλλων σε πολιτικό επίπεδο, σε εθνικό και σε διασυνοριακό επίπεδο, συγκεκριμένα μελλοντικά σχέδια δράσης με την ανάμειξη των συμμετεχουσών τοπικών και περιφερειακών αρχών αυτοδιοίκησης και των πολιτών).

% της συνολικής βαθμολογίας	Ποσοτικά κριτήρια: 20%
10%.	Γεωγραφικός αντίκτυπος: - Αριθμός συμμετεχουσών χωρών και συμμετεχόντων εταιρών.
10%	Ομάδα-στόχος: - Αριθμός άμεσων συμμετεχόντων (συμπεριλαμβανομένων μειονεκτούντων ατόμων), ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων. - Κοινό στο οποίο εκτείνεται έμμεσα η εμβέλεια του σχεδίου.

Γράφοντας μια σαφή και αποτελεσματική πρόταση

Γενικές οδηγίες

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

Στυλ παρουσίασης

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

- τονισμένα γράμματα, υπογραμμίσεις, κουκίδες, υποκεφαλίδες,
- μικρές παραγράφους,
- μεγαλύτερο μέγεθος γραμμάτων (κάποιοι δωρητές ζητούν συγκεκριμένου μεγέθους γραμματοσειρές),
- φράσεις στις οποίες πέφτει εύκολα το μάτι, στατιστικά ή φωτογραφίες.

Σαφής διατύπωση

Η γλώσσα της πρότασης να είναι σαφής. Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μακροσκελείς προτάσεις, περίπλοκος ή τεχνικός

λόγος, ιδιωματικές εκφράσεις ή ακρωνύμια που ένας δωρητής μπορεί να μην καταλαβαίνει. Αν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ένα ακρωνύμιο, την πρώτη φορά πρέπει να γραφούν οι λέξεις ολόκληρες και να προστεθεί σε παρένθεση το ακρωνύμιο. Επίσης δεν πρέπει να συμπεριλαμβάνονται πολλά στοιχεία ή σκέψεις μέσα σε μια παράγραφο.

Η πρόταση πρέπει να είναι γραμμένη για τον αναγνώστη – δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται ότι το πρόσωπο που αξιολογεί την αίτηση γνωρίζει οτιδήποτε για το φορέα και το έργο του. Παράλληλα όμως πρέπει να αποφεύγεται το επιδεικτικό ύφος.

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

Ύφος της διατύπωσης

Ακόμη κι αν ο φορέας αντιμετωπίζει πολύ δύσκολες καταστάσεις, είναι σημαντικό το ύφος της διατύπωσης να είναι θετικό και να δείχνει σιγουριά. Σπάνια η προτεραιότητα ενός δωρητή είναι να σώσει μια ΜΚΟ που αγωνίζεται να επιβιώσει. Έτσι, καλύτερα η πρόταση να μη δίνει την εντύπωση του απελπισμένου (ακόμη κι αν είναι!) ή να προσπαθεί να προκαλέσει τον οίκτο για τη ΜΚΟ. Θα είναι πολύ πιο αποτελεσματικό η πρόταση να παρουσιαστεί ως η μοναδική ευκαιρία για κάποιον να γίνει δωρητής σε ένα εξαιρετικό πρόγραμμα. Η πρόταση πρέπει να δίνει την εντύπωση ότι «πουλάει» μια ευκαιρία στο δωρητή.

Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται:

- θετικές εκφράσεις «Το πρόγραμμα θα ...» αντί «Το πρόγραμμα στοχεύει να ...» ή αντί «Το πρόγραμμα ελπίζει να ...»

- ενεργητικά ρήματα: «Βοηθήσαμε νέες γυναίκες να ...» αντί «Νέες γυναίκες βοηθήθηκαν από τον οργανισμό μας να....»

Βοήθεια

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

Τι πρέπει να συμπεριλάβει μια πρόταση

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι προτάσεων:

- 1) Σύντομες προτάσεις με τα βασικά σημεία (concept notes) και
- 2) Πλήρως ανεπτυγμένες προτάσεις.

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

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

Δεν υπάρχουν σταθεροί κανόνες για το πώς θα συνταχθούν

σύντομες προτάσεις με τα βασικά σημεία, ούτε όμως και πλήρως ανεπτυγμένες προτάσεις. Παρακάτω δίνονται μερικές βασικές οδηγίες.

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

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

Απώτεροι και άμεσοι στόχοι του προγράμματος (Project Aims/ Goals and Objectives)	Καταγράψτε το σύνολο των άμεσων και των απώτερων στόχων	1 παράγραφος. Πρέπει να συνδέεται με την αναφορά για την αναγκαιότητα και τις δράσεις. Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο για οδηγίες για τη συγγραφή των στόχων.
Δράσεις του προγράμματος (Project Activities)	Περιγράψτε περιεκτικά κάθε κύρια δράση	Μέχρι μισή σελίδα. Πρέπει να σχετίζεται με την αναγκαιότητα και τους στόχους. Να καταγράψετε τις δράσεις με αύξοντα αριθμό (ούτως ώστε να αναφέρεστε σε αυτές με τον αριθμό τους σε άλλα μέρη της αίτησης αλλά και σχετικές εκθέσεις προόδου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης). Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο
Αποτελέσματα (Outcomes/Results)	Κατάλογος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος	1 παράγραφος. Πρέπει να σχετίζεται με τις δράσεις. Να χρησιμοποιηθεί θετική γλώσσα. Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο
Παρακολούθηση και αξιολόγηση (Monitoring and evaluation)	Γράψτε σύντομα πώς θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται οι δράσεις και τα αποτελέσματά τους	Πρέπει να σχετίζεται με τις δράσεις και τα αποτελέσματα. <i>Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο</i>
Υπολογισμός του κόστους (Budget estimate)	Αναφέρετε το χρηματικό ποσό που απαιτείται και όποια άλλη ενδεχόμενη πηγή χρηματοδότησης για το πρόγραμμα	Σε σύντομη πρόταση μην συμπεριλάβετε αναλυτικό προϋπολογισμό.

Το προφίλ του οργανισμού (Organisation profile)	Περιγράψτε σύντομα τους στόχους του οργανισμού και τις δράσεις του καθώς και τα κυριότερα αποτελέσματά τους Να αναφερθείτε περιληπτικά στη δομή του οργανισμού: στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και στις υποδομές	1-2 παραγράφους
--	---	-----------------

Οδηγίες για το τι πρέπει να συμπεριληφθεί σε μια πλήρως ανεπτυγμένη πρόταση (περίπου 6-10 σελ.¹ + τα παραρτήματα)

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

Μέρος	Περιγραφή	Σχόλια
Εμπροσθόφυλλο (Title page)	Τίτλος της πρότασης Όνομα του πιθανού δωρητή Όνομα και διεύθυνση του οργανισμού σου με το λογότυπο εφόσον υπάρχει Όνομα του υπεύθυνου για την κατάθεση των αιτήσεων Χρονολογία	Βλ. τον παραπάνω πίνακα σχετικά με τον τίτλο

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

<p>Περίληψη/ εισαγωγικό σημείωμα (Summary / Executive Summary)</p>	<p>Η περίληψη της πρότασης θα πρέπει να περιλαμβάνει: την αναγκαιότητα του προγράμματος, τους απώτερους και τους άμεσους στόχους, τα αποτελέσματα, τις δράσεις, τη χρονική περίοδο, το συνολικό κόστος</p>	<p>Μέχρι μισή σελίδα</p> <p>Γράψτε αυτό το μέρος <i>τελευταίο</i> (αν και εμφανίζεται στην αρχή)</p>
<p>Περιεχόμενα (Contents)</p>	<p>Καταγράψτε τις κυριότερες κεφαλίδες και τους αριθμούς των σελίδων</p>	<p><i>Η σελίδα αυτή θα βοηθήσει τον αναγνώστη να βρει το δρόμο του μέσα στην πρόταση</i></p>
<p>Πώς ανταποκρίνεται το έργο στις προτεραιότητες του δωρητή (Relevance of project to donor's priorities)</p>	<p>Μια σύντομη περίληψη για το πώς ανταποκρίνεται το έργο στις προτεραιότητες του δωρητή</p>	<p><i>Προσπαθήστε να χρησιμοποιήσετε την ορολογία του δωρητή</i></p>
<p>Υπόβαθρο / Καταγραφή του προβλήματος / Αναφορά στην αναγκαιότητα του προγράμματος (Background/ Context/ Problem Statement/ Needs Statement)</p>	<p>Εξηγήστε γιατί το πρόγραμμα είναι αναγκαίο. Περιγράψτε περιληπτικά πώς διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα του προγράμματος, προσφέροντας και μαρτυρίες. Προσδιορίστε την ομάδα-στόχο (ωφέλειες). Αναφέρετε περιληπτικά γιατί ο οργανισμός σας ενδιαφέρεται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα. Παρουσιάστε πώς σχετίζεται το δικό σας πρόγραμμα με άλλες ενδεχομένως πρωτοβουλίες</p>	<p>Περίπου 1 σελίδα</p> <p>Να αναφέρεται στην εκτίμηση αναγκών</p> <p>Να χρησιμοποιήσετε εντυπωσιακές αναφορές, στατιστικά στοιχεία ή φωτογραφίες</p> <p>Θα πρέπει να αναφέρεται στις ανάγκες εκείνου που στοχεύετε να βοηθήσετε· όχι στις ανάγκες του οργανισμού</p>

Απώτεροι και άμεσοι στόχοι (Aims/Objectives/ Goals)	<p>Αναφέρετε τους γενικούς και ειδικούς στόχους του προγράμματος</p>	<p>Περίπου μισή σελίδα Πρέπει να συνδέεται με την αναφορά για την αναγκαιότητα και τις δράσεις <i>Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο για οδηγίες για τη συγγραφή των στόχων.</i></p>
Δράσεις/Διαδικασία (Activities/ Process)	<p>Περιγράψτε όλες τις δράσεις που θα λάβουν χώρα</p> <p>Αναφέρετε ποιος θα είναι ο υπεύθυνος για την κάθε δράση, τι θα γίνει και πού</p>	<p>Περίπου 1-2 σελίδες</p> <p>Να τις καταγράψετε με αύξοντα αριθμό (ούτως ώστε να αναφέρεστε σε αυτές με τον αριθμό τους σε άλλα μέρη της αίτησης αλλά και σχετικές εκθέσεις προόδου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης)</p> <p>Πρέπει να σχετίζεται με την αναγκαιότητα και τους στόχους</p> <p><i>Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο</i></p>
Χρονοδιάγραμμα (Timeline/Schedule)	<p>Παρουσιάστε το χρονοδιάγραμμα των δράσεων</p>	<p>Περίπου μισή σελίδα <i>Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο</i></p>
Αποτελέσματα / Αντίκτυπος (Outcomes/ Impact)	<p>Τα αποτελέσματα πρέπει να μπορούν να επαληθευθούν (δηλ. μπορείτε να δείξετε καθαρά ότι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί)</p>	<p>Περίπου μισή σελίδα</p> <p>Τα αποτελέσματα πρέπει να σχετίζονται με τις δράσεις</p> <p>Να χρησιμοποιείτε θετική γλώσσα (βλ. παραπάνω)</p> <p><i>Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο</i></p>

Παρακολούθηση και Αξιολόγηση (Monitoring and Evaluation)	Εξηγήστε πώς οι δράσεις και τα αποτελέσματά τους θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται	Θα πρέπει να αναφέρετε τις δράσεις και τα αποτελέσματα <i>Βλ. στο προηγούμενο κεφάλαιο</i>
Προϋπολογισμός (Budget)	Πρέπει να συμπεριληφθεί ένας αναλυτικός προϋπολογισμός. Παρουσιάστε όποια άλλη πηγή χρηματοδότησης του προγράμματος	Πρέπει να αναφέρεται καθαρά στις δράσεις <i>Βλ. στο κεφ. προηγούμενο κεφάλαιο</i>
Το προφίλ του οργανισμού (Organisation profile)	Περιγράψτε σύντομα τους στόχους του οργανισμού και τις δράσεις του, την εμπειρία και τα επιτεύγματά του Κάντε ένα διάγραμμα της δομής της ΜΚΟ σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και των υποδομών του	
Παραρτήματα (Appendices)	Εδώ μπορείτε να βάλετε έγγραφα ή επιστολές υποστήριξης που μπορεί να ενισχύουν την πρόταση χωρίς η ίδια να γίνεται μακροσκελής	Π.χ. Λογικό Πλαίσιο, ετήσια έκθεση, βιογραφικό σημείωμα όσων συμμετέχουν στο πρόγραμμα, επιστολές υποστήριξης

Τελικές παρατηρήσεις

Εάν η πρόταση εγκριθεί, να θεωρήσετε ότι πρόκειται μόνο για την αρχή μιας μακράς σχέσης με το δωρητή. Στείλτε μια ευχαριστήρια επιστολή, καλέστε το δωρητή να δει τις δραστηριότητές σας και κρατήστε τον ενήμερο με εκθέσεις και αναφορές. Μπορείτε, επίσης, να ενημερώσετε το δωρητή εάν υπάρχει ανάγκη να γίνουν κάποιες αλλαγές στο σχεδιαζόμε-

νο πρόγραμμα. Εάν διατηρήσετε καλή σχέση μαζί του, είναι πολύ πιο πιθανό να λάβετε κι άλλη χρηματοδότηση στο μέλλον.

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

Βιβλιογραφία και χρήσιμες πηγές

Βιβλιογραφία

- Bartle, P. (2007), *Proposals for Funding – How to get money out of donor organizations*, Community Empowerment Collective: <http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/res-prp.htm>
- Bartle, P. (2007), *ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΟΡΟΙ*, Ο Σχεδιασμός ενός Έργου και η Εύρεση Πόρων γι' αυτό, Community Empowerment Collective: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/org-pdg.htm>
- Eastwood, M. and Norton, M. (2010), *Writing Better Fund-raising Applications: A Practical Guide*, Directory of Social Change.
- FundsforNGOs (2008), *How to Write a Proposal*, FundsforNGOs.org: <http://www.fundsforngos.org/how-to-write-proposal/>
- Minor, J. (2011), *Collaborative Grantseeking: A Guide to De-*

signing Projects, Leading Partners, and Persuading Sponsors, Greenwood.

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

Women's Resource Centre (2010), *Writing Successful Funding Proposals*, Women's Resource Centre: http://www.wrc.org.uk/includes/documents/cm_docs/2010/w/writing_successful_funding_proposals_guide_whole.pdf

Χρήσιμες Πηγές

BOND: <http://www.bond.org.uk>

Charities Aid Foundation: www.cafonline.org

Community Empowerment Collective: <http://cec.vcn.bc.ca/cmp/collect.htm>

European Foundation Centre: <http://www.efc.be>

Funders Online Directory: <http://www.fundersonline.org/grantseekers>

Fundsnetsservices.com: <http://www.fundsnetsservices.com>

Funds for NGOs: <http://www.fundsforngos.org>

Women's Funding Network: <http://www.wfnet.org/>

World Association of Non-Governmental Organizations: www.wango.org

ΤΖΑΝΕΤΟΣ ΑΝΤΥΠΙΑΣ

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κάθε φορέας, μικρός ή μεγάλος, συμμετέχει σε ενέργειες που εμπεριέχουν δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (human resources management). Αυτές περιλαμβάνουν τις επίσημες πολιτικές (HR policies) που ο φορέας έχει αναπτύξει και τις πρακτικές υλοποίησης σε καθημερινή βάση. Όσο πιο συνδεδεμένες είναι οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές υλοποίησης, τόσο πιο αποτελεσματικός είναι ο φορέας. Μάλιστα, αναφερόμαστε σε ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων όταν ο φορέας συστηματικά κατανοεί, δημιουργεί, συντονίζει, ευθυγραμμίζει και ενσωματώνει τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές υλοποίησης. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάπτυξη μοντέλων ανάλυσης εργασίας και αρμοδιοτήτων (job analysis & competency modeling)
- Προσέλκυση (recruiting) και διατήρηση ικανών εργαζομένων

- Επιλογή εργαζομένων κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος
- Ανάπτυξη συστήματος αποζημίωσης
- Ανάπτυξη συστήματος αποζημίωσης βάσει απόδοσης και ενίσχυση των κινήτρων εργασίας
- Παρακολούθηση - μέτρηση απόδοσης και ανατροφοδότηση
- Εξασφάλιση υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας
- Πλεονεκτήματα και υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους

Τρία είναι τα κύρια αλληλοσυνδεόμενα μέρη που συμμετέχουν σ' ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων: οι συντονιστές προγραμμάτων (managers), οι επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR professionals) και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το πλαίσιο ρόλων και αρμοδιοτήτων αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας: Ρόλοι και ευθύνες Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού

Συντονιστές Προγραμμάτων	Επαγγελματίες Δ.Α.Δ.	Προσωπικό Προγραμμάτων
<p>Συνεργασία με υπεύθυνους Δ.Α.Δ. και προσωπικό για την ανάπτυξη πολιτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Σύνδεση πολιτικών Δ.Α.Δ. με αντίστοιχες πρακτικές</p> <p>Συμμετοχή επαγγελματιών Δ.Α.Δ. στο σχηματισμό και υλοποίηση των στρατηγικών του φορέα και των επιπτώσεων στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Σε συστηματική βάση εκτίμηση των επιπτώσεων των επιχειρησιακών αποφάσεων στο ανθρώπινο δυναμικό</p> <p>Αποδοχή κοινής ευθύνης στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και επικέντρωση στη μείωση πιθανών εμποδίων</p> <p>Εκμάθηση βασικών αρχών και δεξιοτήτων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Αναζήτηση ανατροφοδότησης από τους επαγγελματίες Δ.Α.Δ. και το προσωπικό για ενίσχυση και βελτίωση δεξιοτήτων Δ.Α.Δ.</p>	<p>Συνεργασία με υπεύθυνους Δ.Α.Δ. και προσωπικό για την ανάπτυξη πολιτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Υποστήριξη Συντονιστών και Προσωπικού στην εφαρμογή των πρακτικών Δ.Α.Δ. σε συνάφεια με τις σχετικές πολιτικές</p> <p>Διαρκής ενημέρωση για τεχνικές Δ.Α.Δ.</p> <p>Ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων και αρμοδιοτήτων για υποστήριξη διαδικασιών αλλαγής</p> <p>Συστηματική και στενή συνεργασία με το προσωπικό για βελτίωση και ενίσχυση του περιβάλλοντος εργασίας</p>	<p>Συνεργασία με υπεύθυνους Δ.Α.Δ. και προσωπικό για την ανάπτυξη και υλοποίηση πολιτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Αποδοχή ευθύνης (και) για ίδια διαχείριση της εργασιακής συμπεριφοράς και ανάπτυξης καριέρας στο φορέα</p> <p>Αναγνώριση ανάγκης για ευελιξία και προσαρμοστικότητα</p> <p>Δέσμευση για διαρκή εκμάθηση και βελτίωση</p> <p>Εκμάθηση βασικών αρχών και εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή μελών ομάδας, αξιολόγηση φορέα, εκπαίδευση συνεργατών)</p> <p>Προθυμία συμμετοχής σε διαδικασίες ανατροφοδότησης για βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης προσωπικού</p>

Προϋποθέσεις εξασφάλισης Στρατηγικού Πλεονεκτήματος μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πολύ σημαντικό συστατικό στοιχείο επιτυχούς λειτουργίας μιας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης είναι η συστηματική και στοχευμένη επιλογή προσωπικού, που θα ενισχύσει παράλληλα το στρατηγικό πλεονέκτημα του ίδιου του φορέα. Το κύριο ζητούμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας του συνόλου του προσωπικού στο φορέα. Για το σκοπό αυτόν θα πρέπει να επιλεγθούν τα σωστά άτομα, εργαζόμενα στα σωστά καθήκοντα στη σωστή στιγμή και μέρος και κάτω από τις σωστές συνθήκες. Τρεις είναι οι προϋποθέσεις βάσει των οποίων ο φορέας μπορεί να εξασφαλίσει στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Άτομα που είναι πηγή προστιθέμενης αξίας: Οι επαγγελματίες (εθελοντές ή μη) που χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους εποικοδομητικά ώστε να μετατρέπουν τους πόρους του φορέα (υλικά, γνώση, εμπειρία) σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εν λόγω επαγγελματίες είναι αυτοί που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τις ουσιαστικές δραστηριότητες του φορέα και συμβάλλουν είτε στη διοίκηση είτε στην υλοποίηση των αντικειμένων εργασίας της οργάνωσης. Μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή επίτευξη συνολικών επιδόσεων μέσω της προσεκτικής οικονομικής διαχείρισης, της στοχευμένης παροχής υπηρεσιών, του εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα και της ανίχνευσης νέων ευκαιριών ανάπτυξης.

Άτομα που είναι σπάνια: Όσο πιο σπάνια είναι τα άτομα από πλευράς ικανοτήτων και γνώσεων, τόσο πιο αυξημένες είναι οι πιθανότητες για τον ίδιο το φορέα να έχει ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, ένας φορέας γνωστός για το ικανό και δυναμικό στελεχιακό δυναμικό του υπερτερεί έναντι των άλλων «ανταγωνιστών».

Φιλοσοφία που δεν μπορεί να αντιγραφεί: Εάν θεωρούμε πως το να βρεις τα κατάλληλα άτομα είναι το πρώτο βήμα, το να διατηρήσεις τα καλύτερα και μάλιστα ευχαριστημένα και άκρως παραγωγικά είναι εξίσου σημαντικό.

Στοιχεία Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού - Human Resources Planning

Ο όρος **σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού** αναφέρεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που είναι συνυφασμένες με:

- Ανίχνευση και εκτίμηση του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος
- Καθορισμό των γενικών και επιμέρους στόχων ως προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και των απαραίτητων δεικτών μέτρησης
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων σχεδίων υλοποίησης της πολιτικής και των σχετικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μαζί με τα απαραίτητα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής.

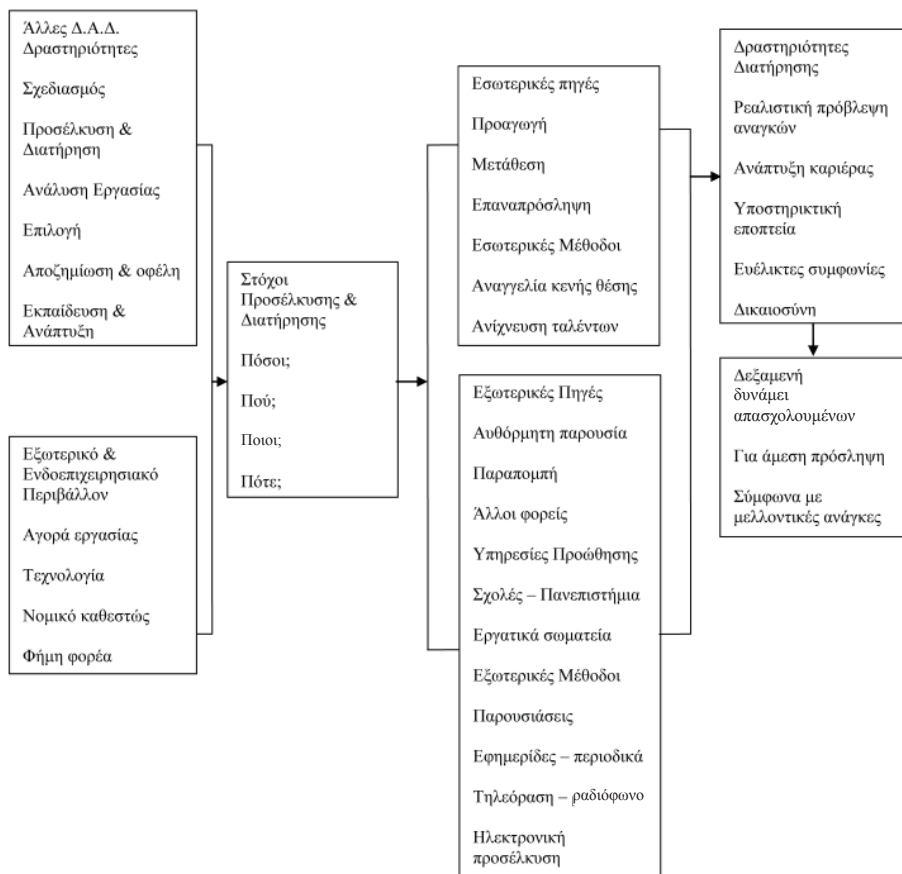
Βασικό στοιχείο της επιτυχούς υλοποίησης ενός έργου είναι να έχει γίνει μια λεπτομερής εκτίμηση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Η εκτίμηση αυτή αναγκών πρέπει φυσικά να εστιάζεται όχι μονάχα σε ποσοτικά κριτήρια (π.χ. για τη σίτιση 1.000 αστεγών θα χρειαστούν 15 άτομα) αλλά και ποιοτικά (τι δεξιότητες πρέπει να έχουν τα άτομα αυτά). Από την εκτίμηση αναγκών ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προκύπτει και η σύνθεση της ομάδας έργου, για παράδειγμα θα χρειαστούμε έναν επαγγελματία μάνατζερ, δύο επαγγελματίες κοινωνιολόγους, δύο επαγγελματίες γιατρούς και δέκα εθελοντές.

Προσέλκυση και διατήρηση στελεχών και εθελοντών

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει τη διαδικασία εντοπισμού και απόκτησης ικανών και κατάλληλων

επαγγελματιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πόστου που καλούνται να καλύψουν. Η εύρεση του κατάλληλου αριθμού με τις απαραίτητες τυπικές και άτυπες δεξιότητες είναι ένα δύσκολο εγχείρημα για το εκάστοτε Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τους αρμόδιους που το στελεχώνουν. Η διεργασία προσέλκυσης και διατήρησης αποτυπώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Διάγραμμα 1: Ρόλοι και ευθύνες Σχεδίασης Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού



Με δεδομένο ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι περιορισμένοι ως προς τη διαθεσιμότητά τους, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, θα πρέπει εξαρχής και έπειτα από την οργανωσιακή ανάλυση να εξετάζονται όλες οι πιθανές εναλλακτικές διατήρησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθεί ένας πίνακας που περιγράφει τις κύριες εναλλακτικές, αλλά και τα μειονεκτήματά τους.

Πίνακας: Ρόλοι και ευθύνες Σχεδίασης Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πιθανές λύσεις σε ελλείψεις προσωπικού	Μειονεκτήματα
Αύξηση του βασικού επιπέδου μισθού.	Εξασφάλιση μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων, χωρίς απαραίτητα να διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα.
Προσφορά οικονομικών κινήτρων κινητοποίησης και αύξησης παραγωγικότητας.	Αν η αύξηση της παραγωγικότητας δεν συμβαδίζει με την αύξηση του εργασιακού κόστους, τα όρια κέρδους μειώνονται επικίνδυνα ή ο ισοσκελισμός εσόδων – εξόδων είναι αρνητικός.
Μείωση του ποσοστού αποχώρησης και κατά συνέπεια μείωση της ανάγκης προσέλκυσης και πρόσληψης νέου ανθρώπινου δυναμικού.	Κίνδυνος μείωσης δημιουργικότητας, έλλειψη ενίσχυσης δεξιοτήτων με την είσοδο νέου ανθρώπινου δυναμικού.
Πρόσληψη προσωπικού χωρίς τις απαραίτητες δεξιότητες και μετέπειτα εκπαίδευση.	Μειωμένη αρχικά παραγωγικότητα, αυξημένη ανάγκη εποπτείας με επακόλουθη αύξηση του σχετικού κόστους, πιθανότητα αποχώρησης μετά την εκπαίδευση.
Χρήση τεχνολογίας που μειώνει την ανάγκη διατήρησης του προσωπικού.	Απαιτήση μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών και σχετικών δεξιοτήτων με το αντίστοιχο κόστος.

Η στρατηγική σημασία της διαδικασίας επιλογής

Ο όρος *επιλογή* (selection) αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης και χρήσης της απαραίτητης πληροφορίας από τους αιτούμενους με σκοπό τον καθορισμό του ποιος είναι ικανός προς πρόσληψη και επιπλέον ποιος για βραχυπρόθεσμη περίοδο και ποιος για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Περιλαμβάνει την εκτίμηση των σχετικών απαιτήσεων που κάθε πόστο θέτει, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών χαρακτηριστικών της δουλειάς καθώς και των ποιοτικών απαιτήσεών της. Ακολουθεί η εξατομικευμένη εκτίμηση του γνωστικού υπόβαθρου, των δεξιοτήτων, ενδιαφερόντων και προτιμήσεων των ενδιαφερομένων για την κάλυψη της θέσης.

Εφόσον υλοποιείται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο, οι πρακτικές επιλογές εξασφαλίζουν ότι οι δυνάμει απασχολούμενοι είναι:

- Ικανοί για αποτελεσματική απόδοση
- Πρόθυμοι για μακροχρόνια παραμονή εφόσον ο φορέας τους χρειάζεται
- Ικανοί να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές που ανταποκρίνονται στις δεοντολογικές αρχές εξυπηρέτησης των ομάδων-στόχου
- Ικανοί να υλοποιήσουν τις στρατηγικές κατευθύνσεις του φορέα

Άλλωστε η μεγαλύτερη επιστροφή από οιαδήποτε επένδυση προέρχεται από αυτήν της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Ο ακόλουθος πίνακας αποτυπώνει τις συνέπειες της σωστής ή μη απόφασης επιλογής προσωπικού, που εκ των πραγμάτων καθορίζει την ποσότητα και ποιότητα υλοποίησης των επιχειρησιακών κατευθύνσεων και των σχετικών δράσεων του φορέα.

Πίνακας: Συνέπειες Σωστής & μη Σωστής Απόφασης Επιλογής

<p>Υψηλή Απόδοση</p>	<p>Ο αιτούμενος και ο φορέας συνεχίζουν να πληρώνουν το κόστος εντοπισμού</p> <p>Ο αιτούμενος μπορεί να αποφασίσει να αποδεχθεί εναλλακτική που είναι λιγότερο προτιμητέα και συμφέρουσα</p> <p>Οι εργαζόμενοι μπορεί να αυξήσουν τις ώρες απασχόλησης έως ότου πληρωθεί η θέση</p>	<p>Ο νεοπροσληφθείς αποδίδει σωστά</p> <p>Οι συνεργάτες κερδίζουν από την είσοδο ενός ικανού επαγγελματία</p> <p>Οι υπεύθυνοι έργων εκπληρώνουν τους στόχους</p> <p>Οι πληθυσμοί-στόχοι εξυπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο</p>
<p>Επίπεδο Απόδοση</p>	<p>Απόρριψη ικανού αιτούντος (λάθος απόφαση)</p>	<p>Αποδοχή ικανού αιτούντος (σωστή απόφαση)</p>
	<p>Απόρριψη μη ικανού αιτούντος (σωστή απόφαση)</p>	<p>Αποδοχή μη ικανού αιτούντος (λάθος απόφαση)</p>
<p>Χαμηλή Απόδοση</p>	<p>Ο αιτών συνεχίζει να αναζητά εργασία</p> <p>Ο εργοδότης συνεχίζει να ψάχνει για ικανό εργαζόμενο</p> <p>Ο αιτών ίσως αποφασίσει να εκπαιδεύσει περαιτέρω τον εαυτό του</p> <p>Οι εξυπηρετούμενοι αποφεύγουν τον κίνδυνο ελλιπούς εξυπηρέτησης</p> <p>Οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να υπερ απασχολούνται μεν αλλά αποφεύγουν τη συνεργασία για την αποφυγή ενδεχόμενων συγκρούσεων</p>	<p>Ο νεοπροσληφθείς δεν αποδίδει ικανοποιητικά</p> <p>Ο νεοπροσληφθείς χάνει την αυτοπεποίθησή του λόγω της χαμηλής απόδοσης</p> <p>Οι συνεργάτες γίνονται άμεσοι αποδέκτες της ελλιπούς απόδοσης</p> <p>Οι πληθυσμοί-στόχοι εξυπηρετούνται ελλιπώς</p> <p>Δεν εκπληρώνονται οι στόχοι του έργου</p> <p>Κίνδυνος ατυχημάτων και αύξηση των κινδύνων</p> <p>Ο νεοπροσληφθείς θα πρέπει να αντικατασταθεί με αύξηση του κόστους ανεύρεσης νέου επαγγελματία</p>

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο τρέχον περιβάλλον η αναζήτηση στελεχών αλλά και εθελοντών με δεξιότητες και συνέπεια είναι περισσότερο από επιτακτική. Καθώς οι ανάγκες για δράσεις, και κατά συνέπεια για προσωπικό, αυξάνονται, προκύπτει ένας επιμερισμός του ήδη εκπαιδευμένου προσωπικού το οποίο είναι διαθέσιμο για τις ελληνικές ΜΚΟ. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητη η αναζήτηση στελεχών από μη παραδοσιακές πηγές, καθώς και η αύξηση των προσπαθειών προσέλκυσης περισσότερων εθελοντών.

Περαιτέρω, έχει παρατηρηθεί ότι σε συνθήκες οικονομικής πίεσης οι οργανισμοί εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτούς τους ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να φέρουν πόρους στον οργανισμό. Έτσι, για μια ΜΚΟ ένας έμπειρος fundraiser θα ήταν περισσότερο από επιθυμητός. Χωρίς να αγνοείται η σημαντική προστιθέμενη αξία ενός τέτοιου ανθρώπου, μια ΜΚΟ πρέπει να προσπαθεί να προσελκύσει και στελέχη (αλλά και εθελοντές) που έχουν εμπειρία στην υλοποίηση προγραμμάτων και έργων. Και αυτό γιατί βασική προϋπόθεση έγκρισης μιας χρηματοδότησης είναι η διαβεβαίωση του δωρητή ότι το έργο θα υλοποιηθεί ως επί το πλείστον επιτυχώς, με το τελευταίο να επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από το σωστό σχεδιασμό του έργου αλλά και της ομάδας που θα το διαχειριστεί και θα το υλοποιήσει.

Ο ρόλος των εθελοντών

Είναι φυσικό ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί παρά να στηρίζεται στα στελέχη του για την εύρυθμη λειτουργία του, πολύ περισσότερο, δε, για την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων. Μάλιστα, και από την πλευρά των δωρητών υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για το τι δυνατότητες σε ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μια ΜΚΟ, καθώς και ποια είναι η προτεινόμενη ομάδα έργου. Κατά κανόνα, λοιπόν, μια ομάδα έργου θα πρέπει να διευθύνεται από ένα άτομο με σημαντική εμπειρία στη διαχείριση σχετικών έργων, καθώς και να στελεχώνεται από άλλα πρόσωπα σχετικής εμπειρίας.

Πέρα, όμως, από τα παραπάνω άτομα, και καθώς οι ΜΚΟ δεν είναι εταιρείες οι οποίες διαθέτουν μια πλειάδα στελεχών, οι εθελοντές που θα απασχοληθούν σε ένα έργο αποτελούν στοιχείο μείζονος σημασίας. Σε αυτό συντελεί και το γεγονός ότι οι (θεσμικοί) δωρητές δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο VfM (όπως περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο) και στο ποσοστό της δωρεάς που καταλήγει στους τελικούς αποδέκτες – τον πληθυσμό-στόχο. Στο πλαίσιο αυτό, μια ΜΚΟ δεν θα μπορούσε να απασχολεί σε ένα έργο μόνο στελέχη, καθώς –πέραν της σχετικής ανεπάρκειας αυτών για το σύνολο των έργων– έτσι θα αυξανόταν το διοικητικό κόστος κατακόρυφα.

Συμπερασματικά, ένα έργο το οποίο αναλαμβάνει μια ΜΚΟ σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό υλοποιείται από τους εθελοντές της οργάνωσης. Είναι, λοιπόν, ιδιαιτέρως σημαντικό οι τελευταίοι να επιλέγονται σε κάθε έργο με βάση τις δεξιότητες και την εμπειρία τους. Το γεγονός ότι σε πολλούς εθελοντές ανατίθενται εύκολες εργασίες ή εργασίες ρουτίνας δεν σημαίνει ότι δεν έχει σημασία ποιοι είναι αυτοί οι άνθρωποι. Αντιθέτως, ως φορείς εκτέλεσης του έργου πρέπει να αυξάνουν την προστιθέμενη αξία του τελευταίου δημιουργώντας ταυτόχρονα μια θετική εικόνα για τη ΜΚΟ.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική προστασία του εθελοντή από πάσης φύσεως νομικά θέματα. Είναι κατ' αρχάς σαφές ότι η απασχόληση εθελοντών σε διάφορα έργα ενέχει νομικές υποχρεώσεις από την πλευρά της ΜΚΟ. Η τελευταία θα πρέπει να μπορεί να καλύψει τυχόν προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν, όπως, για παράδειγμα, ένα ατύχημα στην ώρα απασχόλησης του εθελοντή. Επιπρόσθετα, πρέπει να είναι κατανοητό ότι καθώς ο εθελοντής δρα εκ μέρους της ΜΚΟ, προβλήματα τα οποία μπορεί να προκληθούν από πράξεις του, όπως, για παράδειγμα, μια ζημία σε τρίτους λόγω ενός ατυχήματος, βαρύνουν ως ένα βαθμό και την ίδια τη ΜΚΟ. Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται σωστή πληρο-

φόρηση και εκπαίδευση των εθελοντών και κυρίως η αποφυγή εκτενούς χρησιμοποίησης εθελοντών χωρίς τη συνδρομή και επίβλεψη στελεχών της οργάνωσης.

Βιβλιογραφία

- Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ. (1991): «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων».
- Παναγιωτοπούλου Ρ. (2003): «Η έννοια του εθελοντισμού στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία και η πρόκληση των Ολυμπιακών Αγώνων», Ινστιτούτο V-PRC.
- Παπαλεξανδρή Ν., Δ. Μπουραντάς (2002): *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου.
- Χυτήρης Α. (2001): *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Interbooks.
- Brainard L.A. & Siplon P.D., “Toward Nonprofit Organisation Reform in the Voluntary spirit: lessons from the Internet”, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33(3), September 2004.
- Bush R., “Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world”, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vo. 21, 1992.
- Korten C.D. “Third Generation NGO Strategies: a Key to People-centered Development”, *World Development*, Vol. 15, Autumn 1987.
- Quebral M.G., “Nongovernmental organisations and fundraising: why people equals power”, *New Directions for Philanthropic Fundraising*, Vol. Winter 2004, Issue 46.
- Stephens C.R., “Building the Fundraising Team”, *New Directions for Philanthropic Fundraising*, No 43, Spring 2004.
- Thomas L., “Capacity Building for Local NGOs: A guidance Manual for good Practice», *Catholic Institute for International Relations (CIIR)*, 2005.

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΕΜΠΡΖΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εισαγωγή

Κάθε είδος έργου, από τη στιγμή της σύλληψης της αναγκαιότητάς του μέχρι την ολοκλήρωση ή την αντικατάστασή του, υπόκειται σε περιορισμούς χρόνου, κόστους και ποιότητας, έχει να αντιμετωπίσει απρόβλεπτους παράγοντες (κινδύνους αλλά και ευκαιρίες), χρειάζεται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, προμήθειες υλικών και υπηρεσιών και, τέλος, απαιτεί οργάνωση, επικοινωνία μεταξύ όλων των συμμετεχόντων, καθώς και τεκμηρίωση. Όταν τα έργα υλοποιούνται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο, οικονομικά διεθνοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η διαχείρισή τους απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία και συστηματική προσπάθεια.

Οι Βασικές Γνώσεις (ή Κορμός Γνώσης) στη Διαχείριση Έργων (Project Management Body of Knowledge) είναι εξαιρετικά σημαντικές για την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου. Όπως και σε άλλους τομείς, π.χ., νομική, ιατρική και λογιστική, οι βασικές γνώσεις συνδέονται με τα άτομα που τις εφαρμόζουν

και τις προάγουν. Οι πλήρεις Βασικές Γνώσεις της Διοίκησης Έργων περιλαμβάνουν αποδεδειγμένες πρακτικές που εφαρμόζονται ευρέως, όπως και τη γνώση καινοτόμων πρακτικών.

Τι είναι ένα έργο

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

Χαρακτηριστικά έργου

1. Προσωρινότητα

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

2. Μοναδικότητα

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

- Ένα προϊόν ή ένα δημιούργημα το οποίο παράγεται και είναι μετρήσιμο.
- Μία δυνατότητα εκτέλεσης μιας υπηρεσίας, όπως επιχειρησιακές λειτουργίες που υποστηρίζουν την παραγωγή ή τη διανομή.

- Ένα αποτέλεσμα, όπως ευρήματα ή τεκμηριώσεις. Για παράδειγμα, ένα ερευνητικό έργο αναπτύσσει γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προσδιοριστεί εάν υφίσταται μια τάση ή όχι ή εάν μια νέα διεργασία θα έχει κοινωνικό όφελος.

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

3. Προοδευτική Ανάπτυξη

Προοδευτική ανάπτυξη είναι ένα χαρακτηριστικό των έργων που συνοδεύει τις έννοιες της προσωρινότητας και της μοναδικότητας. Προοδευτική ανάπτυξη σημαίνει ανάπτυξη σε βήματα και αυξητική συνέχιση. Για παράδειγμα, το φυσικό αντικείμενο του έργου περιγράφεται γενικά στα πρώιμα στάδια του έργου και γίνεται πιο συγκεκριμένο και λεπτομερές καθώς η ομάδα έργου αποκτά καλύτερη και πληρέστερη αντίληψη των αντικειμενικών στόχων και των παραδοτέων. Η προοδευτική ανάπτυξη δεν πρέπει να συγχέεται με τη διολίσθηση του φυσικού αντικειμένου (*scope creep*).

Η προοδευτική ανάπτυξη των προδιαγραφών ενός έργου πρέπει να συντονίζεται προσεκτικά με τον κατάλληλο ορισμό του φυσικού αντικειμένου ενός έργου ή προγράμματος, ειδικά εάν το έργο εκτελείται βάσει σύμβασης. Όταν προσδιοριστεί επαρκώς το φυσικό αντικείμενο του έργου –δηλαδή η ερ-

γασία που πρέπει να εκτελεστεί— πρέπει να ελέγχεται, καθώς οι προδιαγραφές του έργου και του προϊόντος αναπτύσσονται προοδευτικά.

Τι είναι η Διοίκηση ή Διαχείριση Έργων;

Η «διαχείριση ή διοίκηση έργου», γνωστή στα Αγγλικά με τον όρο «Project Management», προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν στα «γιατί», «τι», «πώς», «ποιος», «πόσο κοστίζει» και «πότε» ενός έργου από την εποχή σύλληψης της αναγκαιότητάς του μέχρι την ολοκλήρωσή του. Έτσι, η διαχείριση έργου περιλαμβάνει την επιλογή των μεθόδων υλοποίησης, τις αναγκαίες εκτιμήσεις χρόνου και κόστους, το πρόγραμμα ποιότητας, το σχέδιο ασφάλειας και υγείας, τη διαχείριση των κινδύνων αλλά και οποιαδήποτε άλλη οργανωτική ή ελεγκτική ενέργεια απαιτείται για τη σχεδίαση, υλοποίηση και λειτουργία του έργου σε όλη την ωφέλιμη «ζωή» του. Επιπρόσθετα, ορισμένοι (π.χ. η ερευνητική ομάδα του καθηγητή Roland Gareis στο Πανεπιστήμιο της Βιέννης) ισχυρίζονται ότι η διαχείριση έργου και πιο συγκεκριμένα η θεώρηση ΚΠΕ (Κοινωνία Προσανατολισμένη κατά Έργα) μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διοίκηση της κοινωνίας γενικότερα. Σύμφωνα με τη θεώρηση ΚΠΕ, οι περισσότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, από το σχολείο των παιδιών, τις εισαγωγικές εξετάσεις στο πανεπιστήμιο, την οργάνωση ενός ταξιδιού ή μιας φιλανθρωπικής εκδήλωσης, μπορούν να θεωρηθούν και να αντιμετωπιστούν ως έργα. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί οικονομία χρόνου, κόστους και κόπου και άρα, κατ' επέκταση, σημαντικό όφελος για την κοινωνία γενικότερα.

Διαχείριση ή Διοίκηση έργων είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες

ενός έργου προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του έργου. Η διοίκηση έργων επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης και της ολοκλήρωσης των διεργασιών διοίκησης έργου για την έναρξη, προγραμματισμό, εκτέλεση, παρακολούθηση, έλεγχο και ολοκλήρωση. Ο διευθυντής του έργου είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων του έργου.

Η διοίκηση ενός έργου περιλαμβάνει:

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

Οι διαχειριστές έργων συχνά μιλάνε για έναν «τριπλό περιορισμό» –φυσικό αντικείμενο, χρόνος και κόστος του έργου– στη διαχείριση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων του έργου. Η ποιότητα του έργου επηρεάζεται από την εξισορρόπηση των τριών αυτών παραγόντων. Τα ιδιαίτερα ποιοτικά έργα παραδίδουν το απαιτούμενο προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα, σύμφωνα με το αντικείμενο, εντός των προθεσμιών και εντός των ορίων του προϋπολογισμού. Η σχέση μεταξύ των παραγόντων αυτών είναι τέτοια που εάν ένας από τους τρεις παράγοντες μεταβληθεί, τουλάχιστον ένας άλλος παράγοντας θα επηρεαστεί. Οι διαχειριστές έργων διοικούν επίσης σε συνθήκες αβεβαιότητας. Ο κίνδυνος (το ρίσκο) του έργου είναι ένα αβέβαιο γεγονός που μπορεί να έχει μια θετική ή αρνητική επίδραση σε έναν τουλάχιστον στόχο του έργου.

Κατανόηση του περιβάλλοντος του Έργου

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

- Πολιτισμικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η ομάδα έργου πρέπει να κατανοεί το πώς το έργο επηρεάζει τους ανθρώπους και πώς οι άνθρωποι το έργο. Αυτό μπορεί να απαιτεί την κατανόηση των διαφόρων οικονομικών, δημογραφικών, εκπαιδευτικών, ηθικών, εθνικών, θρησκευτικών και λοιπών χαρακτηριστικών των ανθρώπων τους οποίους επηρεάζει το έργο ή που ενδεχομένως ενδιαφέρονται για το έργο. Ο διαχειριστής έργου πρέπει επίσης να εξετάσει τη νοοτροπία του οργανισμού και να προσδιορίσει εάν η διοίκηση έργων αναγνωρίζεται ως ένας ρόλος με ευθύνη και εξουσία από όλους τους συμμετέχοντες.
- Διεθνές και πολιτικό περιβάλλον. Ορισμένα μέλη της ομάδας ενδεχομένως απαιτείται να εξοικειωθούν με εφαρμοστέους διεθνείς, εθνικούς, περιφερειακούς και τοπικούς νόμους και έθιμα, καθώς και με το πολιτικό κλίμα που θα μπορούσε να επηρεάσει το έργο. Ορισμένοι διεθνείς παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι οι διαφορές της ώρας, εθνικές και τοπικές εορτές, ταξιδιωτικές απαιτήσεις για κατά πρόσωπο συναντήσεις, καθώς και οι απαιτήσεις για τηλεδιασκέψεις.
- Φυσικό περιβάλλον. Εάν το έργο θα επηρεάσει το φυσικό του περίγυρο, ορισμένα μέλη της ομάδας θα πρέπει να είναι γνώστες των παραγόντων της τοπικής οικολογίας και

της φυσικής γεωγραφίας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο ή να επηρεασθούν από αυτό.

Διοίκηση / Διαχείριση έργων – Ιστορική αναδρομή

Η διαχείριση συνυπάρχει με τα έργα από την πρώτη φορά που οι άνθρωποι προσπάθησαν να πετύχουν «κάτι» – εποχή που ήταν πολύ πριν τους ιστορικούς χρόνους (άποψη που διατυπώθηκε στο 16ο Παγκόσμιο Συνέδριο Διαχείρισης Έργων, Βερολίνο, 2002). Αρχικά, ο κάθε υπεύθυνος υλοποίησης ενός στόχου ακολουθούσε τις δικές του εμπειρικές ή ιδιοσυγκρασιακές μεθόδους με σκοπό να σχεδιάσει τις απαιτούμενες ενέργειες που έπρεπε να κάνει, καθώς και να βρει τρόπους για να οργανώσει και να ελέγξει την υλοποίησή τους. Η πρώτη συστηματική προσπάθεια επίτευξης καλύτερου αποτελέσματος μέσω οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας έγινε το 19ο αιώνα σε ένα εργοστάσιο χυτοσιδήρου των ΗΠΑ. Υπεύθυνος της προσπάθειας ήταν ο αρχιμηχανικός του εργοστασίου F.W. Taylor (1856-1915), σήμερα θεωρούμενος ως «πατέρας» της διαχείρισης (management). Στα χρόνια που ακολούθησαν και λόγω των έργων της εποχής εκείνης (κατασκευή σιδηροδρομικού δικτύου, οι πρώτοι ουρανοξύστες, έργα εξηλεκτρισμού κ.λπ.) έγιναν διάφορες άλλες σχετικές μελέτες, κυρίως στις ΗΠΑ και κυρίως από μηχανικούς. Παρ' όλα αυτά, όμως, μόνο τα τελευταία σαράντα χρόνια η διαχείριση έργων αντιμετωπίστηκε ως ξεχωριστό πεδίο επιστημονικής και επαγγελματικής ενασχόλησης, κυρίως λόγω της επιτυχημένης συμβολής της στη δημιουργία του πυραυλικού συστήματος Polaris του Αμερικανικού Ναυτικού κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, αλλά και της σημασίας που της αναγνωρίστηκε ως μοχλού παραγωγής «νέου πλούτου» για την κοινωνία. Νέου «πλούτου»; Πράγματι, η όλη έννοια της διαχείρισης είναι η

οικονομικότερη παραγωγή έργων στα οποία η μετέπειτα εκμετάλλευση αποσβένει το κόστος δημιουργίας τους και παράγει νέο πλούτο! Αυτό είναι και το κίνητρο πίσω από τη μελέτη, ενασχόληση, δημιουργία και τέλος αποδοχή της όλης γνωστικής περιοχής! Πώς, όμως, θα γίνει αυτό; Πώς θα επιτευχθεί ο «νέος πλούτος»; Διάφορες επαγγελματικές και ερευνητικές ομάδες από πολλές χώρες ασχολήθηκαν με το θέμα και για σειρά ετών. Αρχικά, η λύση αναζητήθηκε μέσω των εφαρμοσμένων μαθηματικών. Αν δεχθούμε ότι είναι το οικονομικό όφελος το οποίο τελικά επιζητούμε, αυτό σίγουρα μπορεί να εκφραστεί με κάποιες εξισώσεις (πιο καλά με κάποιες συναρτήσεις), η μελέτη, ανάλυση και επίλυση των οποίων θα μας οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Χιλιάδες ανθρώποι αφιερώθηκαν σε αυτόν το σκοπό κατά τη διάρκεια μιας εικοσαετίας που ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1950. Τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας περιλαμβάνουν τις μεθόδους της δικτυωτής ανάλυσης (ή μεθόδους του «κρίσιμου δρόμου» ή CPM), τις τεχνικές βελτιστοποίησης της σχέσης κόστους και χρόνου ενός έργου και τους αλγόριθμους ορθολογικότερης χρησιμοποίησης των μέσων παραγωγής. Σήμερα που το υπολογιστικό φορτίο των μεθόδων και τεχνικών αυτών το αναλαμβάνουν οι υπολογιστές, η εφαρμογή τους αποτελεί συμβατική υποχρέωση για όσους ασχολούνται με τα έργα / προγράμματα και τα αποτελέσματά τους. Ωστόσο τα έργα δεν γίνονται πάντα ούτε γρηγορότερα, ούτε καλύτερα, ούτε οικονομικότερα επειδή εφαρμόζουμε τις μεθόδους δικτυωτής ανάλυσης. Κι αυτό είναι ένα διεθνές αλλά, δυστυχώς, και ελληνικό φαινόμενο. Το Ολυμπιακό Στάδιο του Μόντρεαλ, η ανάπτυξη του λειτουργικού συστήματος Windows, η σήραγγα της Μάγλης αποτελούν γνωστά παραδείγματα έργων που στοίχισαν και διήρκεσαν πολύ περισσότερο απ' όσο είχε αρχι-

κά προβλεφθεί. Κάτι δεν πάει καλά. Οι ερευνητικές ομάδες γύρισαν στα γραφεία τους, οι εθνικοί προϋπολογισμοί, αλλά και μεγάλες εταιρείες ενέγραψαν κονδύλια για έρευνα και γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1970 φαινόταν ότι γυρίζαμε στην αρχή. Τι έφταιγε; Το πολύ απλό και ίσως πασιφανές. Η υλοποίηση ενός έργου, δηλαδή κάτι καινούργιου που ακριβώς όμοιό του δεν υπάρχει μέχρι τώρα, δεν είναι και τόσο απλή διαδικασία. Σε αυτή μετέχουν πολλοί άνθρωποι, με διαφορετικά ενδιαφέροντα και συμφέροντα, διαφορετικές ανάγκες, επιδιώξεις, γνώσεις, δικαιώματα κ.λπ. Τα μαθηματικά δεν είναι πάντα αρκετά! [Και βέβαια, ίσως έφταιγαν και άλλοι παράγοντες –όπως οι κοινωνικές αλλαγές– που άλλαξαν την όλη αντίληψή μας για τη σημασία και την αξία του ανθρώπου, του περιβάλλοντος και του χρήματος - η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες που με τη συνεχή εξέλιξή τους έκαναν το χθεσινό απραγματοποίητο σημερινή καθημερινότητα - οι πολιτισμικές αντιλήψεις που επιδρούν μερικές φορές στη διαδικασία παραγωγής - τα μη οικονομικά αποτελέσματα των έργων που είναι τόσο σημαντικά σε ορισμένες περιπτώσεις, οι νέοι τρόποι παραγωγής έργων (π.χ. με αυτοχρηματοδότηση ή με συνεταιριστικό εργολάβο) κ.λπ.].

Σύστημα Διοίκησης / Διαχείρισης Έργων

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

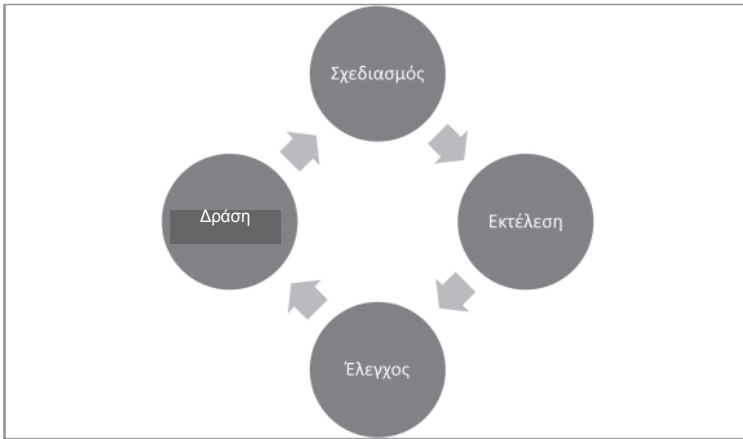
Το σχέδιο διοίκησης έργου περιγράφει πώς θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα διοίκησης έργων. Το περιεχόμενο του συστήματος διοίκησης έργων ποικίλλει ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής, τις οργανωτικές επιδράσεις, την πολυπλοκότητα του έργου και τη διαθεσιμότητα των υφιστάμενων συστημάτων. Οι οργανωτικές επιδράσεις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

Διεργασίες Διοίκησης / Διαχείρισης Έργων

Οι διεργασίες διοίκησης έργων παρουσιάζονται ως διακριτά στοιχεία με σαφώς προσδιορισμένες αλληλεπιδράσεις. Στην πράξη ωστόσο, επικαλύπτονται και αλληλεπιδρούν με τρόπους που δεν παρουσιάζονται λεπτομερώς στο παρόν κείμενο. Οι περισσότεροι έμπειροι πρακτικοί της διοίκησης έργων αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν περισσότεροι του ενός τρόποι να διοικηθεί ένα έργο. Τα ειδικά χαρακτηριστικά ενός έργου ορίζονται ως στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν βάσει της πολυπλοκότητας, του κινδύνου, του μεγέθους, του χρονικού εύρους, της εμπειρίας της ομάδας έργου, της πρόσβασης σε συντελεστές παραγωγής, της ποσότητας ιστορικών πληροφοριών και της ωριμότητας του οργανισμού στη διοίκηση έργων. Οι απαιτούμενες Ομάδες Διεργασιών και οι συστατικές διεργασίες αποτελούν οδηγούς στην εφαρμογή της κατάλληλης γνώσης και ικανοτήτων στη διοίκηση έργων.

Μια εγγενής έννοια στην αλληλεπίδραση μεταξύ των διεργασιών διοίκησης έργου είναι ο κύκλος σχεδιασμός-εκτέλεση-έλεγχος-δράση (plan-do-check-act cycle). Ο κύκλος αυτός δι-ασυνδέεται μέσω αποτελεσμάτων – η εκροή από έναν κύκλο αποτελεί εισροή για τον άλλο.

Σχήμα 1. Ο Κύκλος plan-do-check-act



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

Οι πέντε Ομάδες Διεργασιών είναι:

- Ομάδες Διεργασιών Εκκίνησης. Καθορίζουν και εγκρίνουν το έργο ή μια φάση αυτού.

- Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού. Καθορίζει και αποσαφηνίζει τους στόχους και σχεδιάζει την απαιτούμενη πορεία δράσης, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και το φυσικό αντικείμενο που το έργο ανέλαβε να ικανοποιήσει.
- Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης. Ενσωματώνει το ανθρώπινο δυναμικό και τους άλλους συντελεστές παραγωγής, ώστε να εκπονηθεί το σχέδιο διοίκησης έργου.
- Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου. Μετράει τακτικά και παρακολουθεί την πρόοδο προκειμένου να προσδιοριστούν αποκλίσεις από το σχέδιο διοίκησης έργου, έτσι ώστε να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες όταν κριθεί αναγκαίο για την επίτευξη των στόχων του έργου.
- Ομάδα Διεργασιών Κλεισίματος. Τυποποιεί την αποδοχή του προϊόντος, της υπηρεσίας ή του αποτελέσματος και οδηγεί το έργο ή τη φάση του έργου σε ένα φυσιολογικό τερματισμό.

Γνωστικές περιοχές Διοίκησης / Διαχείρισης Έργου

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

Σχήμα 2. Πλαίσιο επιτυχίας της Διαχείρισης Έργων



Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου

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

- Ανάπτυξη Καταστατικού του έργου – Ανάπτυξη του καταστατικού του έργου το οποίο εγκρίνει επισήμως το έργο (σε περίπτωση που πρόκειται περί σύμπραξης πολλών εταιρειών).
- Ανάπτυξη Προκαταρκτικής Έκθεσης Φυσικού Αντικειμέ-

νου του έργου – Ανάπτυξη της προκαταρκτικής έκθεσης φυσικού αντικειμένου του έργου, η οποία παρέχει μια λεκτική περιγραφή για το αντικείμενο.

- Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης έργου – Καταγραφή των αναγκαίων ενεργειών, ώστε να καθορισθούν, να ετοιμαστούν, να ολοκληρωθούν και να συντονιστούν όλα τα συνοδευτικά σχέδια σε ένα σχέδιο διοίκησης έργου.
- Διοίκηση και Διαχείριση Εκτέλεσης έργου – Εκτέλεση των εργασιών που ορίζονται στο σχέδιο διοίκησης έργου προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτήσεις του έργου που καθορίζονται στην έκθεση φυσικού αντικειμένου.
- Παρακολούθηση και Έλεγχο των Εργασιών του έργου – Παρακολούθηση και έλεγχος των διεργασιών που απαιτούνται για την εκκίνηση, το σχεδιασμό, την εκτέλεση και το κλείσιμο ενός έργου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι απόδοσης που καθορίζονται στο σχέδιο διοίκησης έργου.
- Ολοκληρωμένο Έλεγχο Αλλαγών – Ανασκόπηση όλων των αιτημάτων για αλλαγές, έγκριση αλλαγών και έλεγχος αλλαγών στα παραδοτέα και στα περιουσιακά στοιχεία οργανωσιακών διεργασιών.
- Κλείσιμο έργου – Τερματισμός όλων των δραστηριοτήτων σε όλη την έκταση όλων των ομάδων Διεργασιών έργου προκειμένου να κλείσει επισήμως το έργο.

Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου

Η Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο περιέχει όλη την απαιτούμενη εργασία και μόνο αυτήν, ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς. Η Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του έργου ασχολείται πρωτίστως με τον καθορισμό και τον έλεγχο

του τι περιλαμβάνεται και τι όχι στο έργο. Οι διεργασίες Διαχείρισης Φυσικού Αντικειμένου του έργου είναι οι εξής:

- Σχεδιασμός Φυσικού Αντικειμένου – Δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης φυσικού αντικειμένου που τεκμηριώνει το πώς θα ορίζεται, θα επαληθεύεται και θα ελέγχεται το φυσικό αντικείμενο του έργου και πώς θα δημιουργηθεί και θα καθορισθεί η Δομή Ανάλυσης Εργασιών (Work Breakdown Structure).
- Ορισμός Φυσικού Αντικειμένου – Ανάπτυξη μιας λεπτομερούς έκθεσης φυσικού αντικειμένου του έργου ως βάση μελλοντικών αποφάσεων για το έργο.
- Δημιουργία Δομής Ανάλυσης Εργασιών – Υποδιαίρεση των κύριων παραδοτέων του έργου σε μικρότερα, περισσότερο διαχειρίσιμα συστατικά.
- Επαλήθευση Φυσικού Αντικειμένου – Επισημοποίηση αποδοχής των ολοκληρωμένων παραδοτέων του έργου.
- Έλεγχος Αλλαγών – Έλεγχος των αλλαγών στο φυσικό αντικείμενο του έργου.

Διαχείριση Χρόνου Έργου

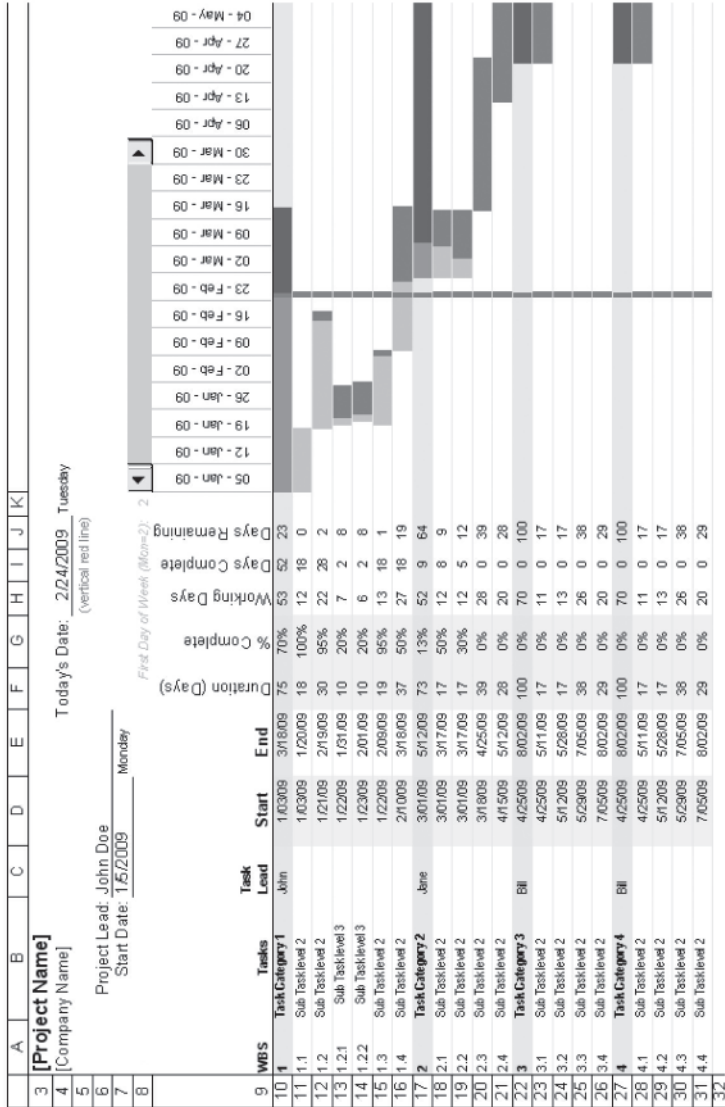
Η Διαχείριση Χρόνου έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου. Οι διεργασίες Διαχείρισης Χρόνου έργου περιλαμβάνουν:

- Ορισμό Δραστηριοτήτων – Αναγνώριση των συγκεκριμένων προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να παραχθούν τα διάφορα παραδοτέα του έργου.
- Ακολουθία Δραστηριοτήτων – Αναγνώριση και τεκμηρίωση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.

- Εκτίμηση Παραγωγικού Δυναμικού Δραστηριοτήτων – Εκτίμηση του είδους και των ποσοτήτων των συντελεστών παραγωγής που απαιτούνται, ώστε να εκτελεστεί κάθε προγραμματισμένη δραστηριότητα.
- Εκτίμηση Διάρκειας Δραστηριοτήτων – Εκτίμηση του αριθμού των περιόδων εργασίας που θα χρειαστούν, ώστε να ολοκληρωθούν οι μεμονωμένες προγραμματισμένες δραστηριότητες.
- Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος – Ανάλυση της ακολουθίας δραστηριοτήτων, των διαρκειών, των απαιτήσεων σε παραγωγικό δυναμικό και των περιορισμών του χρονοδιαγράμματος, ώστε να δημιουργηθεί το πρόγραμμα του έργου.
- Έλεγχο Χρονοδιαγράμματος – Έλεγχος των αλλαγών στο χρονοδιάγραμμα του έργου.

Χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση του Χρόνου του έργου είναι το Διάγραμμα Gantt. Το διάγραμμα Gantt είναι καλό για το σχεδιασμό, δίνει μια καλή συνολική εικόνα έργου, μπορεί ο Υπεύθυνος του έργου να παρακολουθεί την αλληλουχία δράσεων, είναι εύκολο να γνωρίζεις ποιος κάνει τι και προσφέρει μια καλύτερη εικόνα του πού βρίσκεται το έργο. Παρ' όλα αυτά, είναι δύσκολο στην επικαιροποίηση και συνήθως οι δράσεις δεν υλοποιούνται έτσι όπως αρχικά είχαν σχεδιαστεί.

Σχήμα 3. Διάγραμμα Gantt



Διαχείριση Κόστους Έργου

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

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

Διαχείριση Ποιότητας Έργου

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

- Σχεδιασμός Ποιότητας – Προσδιορισμός των σχετικών με το έργο προτύπων ποιότητας και καθορισμός του πώς θα ικανοποιηθούν.

- Εκτέλεση Διασφάλισης Ποιότητας – Εφαρμογή των σχεδιασμένων, συστηματικών διεργασιών ποιότητας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο χρησιμοποιεί όλες τις αναγκαίες διεργασίες ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις.
- Εκτέλεση Ελέγχου Ποιότητας – Παρακολούθηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, ώστε να διαπιστωθεί αν συμμορφώνονται με τα σχετικά πρότυπα ποιότητας, καθώς και προσδιορισμός τρόπων περιορισμού των αιτιών μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Έργου

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

- Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού – Προσδιορισμός και τεκμηρίωση των ρόλων, ευθυνών και σχέσεων αναφοράς στο έργο, καθώς και δημιουργία του σχεδίου διοίκησης της στελέχωσης.

- Στελέχωση Ομάδας έργου – Απόκτηση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο.
- Ανάπτυξη Ομάδας έργου – Βελτίωση των δεξιοτήτων και της αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του έργου.
- Διοίκηση Ομάδας έργου – Παρακολούθηση της απόδοσης των μελών της ομάδας, παροχή ανατροφοδότησης, επίλυση ζητημάτων και συντονισμός των αλλαγών προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του έργου.

Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου

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

- Σχεδιασμό Επικοινωνιών – Προσδιορισμός των αναγκών πληροφόρησης και επικοινωνιών των συμμετόχων του έργου.
- Κατανομή Πληροφοριών – Διάθεση των αναγκαίων πληροφοριών στους συμμετέχοντες στο έργο εγκαίρως.

- Αναφορά Απόδοσης – Συλλογή και διάχυση των πληροφοριών, περιλαμβανομένων των αναφορών κατάστασης, της μέτρησης της προόδου και της πρόβλεψης.
- Διοίκηση Συμμετοχών – Διαχείριση των επικοινωνιών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και να επιλυθούν ζητήματα των συμμετόχων του έργου.

Ειδικότερα για τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο φορέας που υλοποιεί το έργο έχει την υποχρέωση αναγνώρισης της χρηματοδότησης από την Ε.Ε./χρηματοδότη:

- σε κάθε δράση που υλοποιείται,
- σε όλο το υλικό που παράγεται στο πλαίσιο του έργου,
- κατά τη διάρκεια όλης της περιόδου υλοποίησης.

Οι οδηγίες είναι αναλυτικές και με πολλά παραδείγματα ανά περίπτωση και βρίσκονται αναρτημένες στην ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Διαχείριση Κινδύνων Έργου

Η Διαχείριση Κινδύνων έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που ασχολούνται με το σχεδιασμό, την αναγνώριση, την ανάλυση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της διαχείρισης κινδύνων έργου. Οι στόχοι της Διαχείρισης Κινδύνων έργου είναι η μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων και της επίδρασης των θετικών γεγονότων και η ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων και των επιπτώσεων γεγονότων που μπορεί να υποσκάψουν τους στόχους του έργου. Οι διεργασίες Διαχείρισης Κινδύνων έργου περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό Διαχείρισης Κινδύνων – Απόφαση του πώς θα

προσεγγιστούν, θα σχεδιαστούν και θα εκτελεστούν οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων για ένα έργο.

- Αναγνώριση Κινδύνων – Καθορισμός του ποιοι κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν το έργο και καταγραφή των χαρακτηριστικών τους.
- Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων – Ιεράρχηση των κινδύνων για ακόλουθη περαιτέρω ανάλυση ή δράση μέσω εκτίμησης και συνδυασμού των πιθανοτήτων εμφάνισής τους και των επιπτώσεών τους.
- Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων – Αριθμητική ανάλυση των επιπτώσεων των αναγνωρισμένων κινδύνων στους στόχους του συνολικού έργου.
- Σχεδιασμό Απόκρισης σε κινδύνους – Ανάπτυξη επιλογών και ενεργειών προκειμένου να βελτιωθούν οι ευκαιρίες και να μειωθούν οι απειλές στους στόχους του έργου.
- Παρακολούθηση και Έλεγχο Κινδύνων – Παρακολούθηση των αναγνωρισμένων κινδύνων, παρακολούθηση υπολειπόμενων κινδύνων, αναγνώριση νέων κινδύνων, εκτέλεση σχεδίων απόκρισης και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους σε όλη την έκταση του κύκλου ζωής του έργου.

Διαχείριση Υπεργολαβιών / Προμηθειών Έργου

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

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

- Σχεδιασμό Αγορών και Αποκτήσεων – Καθορισμός του τι θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί, πότε και πώς.
- Σχεδιασμό Συμβάσεων – Τεκμηρίωση των απαιτήσεων των προϊόντων, υπηρεσιών και αποτελεσμάτων και καθορισμός δυνητικών προμηθευτών.
- Αίτηση Απαντήσεων Υπεργολάβων/Προμηθευτών – Απόκτηση πληροφοριών, οικονομικών προσφορών, μειοδοτικών προσφορών, ή προτάσεων, ως ενδείκνυται.
- Επιλογή Υπεργολάβων/Προμηθευτών – Ανασκόπηση των προσφορών, επιλογή ανάμεσα σε δυνητικούς προμηθευτές και διαπραγμάτευση μιας γραπτής σύμβασης με έναν προμηθευτή.
- Διαχείριση Συμβάσεων – Διαχείριση της σύμβασης και της σχέσης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, ανασκόπηση και καταγραφή του πώς αποδίδει ή έχει αποδώσει ένας προμηθευτής προκειμένου να θεσπιστούν οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες και να παρασχεθεί μια βάση για μελλοντικές σχέσεις με τον προμηθευτή, διαχείριση των

σχετικών με τη σύμβαση αλλαγών και, όποτε ενδείκνυται, διαχείριση της συμβατικής σχέσης με τον εξωτερικό αγοραστή του έργου.

- Περάτωση Συμβάσεων – Ολοκλήρωση και τακτοποίηση κάθε σύμβασης, περιλαμβανομένης της επίλυσης των όποιων ανοικτών ζητημάτων, και κλείσιμο κάθε σύμβασης.

Αξιολόγηση Έργου

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

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

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

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

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

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

Γενικά, οι αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται επειδή χρειάζεται:

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

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

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

Η τελική αξιολόγηση ενός έργου θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν,
- τους σκοπούς που εξυπηρέτησαν,

- την οικονομική διαχείριση,
- τον αντίκτυπο για το φορέα υλοποίησης,
- τη διαδικασία υλοποίησης που ακολουθήθηκε.

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

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

Αξιολόγηση σκοπών

Το φυσικό επακόλουθο μιας τελικής αξιολόγησης είναι η αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων με τους αρχικούς σκοπούς του έργου, με την προϋπόθεση ότι είναι ξεκάθαρα ορισμένοι από την αρχή. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι σκοποί, τόσο πιο εύκολο είναι να αξιολογηθούν. Η αξιολόγηση, εκτός από το να περιλαμβάνει τι επιτεύχθηκε και τι όχι, πρέπει να εξετάζει το βαθμό στον οποίο ικανοποιήθηκαν οι σκοποί. Ορισμένοι σκοποί είναι εξ ορισμού δύσκολο να αξιολογηθούν, διότι είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, να μετρηθούν, ή ακόμη να εκτιμηθούν. Γι' αυτό είναι σημαντικό να προσδιοριστούν και στο ελάχιστο κάποιοι μετρήσιμοι σκοποί κατά την προετοιμασία του έργου. Όταν παρουσιάζεται μια αξιολόγηση, πρέπει να υπάρχουν κάποια ποσοτικά στοιχεία για να υποστηρίξουν την ποιοτική ανάλυση της αξιολόγησης.

Αξιολόγηση οικονομικής διαχείρισης

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

Αξιολόγηση του αντίκτυπου στο φορέα υλοποίησης

Είναι ενδιαφέρον να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος του έργου στον οργανισμό υλοποίησης, ειδικά για τα έργα που περιλαμβάνουν σημαντική καινοτομία. Ο αντίκτυπος στο φορέα υλοποίησης περιλαμβάνει στοιχεία όπως νέα εμπειρία και εξειδίκευση, νέα μέλη, νέες συνεργασίες, αύξηση της φήμης, επιπλέον πόρους κ.τ.λ.

Αξιολόγηση της διαδικασίας υλοποίησης

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

Κρίσιμα σημεία επιτυχίας της αξιολόγησης

Η επιτυχία μιας αξιολόγησης εξαρτάται από τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- Χρόνος. Κάθε έργο πρέπει να έχει ένα αρχικό και ένα τελικό σημείο, έτσι ώστε να επιτρέπει μια αξιολόγηση. Αυτό δεν σημαίνει ότι ένα έργο πρέπει να σταματήσει, αλλά θα πρέπει να καθοριστούν σημεία αναθεώρησης είτε πρόκειται για τελική είτε για ενδιάμεση αξιολόγηση. Η ανεπαρκής διαχείριση του χρόνου οδηγεί σε αδυναμία εφαρμογής αλλαγών στο έργο τις κατάλληλες στιγμές, ή στην απώλεια ελέγχου της διαδικασίας και του σκοπού της αξιολόγησης. Ο χρόνος πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη, έτσι ώστε η αξιολόγηση που ετοιμάζεται να συλλέγει σημαντικές πληροφορίες ή δεδομένα.
- Διατύπωση των σκοπών. Ο καθορισμός ξεκάθαρων σκοπών (και ο διαχωρισμός τους από τους γενικούς σκοπούς του έργου) είναι ένα από τα πιο κρίσιμα βήματα στον καθορισμό ενός έργου και στη διεξαγωγή μιας αξιολόγησης. Η έλλειψη ξεκάθαρης διατύπωσης των σκοπών πάντα οδηγεί σε απώλεια ελέγχου του έργου όσον αφορά την εκπαιδευτική και πρακτική του διάσταση, μιας και το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η σύγχυση μεταξύ των αποτελεσμάτων που επετεύχθησαν και των σκοπών που αρχικά είχαν τεθεί.
- Σχεδιασμός της αξιολόγησης. Η διεξαγωγή της αξιολόγησης είναι εύκολη και μπορεί να γίνει ακόμη πιο εύκολη και αποδοτική αν σχεδιαστεί από την αρχή του έργου. Σχεδιασμός δεν σημαίνει απαραίτητα την προετοιμασία, αλλά τη γνώση ότι η αξιολόγηση θα χρειαστεί να διεξαχθεί και η ύπαρξη πληροφοριών για αυτή θα πρέπει να εξασφαλιστεί.

Αξιολόγηση και σχεδιασμός έργου

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης ενός έργου μια από τις σημαντικές λειτουργίες που επιτελεί η αξιολόγηση είναι να μας επιτρέψει να δούμε τη συσχέτιση και

την καταλληλότητα των δράσεων με τους σκοπούς του έργου. Απόρροια της τελικής αξιολόγησης είναι να συγκριθούν τα αποτελέσματα με τους αρχικούς σκοπούς αλλά και με τους λόγους που οδήγησαν στη δημιουργία του έργου (κοινωνικοί, θεσμικοί, προσωπικοί), προκειμένου να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα. Τα αποτελέσματα από αυτή την ανάλυση είναι αυτά που θα καθορίσουν και τη συνέχεια του έργου.

Σχεδιάζοντας την αξιολόγηση

Ο σχεδιασμός μιας αξιολόγησης μπορεί να γίνει όμοια με το σχεδιασμό ενός έργου: καθορισμός των σκοπών, μεθοδολογία και εργαλεία υλοποίησης, πλάνο δράσης, κ.λπ. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει μερικά από τα βήματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Οι αξιολογήσεις δεν σχεδιάζονται και διεξάγονται πάντα με αυτόν τον τρόπο και ούτε είναι απαραίτητο, αλλά σε κάθε περίπτωση αυτά τα στοιχεία πρέπει πάντα να υπάρχουν.

Σχήμα 4. Η διαδικασία αξιολόγησης



Προετοιμασία

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

Σχεδιασμός

Μόλις καθοριστεί η σκοπιμότητα της αξιολόγησης, πρέπει να προσδιοριστούν οι αναλυτικοί στόχοι, δηλαδή τι θα αξιολογηθεί (η χρήση των πόρων, τα αποτελέσματα, ο αντίκτυπος κ.λπ.). Αυτοί οι στόχοι θα καθορίσουν τους δείκτες ή τα κριτήρια (ποσοτικά, ποιοτικά), καθώς και το χρονικό σημείο όπου θα διεξαχθεί η αξιολόγηση.

Συλλογή πληροφοριών

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

Ερμηνεία στοιχείων

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

Εκτίμηση και αποτελέσματα

Η εκτίμηση είναι στην πραγματικότητα η διαδικασία εξαγωγής συγκεκριμένων αποτελεσμάτων από τις πληροφορίες και τα στοιχεία που συλλέχθηκαν. Η εκτίμηση αναδεικνύει τους λόγους για το πώς έγιναν οι δράσεις επισημαίνοντας τα αποτελέσματα και συγκρίνοντάς τα με τους αρχικούς στόχους και σκοπούς του έργου.

Ενσωμάτωση αποτελεσμάτων

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

Ολοκληρώνοντας την αξιολόγηση

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

- το κλείσιμο λογαριασμών και προετοιμασία οικονομικών αναφορών,
- σύνταξη και αποστολή αναφορών στους χρηματοδότες,

- ευχαριστήρια επιστολή στους συνεργάτες φορείς, στους χρηματοδότες και στους συμμετέχοντες,
- συλλογή του υλικού τεκμηρίωσης του έργου.

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

Βιβλιογραφία

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

British Standard 60971, 2000:2.

CBO Training Toolkit, Project Cycle Management, 2006.

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

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

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

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

- Murray B. Woolf, PMP (2007). *FASTER Construction Projects with CPM Scheduling* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Ravallion Martin: “The Mystery of the Vanishing Benefits: An Introduction to Impact Evaluation”, *The World Bank Economic Review*, Vol. 15. No. 1, 115-140, 2001.
- Sullivan J., Beach R. (2008), “Improving project outcomes through operational reliability: A conceptual model”, *International journal of project management*, www.sciencedirect.com, Issue 27, PP: 765-775.
- Turner, J. Rodney. *The Handbook of Project-Based Management*. New York: McGraw-Hill, 1992.
- WelcomEurope, *How to get funding from the European Commission?*, Training Handbook, 2009.
- WelcomEurope, *To successfully manage a project co financed by the EC*, Training Handbook, 2009.
- Εμίρης Μ. Δημήτρης, *Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*, 2005.
- Μέντζας Γρ. *Προγραμματισμός Έργων*, 2008.
- Προσαρμογή από τις σημειώσεις του μαθήματος του Ε.Μ.Π. «Διαχείριση Τεχνικών Έργων» υπό Π. Παντουβάκη και από το Global Working Group, 2000, “List of Existing Generic Standards for aspects of PM».

Δικτυακοί τόποι

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

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

Χρήσιμες ιστοσελίδες για περαιτέρω πληροφορίες

Δωρεάν υποδείγματα εργαλείων για διαχείριση έργων: Free Project Management Articles published weekly, Free Project Templates.

Πληροφορίες για υλοποίηση προγραμμάτων: Project Management Tools.

Πληροφορίες και οδηγίες για υποστήριξη οργανισμών που δρουν κυρίως στους τομείς της ανθρωπιστικής και διεθνούς αναπτυξιακής συνεργασίας: <http://www.puntosud.org>.

Πληροφορίες και πρακτικές συμβουλές για προετοιμασία, υλοποίηση και ολοκλήρωση ενός έργου χρηματοδοτούμενου από την EuropeAid: <http://www.puntosud.org/helpdesk-europeaid/doku.php/start>

Η Παγκόσμια Ένωση των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών [The World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO)] περιέχει ενδιαφέρουσες πληροφορίες για ΜΚΟ: <http://www.wango.org/>.

Το υπόδειγμα για το διάγραμμα Gantt: <http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/excel-gantt-chart.html>

Ο Οδηγός δημοσιότητας για έργα χρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/documents/communication_and_visibility_manual_en.pdf

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΛΙΑΡΓΚΟΒΑΣ

ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΤΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για τη διαμόρφωση μιας αναπτυξιακής πρότασης προς χρηματοδότηση είναι η περιγραφή του προβλήματος και η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης. Προϋπόθεση για την ορθή περιγραφή του προβλήματος είναι η τεκμηρίωση. Η τεκμηρίωση χρησιμοποιεί γεγονότα ή στοιχεία. Όσο πιο αξιόπιστα είναι τα γεγονότα και τα στοιχεία αυτά, τόσο πιο πειστική είναι η περιγραφή (άρα και η κατανόηση) της υφιστάμενης κατάστασης. Υπάρχει επομένως ένα ζήτημα, που σχετίζεται με την ποιότητα και την αξιοπιστία των στοιχείων που χρησιμοποιούνται. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι πρωτογενή ή/και δευτερογενή, ποιοτικά ή/και ποσοτικά, διαχρονικά ή/και διαστρωματικά. Για τη διαμόρφωση προτάσεων σε εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, οι ΜΚΟ και άλλοι κοινωνικοί φορείς χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο δημογραφικά, οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία.

Η επόμενη ενότητα του κεφαλαίου αυτού προχωρά σε μια περιγραφή της ταξινόμησης στοιχείων, ενώ οι επόμενες ενότητες παρουσιάζουν συγκεκριμένα παραδείγματα δημογραφικών, οικονομικών και κοινωνικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται συχνά στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στο πλαίσιο της διαμόρφωσης αναπτυξιακών προτάσεων για χρηματοδότηση. Τέλος, η τελευταία ενότητα παρουσιάζει τα συμπεράσματα του κεφαλαίου.

Ταξινόμηση στοιχείων

Πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία

Τα πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που συλλέγονται απευθείας από το φορέα που υποβάλλει την πρόταση. Δεν είναι ο συνηθισμένος τρόπος συλλογής στοιχείων, γιατί η συλλογή των στοιχείων αυτών προϋποθέτει προηγούμενη έρευνα. Είναι όμως απαραίτητη όταν άλλες πηγές δεν παρέχουν κατάλληλα ή/και επαρκή στοιχεία. Η πρωτογενής έρευνα συχνά ξεφεύγει από τις δυνατότητες των κοινωνικών φορέων και ανατίθεται σε εταιρείες με κατάλληλη εξειδίκευση και κατάλληλους πόρους για την πραγματοποίησή της. Πάντως, είτε γίνει εσωτερικά είτε ανατεθεί εξωτερικά, χρειάζεται εξαιρετικά μεθοδική προσέγγιση προκειμένου να δώσει αξιόπιστα και χρήσιμα στοιχεία. Η αξιοπιστία εγγυάται ότι τα στοιχεία είναι αντικειμενικά, ενώ η χρησιμότητα εγγυάται ότι έχουν συλλεχθεί οι σωστές πληροφορίες.

Δευτερογενή στοιχεία είναι αυτά που προκύπτουν μετά από επεξεργασία άλλων πρωτογενών στοιχείων. Η κατασκευή ενός δείκτη φτώχειας αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι η πρώτη επιλογή που θα πρέπει να εξαντλείται πριν ο κοινωνικός φορέας (ΜΚΟ, ιδιωτικός ή κρατικός) αρχίσει κάποια συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Υπάρ-

χουν διάφορες πηγές δευτερογενών στοιχείων, π.χ. κρατικές πηγές, ιδιωτικές πηγές και διεθνείς οργανισμοί.

- Κρατικές πηγές: σε κάθε χώρα υπάρχουν πολλές κρατικές υπηρεσίες που συλλέγουν και παρέχουν διάφορες πληροφορίες στοιχείων, όπως δημογραφικά, κοινωνικά, οικονομικά κ.λπ. Τα στοιχεία αυτά είναι, συνήθως, δωρεάν. Στην Ελλάδα η αντίστοιχη υπηρεσία είναι η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), που μπορεί να βρεθεί στον εξής δικτυακό τόπο: <http://www.statistics.gr>. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση τον αντίστοιχο ρόλο έχει η Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- Ιδιωτικές πηγές: πολλές επιχειρήσεις εξειδικεύονται στην παροχή και επεξεργασία στοιχείων διατηρώντας βάσεις δεδομένων (π.χ. στην Ελλάδα η ICAP: <http://www.icap.gr>, η All media: <http://www.economics.gr>, κ.ά.). Οι πληροφορίες που παρέχουν είναι λεπτομερείς και οι μέθοδοι συλλογής τους είναι αρκετά αυστηρές. Οι πληροφορίες δεν είναι δωρεάν, αλλά το κόστος τους είναι συνήθως μικρότερο από το αντίστοιχο κόστος διεξαγωγής πρωτογενούς έρευνας.
- Διεθνείς πηγές: όλοι συνήθως οι διεθνείς οργανισμοί και διεθνή ινστιτούτα [π.χ. Παγκόσμια Τράπεζα: <http://www.worldbank.org>, Ευρωπαϊκή Επιτροπή: <http://ec.europa.eu>, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο: www.imf.org, Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου: <http://www.wto.org>, Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών: www.un.org, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ): www.oecd.org, Διεθνής Διαφάνεια: <http://www.transparency.org>, Διεθνής Αμνηστία: <http://www.amnesty.org>, κ.ά.] παρέχουν λεπτομερή διακρατικά στοιχεία ανάλογα με το αντικείμενο στο οποίο εξειδικεύονται. Οι μέθοδοι συλλογής των στοιχείων αυτών είναι αρκετά αυστηρές και τα στοιχεία διακρίνονται για την αξιοπιστία τους.

Ποιοτικά/ποσοτικά στοιχεία

Ποιοτικά είναι τα στοιχεία των οποίων οι τιμές δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα. Ταξινομούνται συνήθως σε κατηγορίες. Παραδείγματα ποιοτικών στοιχείων αποτελούν οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων. Για την άντληση των στοιχείων αυτών χρησιμοποιούνται ποιοτικές έρευνες. Στις έρευνες αυτές, ο ερευνητής αντιλαμβάνεται τον κοινωνικό κόσμο στη δυναμική του διάσταση, προσπαθεί δηλαδή να αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι κοινωνίες στην καθημερινή τους διάσταση. Οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας είναι οι ομάδες εστίασης (focus groups), οι mini ομάδες συζήτησης (mini groups), οι σε βάθος συνεντεύξεις, οι προβολικές τεχνικές και οι τεχνικές παρατήρησης.

- Ομάδες εστίασης (focus groups): είναι μικρές ομάδες ατόμων (μέχρι 15) που έχουν κοινά χαρακτηριστικά, αλλά δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Συζητούν μεταξύ τους με τη βοήθεια ενός συντονιστή. Η συζήτηση μπορεί να είναι «ανοιχτή» ή να βασίζεται σε συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ή άλλο κείμενο. Οι συντονιστές εμβαθύνουν στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ατόμων αυτών προκειμένου να ανακαλύψουν πολύτιμα ποιοτικά στοιχεία σχετικά με το θέμα που διερευνάται.
- Mini ομάδες εστίασης (mini groups): στην περίπτωση αυτή ο αριθμός των ατόμων είναι κάτω από 10.
- Σε βάθος συνεντεύξεις: ο ερευνητής πραγματοποιεί συνεντεύξεις προκειμένου να ανακαλύψει τις σκέψεις, τις απόψεις και τις εμπειρίες του ερωτώμενου στο σχετικό θέμα.
- Προβολικές τεχνικές: είναι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό ασυνείδητων κινήτρων και χαρακτη-

ριστικών συμπεριφοράς, αναλύοντας τις αντιδράσεις των ερωτώμενων.

- Τεχνικές παρατήρησης: είναι τεχνικές, όπως η βιντεοσκόπηση, οι αναφορές, οι εκθέσεις, τα ημερολόγια και τα αφηγήματα, στις οποίες συλλέγονται πληροφορίες και αναλύονται συμπεριφορές. Ο ερευνητής στηρίζεται στην παρατήρηση και όχι στην επικοινωνία.

Ποσοτικά είναι τα στοιχεία εκείνα που παίρνουν συγκεκριμένες αριθμητικές τιμές (π.χ. ο αριθμός των ανέργων) και χρησιμοποιούνται για διάφορες στατιστικές αναλύσεις. Προέρχονται είτε από απευθείας μετρήσεις στο σύνολο του δείγματος είτε από δειγματοληπτικές εμπειρικές έρευνες. Οι δειγματοληπτικές εμπειρικές έρευνες βασίζονται σε ερωτηματολόγια που αποσκοπούν στη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών. Τα ερωτηματολόγια διεξάγονται με διάφορους τρόπους, όπως η προσωπική συνέντευξη, η τηλεφωνική συνέντευξη, η ταχυδρομική έρευνα και η έρευνα μέσω διαδικτύου.

- Προσωπική συνέντευξη: Είναι άμεση, γιατί ο ερευνητής έρχεται ο ίδιος σε επαφή με τον ερωτώμενο, του δίνει το ερωτηματολόγιο και είτε το συμπληρώνει μόνος του είτε ο ερευνητής γράφει τις απαντήσεις του. Η συνέντευξη μπορεί να πραγματοποιηθεί στα σπίτια των ερωτώμενων, σε κεντρικά σημεία ή στο δρόμο ή ακόμη και στο χώρο εργασίας τους.
- Τηλεφωνική μέθοδος: Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται μέσω τηλεφώνου, καθώς ο ερευνητής τηλεφωνεί στον ερωτώμενο και του απευθύνει συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Ταχυδρομική έρευνα: Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στο σπίτι του ερωτώμενου προκειμένου να το συμπληρώσει μόνος του σε όσο χρόνο θέλει και να το ταχυδρομήσει στον ερευνητή.

- Έρευνα μέσω διαδικτύου: Το ερωτηματολόγιο, καθώς και οι οδηγίες εκπόνησής του βρίσκονται στο διαδίκτυο και ο ερωτώμενος καλείται να το συμπληρώσει ηλεκτρονικά και να το στείλει στον ερευνητή.

Διαχρονικά/διαστρωματικά στοιχεία

Διαχρονικά είναι τα στοιχεία που έχουν τη διάσταση του χρόνου. Μας βοηθάνε στην αποτύπωση τάσεων. Η εξέλιξη της φτώχειας στην Ελλάδα αποτελεί σχετικό παράδειγμα. Αντίθετα, το ενδιαφέρον στα διαστρωματικά ή διακλαδικά στοιχεία, είναι η άντληση πληροφοριών που αφορούν ένα φαινόμενο σε διαφορετικά στρώματα (π.χ. διαφορετικούς κλάδους, διαφορετικές χώρες κ.λπ.) σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή (π.χ. η ανεργία των νέων ανδρών και γυναικών το 2011).

Δημογραφικά στοιχεία

Τα σημαντικότερα δημογραφικά στοιχεία στην περιγραφή μιας κατάστασης αφορούν στο μέγεθος και στη σύνθεση του πληθυσμού (νέοι-γέροι, άνδρες-γυναίκες, οικονομικά ενεργός πληθυσμός-οικονομικά ανενεργός πληθυσμός), καθώς και τον τόπο διαμονής. Τα συγκεκριμένα στοιχεία προκύπτουν από απογραφές του πληθυσμού. Αναφορικά με την Ελλάδα, απογραφές του πληθυσμού γίνονται κανονικά κάθε δέκα χρόνια μετά το 1920. Υπεύθυνη για αυτές, καθώς και για απογραφές άλλων στατιστικών στοιχείων του πληθυσμού, όπως δείκτες απασχόλησης, εκπαίδευσης κ.λπ., είναι η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). Η τελευταία απογραφή έγινε το 2011. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, στοιχεία της απογραφής μπορούν να αναζητηθούν από την Eurostat, ενώ σε διεθνές επίπεδο από την Παγκόσμια Τράπεζα. Σε όλες αυτές τις πηγές στοιχείων δημο-

σιεύονται τακτικά και ορισμένοι δείκτες που είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι για την αποτύπωση της δημογραφικής κατάστασης μιας χώρας. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι ο δείκτης γονιμότητας, ο δείκτης γήρανσης, ο δείκτης εξάρτησης, ο δείκτης θνησιμότητας, το προσδόκιμο επιβίωσης κ.ά.

- Δείκτης γονιμότητας: είναι ο αριθμός των γεννήσεων στον πληθυσμό. Είναι πολύ χρήσιμος δείκτης για τη διερεύνηση των προοπτικών, αλλά και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια χώρα. Πρόσφατη έκθεση της Eurostat για τα δημογραφικά της Ε.Ε. έδειξε ότι οι δείκτες γονιμότητας εξακολουθούν να βρίσκονται πολύ κάτω από εκείνα τα επίπεδα που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση και ανανέωση του πληθυσμού και ένα από τα εντυπωσιακότερα στοιχεία της έκθεσης αυτής έχει να κάνει με το τι καθορίζει την απόφαση απόκτησης παιδιών. Βασικός παράγοντας, λοιπόν, της γονιμότητας στην Ευρώπη είναι το ζήτημα της φροντίδας των παιδιών και αμέσως μετά η οικονομική κατάσταση. Ολόκληρη η έκθεση μπορεί να βρεθεί στην ιστοσελίδα της Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Fertility_statistics.
- Δείκτης γήρανσης: Ο δείκτης γήρανσης προκύπτει από την εκατοστιαία αναλογία του πληθυσμού με ηλικία άνω των 65 ετών προς τον πληθυσμό με ηλικία κάτω των 14 ετών. Η παράταση του βίου είναι σημαντικό επίτευγμα, αποτελεί όμως και μεγάλη πρόκληση για την οικονομία και τα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας των ευρωπαϊκών χωρών. Για παράδειγμα, πρόσφατη έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναδεικνύει το γεγονός ότι το 2060 το 30% του πληθυσμού της Ε.Ε. αναμένεται να είναι πάνω από 60 ετών. Ολόκληρη η έκθεση υπάρχει στην ιστοσελίδα της διεύθυνσης οικονομικών και φορολογικών

θεμάτων της Ε.Ε.: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/2012-ageing-report_en.htm.

- Δείκτης εξάρτησης: Ο δείκτης εξάρτησης είναι η εκατοστιαία αναλογία του οικονομικά μη ενεργού πληθυσμού (ηλικιακές ομάδες 0-14 και άνω των 65 ετών) προς τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό ηλικίας 15-64 ετών.
- Δείκτης θνησιμότητας: εκφράζει τον αριθμό των θανάτων που συνέβησαν και καταγράφηκαν μέσα σε ένα ημερολογιακό έτος ανά 1.000 κατοίκους του μελετώμενου πληθυσμού.

Οικονομικά στοιχεία

Ένα μεγάλο μέρος των αναπτυξιακών προτάσεων που υποβάλλονται από ΜΚΟ και άλλους κοινωνικούς φορείς χρησιμοποιούν στοιχεία που αποτυπώνουν την οικονομική κατάσταση της χώρας, της περιοχής ή της πόλης στην οποία επιδιώκεται η παρέμβαση. Τα σημαντικότερα οικονομικά στοιχεία περιλαμβάνουν το παραγόμενο προϊόν (ΑΕΠ, Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία), τη δημοσιονομική κατάσταση (ελλείμματα, χρέος), την κατά κλάδο οικονομική δραστηριότητα (βιομηχανία, κατασκευές, γεωργία, υπηρεσίες), τις τιμές (δείκτης τιμών καταναλωτή, δείκτης τιμών παραγωγού) την τελική κατανάλωση κ.ά. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οικονομικά στοιχεία μπορούν να αναζητηθούν από την Eurostat, ενώ σε διεθνές επίπεδο από την Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου και τα Ηνωμένα Έθνη. Η χρήση δεικτών είναι πολλές φορές η καταλληλότερη μορφή παρουσίασης στοιχείων. Μεταξύ των πολυάριθμων δεικτών που χρησιμοποιούνται, ιδιαίτερη θέση έχουν το κατά κεφαλήν εισόδημα, ο δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης και ο δείκτης κινδύνου φτώχειας.

- Το κατά κεφαλήν εισόδημα: χρησιμοποιείται συχνά για τη μέτρηση του πλούτου μιας χώρας και για διεθνείς συγκρίσεις εκφράζεται συνήθως σε δολάρια ΗΠΑ. Έχει πολλά μειονεκτήματα, όπως το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη την «υπόγεια» (μαύρη και γκρίζα) οικονομική δραστηριότητα αλλά ούτε και την κατανομή του εισοδήματος.
- Ο δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης: μετρά την ανθρώπινη ανάπτυξη σε διάφορες χώρες, βασιζόμενος σε παράγοντες όπως το εισόδημα, το επίπεδο εκπαίδευσης, η υγεία, το προσδόκιμο ζωής, η κατάσταση της οικονομίας, η ισότητα των φύλων και η αειφορία. Υπολογίζεται ετήσια από τα Ηνωμένα Έθνη: <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>. Ουσιαστικά ο δείκτης υπονοεί ότι αν κάποιος ζει περισσότερο, κερδίζει περισσότερα χρήματα και έχει πρόσβαση σε καλά σχολεία και υγειονομική περίθαλψη, είναι πιο ευτυχισμένος από αυτούς που δεν καλύπτουν τα παραπάνω κριτήρια. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2011, η Νορβηγία είναι η πιο χαρούμενη χώρα στον κόσμο και φιγουράρει πρώτη στη λίστα του ΟΗΕ, ενώ τελευταία στην κατάταξη έρχεται η Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό και στην 29η (κάτω από τη Λιβύη) η Ελλάδα. Το Human Development Report –εκτός από την ανθρώπινη ανάπτυξη– έχει λεπτομερή συγκριτικά στοιχεία για διάφορα ζητήματα που ποικίλλουν από την πρόσβαση στο σύστημα υγείας μέχρι τη συμμετοχή των γυναικών στο κοινοβούλιο. Επίσης υπάρχουν μια σειρά από Regional αλλά και National Development Reports του UNDP με λεπτομερείς παρουσιάσεις οικονομικών και κοινωνικών δεικτών περιφερειών (π.χ. Μέση Ανατολή) αλλά και αναπτυσσόμενων χωρών.
- Ο δείκτης κινδύνου φτώχειας: χρησιμοποιείται από την Ε.Ε. για την εξακρίβωση του κινδύνου φτώχειας από τον

οποίο μπορεί να απειλούνται κάποιες περιφέρειες της Ε.Ε. Ουσιαστικά ο δείκτης αυτός αποτελείται από τρεις επιμέρους δείκτες: (1) εισόδημα κατώτερο από το εθνικό εισόδημα στα όρια της φτώχειας μετά τις κοινωνικές μεταβιβάσεις, (2) σοβαρή στέρηση υλικών μέσων και (3) διαβίωση σε νοικοκυριό με χαμηλή ένταση εργασίας. Ο πρώτος δείκτης είναι ένας σχετικός δείκτης φτώχειας, διότι μετρά το ποσοστό των ατόμων με εισόδημα κατώτερο του 60% του μέσου εθνικού εισοδήματος. Ως εκ τούτου, κάποιος που θεωρείται ότι απειλείται από τον κίνδυνο της φτώχειας στο Ηνωμένο Βασίλειο δεν θα θεωρούνταν πιθανώς φτωχός με το ίδιο εισόδημα στη Βουλγαρία. Ο δεύτερος δείκτης είναι ένα απόλυτο μέτρο φτώχειας, διότι μετρά την πρόσβαση σε εννέα βασικά είδη με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα κράτη-μέλη. Ο δείκτης αυτός είναι στενά συνδεδεμένος με το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας. Το 2009, κυμαινόταν από 32% στη Ρουμανία έως 1% στο Λουξεμβούργο. Ο τελευταίος δείκτης μετρά τον αποκλεισμό από την αγορά εργασίας. Ο δείκτης αυτός δεν συσχετίζεται με το κατά κεφαλήν ΑΕγχΠ ούτε με τα ποσοστά απασχόλησης. Στοιχεία για το δείκτη αυτόν βρίσκονται στην εξής ιστοσελίδα: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Income_distribution_statistics/el

Κοινωνικά στοιχεία

Τα κοινωνικά στοιχεία είναι ίσως τα πιο χρήσιμα στοιχεία για τις ΜΚΟ και τους άλλους κοινωνικούς φορείς. Τα πλέον χρήσιμα στοιχεία είναι αυτά που αφορούν την απασχόληση, την εκπαίδευση, την υγεία, τη μετανάστευση, την κοινωνική πρόνοια, κ.ά. Η ΕΛΣΤΑΤ σε εθνικό επίπεδο και η Eurostat σε

ευρωπαϊκό επίπεδο εξακολουθούν να αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές στοιχείων. Σε θέματα απασχόλησης όμως, σημαντική πηγή είναι ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας: www.ilo.org, σε θέματα εκπαίδευσης ο ΟΟΣΑ και σε θέματα υγείας ο Διεθνής Οργανισμός Υγείας: www.who.int. Χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες, ανάλογα με την θεματική περιοχή.

Απασχόληση

Υπάρχει πληθώρα εθνικών και ευρωπαϊκών πηγών που παρέχουν στοιχεία για την απασχόληση, όπως:

- Δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από έρευνες και απογραφές της ΕΛΣΤΑΤ, του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ: www.oaed.gr/) και της EUROSTAT.
- Δημοσιευμένα στοιχεία και αναλύσεις που περιλαμβάνονται σε ετήσιες εκδόσεις της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ, όπως είναι το «Employment in Europe» (μπορεί να βρεθεί στην ιστοσελίδα <http://ec.europa.eu/social/>), η έκδοση του οποίου ξεκίνησε το 1989 με αφορμή τον κοινοτικό Χάρτη για τα Κοινωνικά Δικαιώματα των Ευρωπαίων Πολιτών, και το «Employment Outlook» του ΟΟΣΑ, που εκδίδεται από παλαιότερα (βλ. την ιστοσελίδα www.oecd.org/employment/outlook).
- Στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από ad hoc ειδικές έρευνες αγοράς στο πλαίσιο μελετών για επιμέρους θέματα και που δεν καλύπτονται από τις επίσημες στατιστικές (π.χ. Στοιχεία Απασχόλησης στο πλαίσιο Ειδικών Χωροταξικών Μελετών που συγκεντρώνονται με βάση ερωτηματολόγια).
- Άτυπες πηγές και μη δημοσιευμένα στοιχεία τα οποία

υπάρχουν για επιμέρους τμήματα της αγοράς εργασίας (π.χ. στοιχεία ΚΕΠΥΟ, ΔΟΥ για το φορολογητέο εισόδημα κατά κατηγορία απασχολουμένων) και στοιχεία ασφαλιστικών οργανισμών (π.χ. ΙΚΑ, ΤΕΒΕ, κ.λπ.).

- Μελέτες που αναδεικνύουν ποιοτικά χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, χωρίς ενδεχομένως στατιστική τεκμηρίωση και μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Κάθε κατηγορία πληροφόρησης εμφανίζει συγκεκριμένα προβλήματα που αφορούν στην επάρκεια, αξιοπιστία, συνέχεια, συγκρισιμότητα και δυνατότητα διάχυσης.

Η ΕΛΣΤΑΤ συγκεντρώνει στοιχεία για την απασχόληση, την ανεργία και για άλλες βασικές μεταβλητές της αγοράς εργασίας από τις παρακάτω έρευνες και απογραφές:

- Έρευνα Εργατικού Δυναμικού
- Απογραφή Βιομηχανίας - Βιοτεχνίας Εμπορίου
- Στατιστική Έρευνα Βιομηχανίας
- Απογραφή Πληθυσμού - Κατοικιών
- Δειγματοληπτικές έρευνες Αμοιβών Εργασίας Μισθωτών
 - Λιανικού Εμπορίου
 - Ορυχείων Μεταλλείων - Λατομείων
 - Τραπεζών - Ασφαλειών
 - Έρευνα κόστους εργασίας
 - Έρευνα Διάρθρωσης Γεωργικών και Κτηνοτροφικών Εκμεταλλεύσεων

Μια από τις σημαντικότερες έρευνες που διεξάγει η ΕΛΣΤΑΤ σχετικά με την απασχόληση είναι η Έρευνα Εργατικού Δυναμικού. Η Έρευνα Εργατικού Δυναμικού (ΕΕΔ) διεξάγεται σε όλες τις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης με βάση τον κανονισμό 577/98 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στις περισσότερες χώρες διεξάγεται κάθε τρίμηνο. Ειδικότερα με την έρευνα επιδιώκεται:

- (α) Η μελέτη της διάρθρωσης του εργατικού δυναμικού (άνεργοι, απασχολούμενοι) κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, επάγγελμα, επαγγελματική υπόσταση, πλήρη/μερική απασχόληση κ.λπ.
- (β) Η μελέτη της κατάστασης απασχόλησης και ανεργίας του πληθυσμού ηλικίας 15 ετών και άνω σε συνδυασμό με το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.
- (γ) Η μελέτη της ύπαρξης ή μη δεύτερης εργασίας για τους απασχολούμενους, ώρες εργασίας κ.λπ.

Ο ΟΑΕΔ συγκεντρώνει και παρουσιάζει επεξεργασμένα στοιχεία για την κίνηση μισθωτών, τη ζήτηση εργασίας, την ανεργία και τις κενές θέσεις εργασίας σε ετήσια βάση στην έκδοση «Ετήσια στατιστικά στοιχεία του ΟΑΕΔ» (www.oaed.gr).

Τέλος, σημαντική πληροφόρηση παρέχει και ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας. Παρέχει στατιστικές εργασίες από το 1969 και για πάνω από 200 χώρες.

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν ιδιαίτερο τομέα, όπου η άντληση αξιόπιστων και συγκρίσιμων στοιχείων είναι αρκετά δύσκολο έργο. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές εθνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς πηγές, ο ΟΟΣΑ θεωρείται ο πιο εξειδικευμένος και αξιόπιστος οργανισμός για την παροχή στοιχείων εκπαίδευσης. Παρέχει ετήσια στοιχεία για όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και για όλα τα μέλη του. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στους φοιτούντες, τους αποφοίτους, το εκπαιδευτικό προσωπικό, τις εκπαιδευτικές μεθόδους και τις δαπάνες εκπαίδευσης.

Εκτός από την παροχή στοιχείων, ο ΟΟΣΑ διεξάγει και έρευνες που περιέχουν πλήθος στοιχείων για την εκπαίδευση. Η πιο γνωστή έρευνα που πραγματοποιεί είναι η PISA. Η PISA είναι μία διεθνής έρευνα που διεξάγεται από τον ΟΟΣΑ με σκοπό τη διεθνή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών συστημάτων των χωρών που συμμετέχουν σε αυτόν. Συγκεκριμένα, η έρευνα στοχεύει στον καθορισμό αξιόπιστων δεικτών σε θέματα που σχετίζονται με τα μαθησιακά αποτελέσματα των εκπαιδευτικών συστημάτων (γνώσεις και δεξιότητες στους τομείς της Ανάγνωσης, των Μαθηματικών και των Φυσικών Επιστημών) κατά την περίοδο στην οποία η υποχρεωτική εκπαίδευση βαίνει ή βρίσκεται προς την ολοκλήρωσή της (στις περισσότερες χώρες). Η έρευνα διεξάγεται από το 2000 κάθε 3 χρόνια. Στην έρευνα συμμετέχουν οι χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ και άλλες συνεργαζόμενες χώρες. Στην τελευταία έκθεση PISA 2009 συμμετείχαν 65 χώρες και αξιολογήθηκαν 470.000 μαθητές. Από την Ελλάδα συμμετείχαν στην έρευνα 4.969 δεκαπεντάχρονοι/ες μαθητές/τριες που φοιτούσαν σε 184 σχολεία. Μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, τις υψηλότερες επιδόσεις και στα τρία γνωστικά αντικείμενα πέτυχαν η Κορέα και η Φινλανδία. Η επαρχία της Σανγκάης της Κίνας είναι αυτή που πέτυχε τις υψηλότερες επιδόσεις από οποιαδήποτε άλλη επαρχία των 65 συμμετεχουσών χωρών. Η Ελλάδα κατατάσσεται συστηματικά σε όλα τα αντικείμενα της έρευνας στην ομάδα των χωρών με μέσες επιδόσεις μαθητών χαμηλότερες από τη μέση επίδοση των χωρών του ΟΟΣΑ. Όλες οι εκθέσεις PISA βρίσκονται στην ιστοσελίδα: www.oecd.org/pisa.

Υγεία

Εκτός από την εκπαίδευση, η υγεία αποτελεί ένα άλλο σημαντικό δημόσιο αγαθό. Μια σημαντική πηγή εθνικής πληρο-

φόρησης πάνω σε θέματα υγείας αποτελεί ο «Υγειονομικός Χάρτης» του Υπουργείου Υγείας (<http://www.ygeianet.gov.gr/>). Στον Υγειονομικό Χάρτη εμφανίζονται διάφοροι δείκτες υγείας. Πηγή των δεικτών οι οποίοι παρουσιάζονται στο γεωγραφικό-πληροφοριακό σύστημα είναι η ΕΛΣΤΑΤ. Οι δείκτες που εμφανίζονται χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- στα στοιχεία που προέρχονται από την απογραφή,
- στα στοιχεία που προέρχονται από μεταγενέστερους υπολογισμούς (π.χ. υπολογιζόμενοι πληθυσμοί),
- στα στοιχεία που αφορούν τη φυσική κίνηση του πληθυσμού και προέρχονται από την καταγραφή των ληξιαρχικών πράξεων.

Ειδικότερα, στον Υγειονομικό Χάρτη παρέχονται στοιχεία για τις εξής κατηγορίες δεικτών:

- Κοινωνικοδημογραφικοί Δείκτες
- Δείκτες Θνησιμότητας
- Δείκτες Δομών Υγείας
- Δείκτες Ζήτησης και Χρήσης
- Δείκτες Προσφοράς
- Δείκτες Επίδοσης
- Αυτοεκτίμηση Επιπέδου Υγείας
- Αυτοαναφερόμενη Κατάσταση Υγείας
- Τρόπος Ζωής - Συνήθειες
- Χρήση Υπηρεσιών Υγείας
- Επισκέψεις ανά Ιατρική Ειδικότητα
- Χρήση Υπηρεσιών Υγείας για Νοσηλεία
- Συμβεβλημένοι Γιατροί
- Ιατρικό Προσωπικό ΕΣΥ
- Νοσηλευτικό Προσωπικό ΕΣΥ
- Επαγγελματίες Υγείας ΕΣΥ
- Διοικητικό-Οικονομικό Προσωπικό ΕΣΥ

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (<http://osha.europa.eu/>) συλλέγει στατιστικά στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία και διενεργεί έρευνες και δημοσκοπήσεις σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Οι εργασίες του καλύπτουν τομείς όπως τα εργατικά ατυχήματα, οι δημογραφικές τάσεις και οι ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία, η διαχείριση κινδύνων στο χώρο εργασίας και οι αντιλήψεις σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον στην Ευρώπη. Στις εκθέσεις που εκπονούνται από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Κινδύνων του Οργανισμού αναλύονται δεδομένα από πηγές σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο τα αριθμητικά αυτά στοιχεία αντανakλώνται στην επαγγελματική υγεία και ασφάλεια.

Η Eurostat παρέχει αναλυτικά στοιχεία για τις αιτίες θανάτου στα κράτη-μέλη. Οι στατιστικές για τις αιτίες θανάτου είναι σημαντικές για την αξιολόγηση της κατάστασης της υγείας και της υγειονομικής περίθαλψης στην Ε.Ε. Δηλώνουν ποια προληπτικά και ποια ιατρικά-θεραπευτικά μέτρα και ποιες επενδύσεις στην έρευνα θα μπορούσαν να αυξήσουν το προσδόκιμο επιβίωσης του πληθυσμού. Οι στατιστικές αυτές, που είναι από τις παλαιότερες διαθέσιμες ιατρικές στατιστικές, παρέχουν πληροφορίες για τις εξελίξεις διαχρονικά και για τις διαφορές όσον αφορά στις αιτίες θανάτου μεταξύ των κρατών-μελών. Στοιχεία, αλλά και ερμηνεία των ευρημάτων μπορούν να αντληθούν από την εξής ιστοσελίδα: http://errp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Causes_of_death_statistics/el.

Τέλος, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας παρέχει πληθώρα στοιχείων σχετικών με την Υγεία που επικρατεί στα 194 μέλη του, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα (<http://www.who.int>).

Μετανάστευση

Η συλλογή στοιχείων σχετικά με τη μετανάστευση είναι πάντοτε δύσκολη υπόθεση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα μέρος των μεταναστών εισέρχεται παράνομα σε μια χώρα. Στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες υπηρεσίες που ασχολούνται με την παροχή πληροφοριακών στοιχείων σχετικά με τη μετανάστευση.

Η ΕΛΣΤΑΤ, για παράδειγμα, παρέχει στοιχεία και πληροφορίες για το μόνιμο, το νόμιμο, τον πραγματικό πληθυσμό, αλλά και για τη μεταναστευτική κίνηση του πληθυσμού ανά έτος (π.χ. απογραφές πληθυσμού, έρευνες εργατικού δυναμικού, κ.λπ.).

Στην ιστοσελίδα του Συνηγόρου του Πολίτη (για το μετανάστη, τον πρόσφυγα και τον ομογενή) μπορεί κανείς να συλλέξει πληροφορίες για θέματα όπως η διαμονή και η εργασία, η είσοδος στη χώρα, η απέλαση, κ.λπ. (www.synigoros.gr).

Η Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) έχει ειδική ενότητα στην ιστοσελίδα της όπου αναρτώνται στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με τη μετανάστευση (www.astynomia.gr/). Μεταξύ άλλων, υπάρχουν πίνακες που δείχνουν ανά έτος τον αριθμό:

- α) των συλληφθέντων μη νόμιμων μεταναστών, ανά υπηκοότητα, για παράνομη είσοδο και παραμονή, από αστυνομικές και λιμενικές αρχές (π.χ. 9μηνο 2012).
- β) των απελαθέντων μη νόμιμων μεταναστών, ανά υπηκοότητα (π.χ. 8μηνο 2012).
- γ) των συλληφθέντων μη νόμιμων μεταναστών, ανά υπηκοότητα, για παράνομη είσοδο & παραμονή, από αστυνομικές και λιμενικές αρχές (π.χ. 9μηνο 2012).
- δ) των συλλήψεων μη νόμιμων μεταναστών στα ελληνοτουρκικά χερσαία σύνορα, ανά μήνα (π.χ. για τα έτη 2011-2012).

Εκτός των άλλων αρμοδιοτήτων, η ΕΛ.ΑΣ. είναι υπεύθυνη για την αντιμετώπιση της παράνομης μετανάστευσης (Αστυνομική Επιχείρηση «ΞΕΝΙΟΣ ΖΕΥΣ» - έναρξη Αύγουστος 2012). Σε υποενότητα της επίσημης ιστοσελίδας δημοσιεύονται καθημερινά τα αποτελέσματα των αστυνομικών ελέγχων στο κέντρο της Αθήνας.

Η Ελλάδα συμμετέχει επίσης στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Μετανάστευσης (ΕΔΜ), το οποίο θεσπίστηκε το 2003, ως προπαρασκευαστική δράση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ο λόγος δημιουργίας του Ευρωπαϊκού Δικτύου Μετανάστευσης ήταν η ανάγκη πληροφόρησης των κοινοτικών θεσμικών οργάνων και των θεσμικών οργάνων και αρχών των κρατών-μελών σε θέματα που αφορούσαν στη μετανάστευση και το άσυλο, με απώτερο σκοπό να στηριχτεί η χάραξη της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στους τομείς αυτούς. Τα μέλη του εθνικού δικτύου (π.χ. Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, κ.λπ.) συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του Ελληνικού Εθνικού Σημείου Επαφής, ενημερώνονται για τις δράσεις του ΕΔΜ και τους παρέχονται στοιχεία σχετικά με τη μετανάστευση και το άσυλο τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Ε.Ε. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. <http://emn.ypes.gr>. Τέλος, στην ιστοσελίδα της EUROSTAT παρουσιάζονται οι στατιστικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που συνδέονται με τη διεθνή μεταναστευτική ροή, τους πληθυσμούς μεταναστών και την κτήση ιθαγένειας. Τα δεδομένα συλλέγονται σε ετήσια βάση και υποβάλλονται στην Eurostat από τις εθνικές στατιστικές αρχές των κρατών-μελών. Είναι γνωστό, άλλωστε, ότι η μετανάστευση επηρεάζεται από ένα συνδυασμό οικονομικών, πολιτικών και κοι-

νωνικών παραγόντων είτε στη χώρα καταγωγής του εξερχόμενου μετανάστη είτε στη χώρα προορισμού του (π.χ. η σχετική οικονομική ευμάρεια και η πολιτική σταθερότητα της Ε.Ε. προσελκύουν μεγαλύτερο αριθμό μεταναστών).

Συμπεράσματα

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού ήταν να αναδείξει τη χρησιμότητα της σωστής καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης μέσω της άντλησης αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων. Η περιγραφή των στοιχείων και των αντίστοιχων πηγών ήταν ενδεικτική. Στην πραγματικότητα υπάρχουν ανεξάντλητες πηγές στοιχείων και τεράστιος όγκος πληροφόρησης. Αυτό όμως που έχει σημασία είναι να χρησιμοποιούνται στοιχεία που δεν επιδέχονται αμφισβήτηση. Μόνο έτσι θα ενισχυθεί η υποβαλλόμενη πρόταση.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε δύο πράγματα: Πρώτα-πρώτα, ότι η χρήση των στοιχείων και των στατιστικών πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή για να μην καταλήξουμε σε αντιφάσεις ή ακόμη (ενθυμούμενοι το βιβλίο του Αμερικανού δημοσιογράφου Darrell Huff *How to Lie with Statistics*) και σε ψέματα. Κατά δεύτερον, πρέπει να θυμόμαστε συνεχώς ότι οι στατιστικές και τα στοιχεία που περιλαμβάνουν δεν είναι αυτοσκοπός. Είναι απλώς τα εργαλεία εκείνα που θα μας βοηθήσουν με πειστικότερο τρόπο να υποστηρίξουμε την ιδέα μας. Και η ιδέα είναι, σε τελική ανάλυση, αυτό που μετράει.

Οι συγγραφείς

Τζανέτος Αντύπας

Πρόεδρος και γενικός διευθυντής της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης Praksis, οργάνωσης με πλούσια κοινωφελή δράση στο χώρο της υγείας. Κοινωνικός λειτουργός με πολυετή εμπειρία στο σχεδιασμό, τη διαχείριση και την υλοποίηση ανθρωπιστικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων στο εξωτερικό (Αιθιοπία, Αρμενία, Γεωργία, Ζάμπια, Κόσοβο, Μαλάουι, Παλαιστίνη, Ρωσία, Σερβία, Τουρκία) ως Project Manager της ΜΚΟ «Γιατροί Χωρίς Σύνορα». Υποψήφιος διδάκτορας του Παντείου Πανεπιστημίου.

Ευγενία Βαθάκου

Διδάκτορας στην Ανάλυση Διεθνών Συγκρούσεων του University of Kent at Canterbury. Έχει εργαστεί ως Project Manager σε πλήθος έργων στα Βαλκάνια και την Αφρική. Διετέλεσε διευθύντρια Σχεδιασμού και Δικτύωσης της ΜΚΟ «Ευρωπαϊκή Προοπτική». Έχει συνεργαστεί με πλήθος διεθνών δωρητών, όπως η EuropeAid, το Αναπτυξιακό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNDP), το Ίδρυμα Bill & Melinda Gates, η Hellenic Aid κ.ά. Είναι συγγραφέας πολλών επιστημονικών άρθρων και έχει διδάξει σε πανεπιστήμια της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Jennifer Clarke

Έχει εργαστεί στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις Βρυξέλλες ως υπεύθυνη για την επιλογή, χρηματοδότηση και επίβλεψη προγραμμάτων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, αλλά και

ως fundraiser και Project Manager σε διάφορες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις στην Ελλάδα και τη Βρετανία. Τελευταία σχεδίασε και δίδαξε σε σειρά προγραμμάτων με στόχο το «capacity building» μικρών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων στο Λονδίνο. Σήμερα εκπονεί τη διδακτορική διατριβή της στο University of Kent με υποτροφία από το ESRC με θέμα την ανάπτυξη της οργανωμένης κοινωνίας των πολιτών στη Βρετανία, την Ελλάδα και την Ολλανδία.

Αλεξάνδρα Εμιρζά

Έχει εργαστεί με πολλές αναπτυξιακές και ανθρωπιστικές ΜΚΟ στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σε «Health Care Policy and Management» του University of Birmingham. Ειδικεύεται σε διαδικασίες «capacity building» και συγγραφής προτάσεων.

Παναγιώτης Διαργκόβας

Καθηγητής και πρόεδρος του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Κάτοχος έδρας Jean Monnet για την Ευρωπαϊκή Οικονομική Ολοκλήρωση (2012-15). Ειδικεύεται στα οικονομικά της ανάπτυξης και τις διεθνείς και ευρωπαϊκές οικονομικές σχέσεις. Άρθρα του έχουν δημοσιευθεί σε πολλά διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Διετέλεσε επιστημονικός υπεύθυνος 11 ερευνητικών προγραμμάτων και υπήρξε αξιολογητής πολλών ερευνητικών προτάσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Σωτήρης Πετρόπουλος

Ο δρ Σωτήρης Πετρόπουλος είναι στέλεχος της Ernst & Young με εξειδίκευση στους διεθνείς δωρητές. Διετέλεσε Project Manager σε προγράμματα της EuropeAid, της Παγκό-

σμιας Τράπεζας, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης κ.ά. Έχει διδάξει σε ελληνικά πανεπιστήμια και έχει δημοσιεύσει σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά.

Αστέρης Χουλιάρης

Καθηγητής στο Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Κάτοχος έδρας Jean Monnet για τις Σχέσεις Ε.Ε.-Λιγότερο Αναπτυγμένων Χωρών (2012-15). Ειδικεύεται στη διεθνή αναπτυξιακή βοήθεια και τις διεθνείς σχέσεις των χωρών της Αφρικής. Έχει συμμετάσχει σε αποστολές του ΟΗΕ, της Ε.Ε. και δωρητών σε χώρες της Αφρικής και της Ασίας. Άρθρα του έχουν δημοσιευθεί σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Διετέλεσε επιστημονικός υπεύθυνος προγραμμάτων που έχουν χρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και διάφορα ελληνικά υπουργεία. Σήμερα διευθύνει ένα Πρόγραμμα Θαλής που αφορά στην αξιολόγηση των ελληνικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

