

Λογοδοσία & Διαφάνεια, εργαλεία και διαδικασίες

Κωνσταντίνος Λιαρικός



HEINRICH BÖLL STIFTUNG
The Green Political Foundation

Οργάνωση, Συμμετοχικότητα, Παρέμβαση σε Μη-κυβερνητικές
Οργανώσεις, Θεσσαλονίκη 24/11/2014

Τι θα συζητήσουμε

1. Θεωρητικό πλαίσιο για την ΚτΠ και τις ΜΚΟ
2. Οι ΜΚΟ στην Ελλάδα
3. Λογοδοσία και διαφάνεια
4. Εργαλεία και διαδικασίες

Κοινωνία των πολιτών

Η ΚΠ είναι ο «τρίτος τομέας». Οι θεσμοί και οι δομές που βρίσκονται ανάμεσα στο κράτος και την ιδιωτική πρωτοβουλία και εκφράζουν διαφορετικά μέρη της κοινωνίας και εμβαθύνουν την κοινωνική συμμετοχή στις δημοκρατίες. (προσαρμογή από Civil Society International)

Η πληθώρα ενώσεων (συσσωματώσεων) γύρω από τις οποίες η κοινωνία οργανώνεται εθελοντικά και οι οποίες εκφράζουν ποικίλα συμφέροντα και δεσμούς. (ΟΟΣΑ)

Ένας χώρος μεταξύ του κράτους και των πολιτών, των κυβερνώντων και των κυβερνωμένων. Ο χώρος αυτός αποτελείται από «ενδιάμεσα στρώματα» ή οργανώσεις που και προστατεύουν τους πολίτες από τον κρατικό αυταρχισμό και, από την άλλη μεριά, προστατεύουν τις πολιτικές ηγεσίες από τις εκ των κάτω προερχόμενες λαϊκιστικές πιέσεις. (Μουζέλης 1997, Κόρνχάουζερ 1959)

Ο «τρίτος τομέας, ...συμπεριλαμβάνει ένα τεράστιο φάσμα από οργανωσιακές μορφές ... στο βαθμό που είναι αδύνατον να μελετηθούν υπό το πρίσμα μίας ενιαίας θεωρίας» (Ζάννης 2006).

Κοινωνία των πολιτών

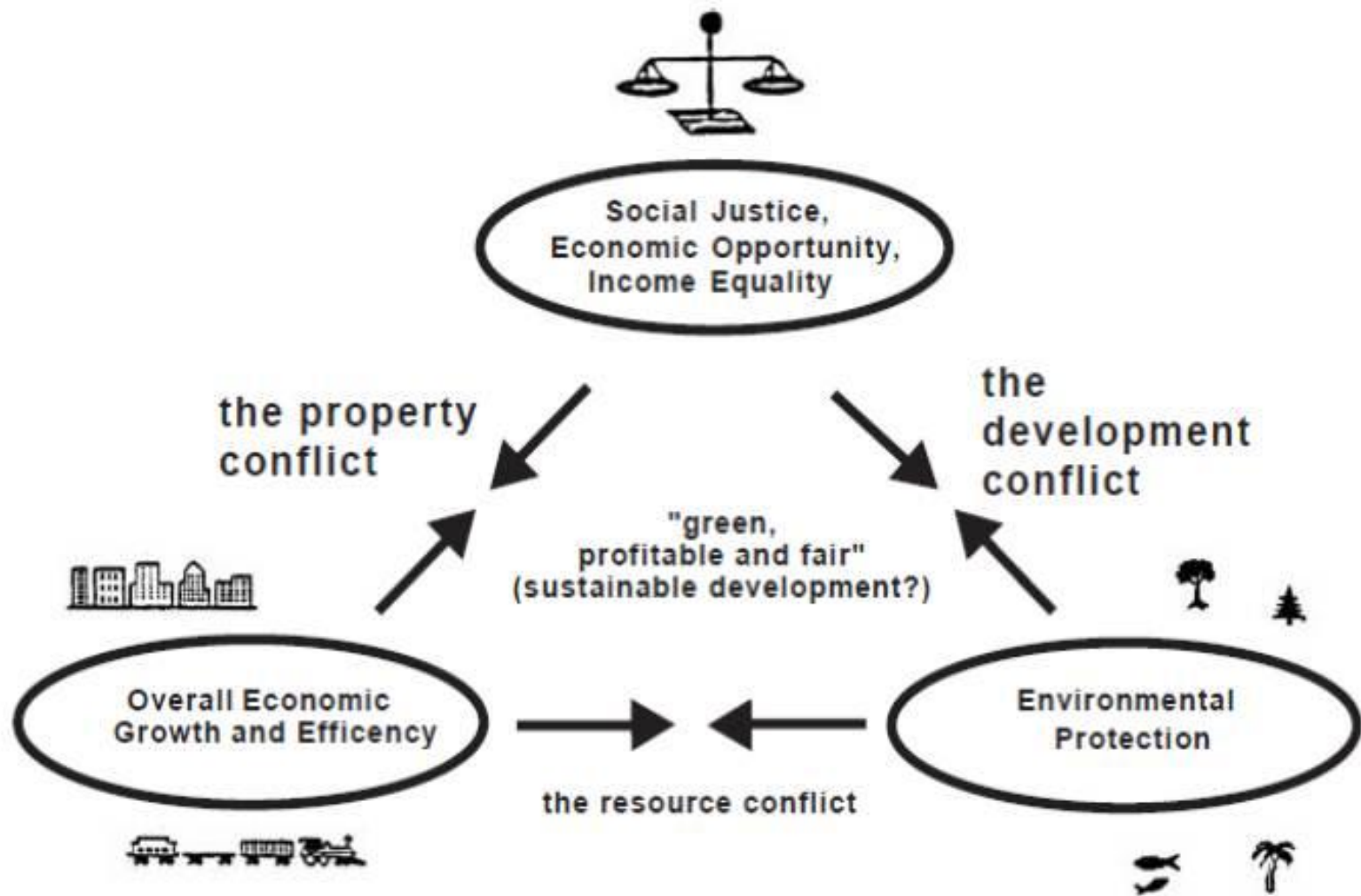
Η ΚτΠ προσπαθεί για την διατήρηση των ισορροπιών εντός και μεταξύ των διαφορετικών θεσμικών χώρων (οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού, πολιτισμικού):

Εντός του κάθε θεσμικού χώρου έτσι ώστε να μην δημιουργούνται μονοπώλια ισχύος και τα οικονομικά, πολιτικά, κοινωνικά και πολιτισμικά δικαιώματα να διαχέονται στα απλά μέλη μιας κοινωνίας.

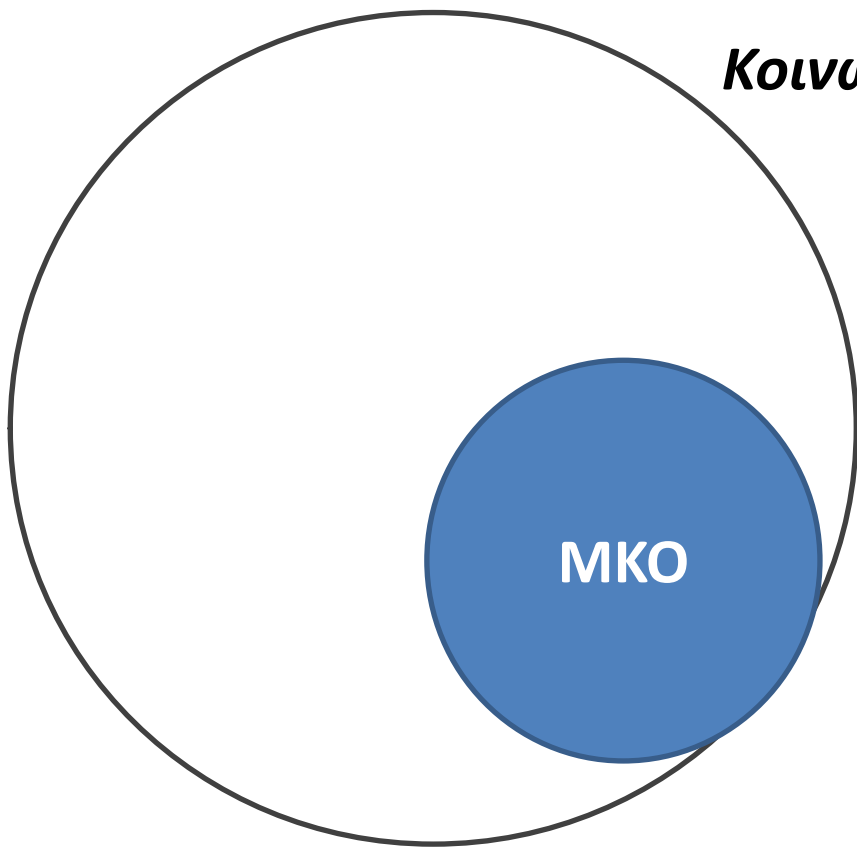
Μεταξύ των διαφορετικών θεσμικών χώρων, έτσι ώστε οι αξίες και ιδιαίτερες λογικές του κάθε θεσμικού χώρου να μην επιβάλλονται στους υπόλοιπους. (πχ με την επιβολή της οικονομικής λογικής στη λογική της συλλογικής αλληλεγγύης)

(Μουζέλης 1997)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ITS CONFLICTS



SOURCE: Campbell (1996).



Κοινωνία των πολιτών

ΜΚΟ

Οι ΜΚΟ αποτελούν μία από τις εκφάνσεις της κοινωνίας των πολιτών: Την πλέον δομημένη και συντεταγμένη.

Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

Δύσκολος ο συνολικός **ορισμός**. Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά τους, όμως είναι* :

- **Δεν** δημιουργούνται με σκοπό το προσωπικό **κέρδος** ή το οικονομικό ή επαγγελματικό **όφελος** των μελών τους
- Είναι **εθελοντικές**. Σε ότι αφορά τουλάχιστον τη δημιουργία και τη συμμετοχή σε αυτές
- Έχουν κάποιο βαθμό **θεσμοθέτησης**.
- Είναι **υπόλογες** στα μέλη και τους χρηματοδότες τους.
- Είναι **ανεξάρτητες**
- Δρουν κατά κύριο λόγο εντός της κοινωνίας επιδιώκοντας το **καλό** είτε **του συνόλου** είτε συγκεκριμένων ομάδων.

Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

Οι φάσεις ανάπτυξης των ΜΚΟ:

- **1980-2002:** Η Νέα πολιτική Ατζέντα - ΜΚΟ αντί κράτους. Το κράτος υπαναχωρεί από καίριες υποχρεώσεις/υπηρεσίες του τις οποίες «αναθέτει» σε μη-κυβερνητικούς φορείς. “The contract state”
- **2002-.... – τάση 1:** Ο νέος κρατισμός: έμφαση στον κεντρικό ρόλο των κρατών για την ανάπτυξη και την ασφάλεια, η αμφισβήτηση της δημοκρατικής νομιμοποίησης των ΜΚΟ και ο υπερθεματισμός της ανάγκης για έλεγχό τους από τις δημοκρατικά νομιμοποιημένες κρατικές αρχές.
- **2002-.... – τάση 2:** Οι ΜΚΟ φορείς προώθησης της ευημερίας, της δημοκρατίας και της δικαιοσύνης, όπως τροφοδοτείται από τις παραδοχές περί δικαιωμάτων, και την αποδεδειγμένη εμπιστοσύνη του κοινού προς τις ΜΚΟ και το έργο τους. Έμφαση στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των οργανώσεων.

- Απροσδιόριστος αριθμός. Ενδεικτικά:
 - 528 στο μητρώο της ΥΔΑΣ
 - Περίπου 160 στο μητρώο ΠΠ
 - 2012 στη βάση «Ανθρωπος»
- Μεγάλη διαφοροποίηση σε όλα τα επίπεδα
- Έλλειψη συστηματικής παρακολούθησης και τεκμηρίωσης δραστηριοτήτων
- Υπερσυγκέντρωση σε κάποιες περιοχές – κυρίως αστικές
- Σποραδική, διακεκομμένη και ad-hoc δικτύωση
- Ιεραρχικές δομές

- Έντονη εξάρτηση σε κρατικές χρηματοδοτήσεις – 1/3 περίπου των συνολικών πόρων των ΜΚΟ*
- Δεν εκπροσωπούνται οι αδύναμες και περιθωριοποιημένες ομάδες*
- Γενική αδυναμία στελέχωσης, πόρων και υποδομών*
- Μηδαμινή θετική αλληλεπίδραση με την πολιτεία*
- Ad hoc και απρόβλεπτα αποτελέσματα δράσεων*
- Σε μεγάλο βαθμό μονοπώλιο διαλόγου από μεγάλες επαγγελματικές δομές
- Παρόλα αυτά, θετικό εξωτερικό περιβάλλον και θετική κοινωνική αντιμετώπιση
- Τα τελευταία 2 χρόνια έντονη στοχοποίηση σε ζητήματα διαφθοράς και κακοδιαχείρισης

Λογοδοσία και Διαφάνεια



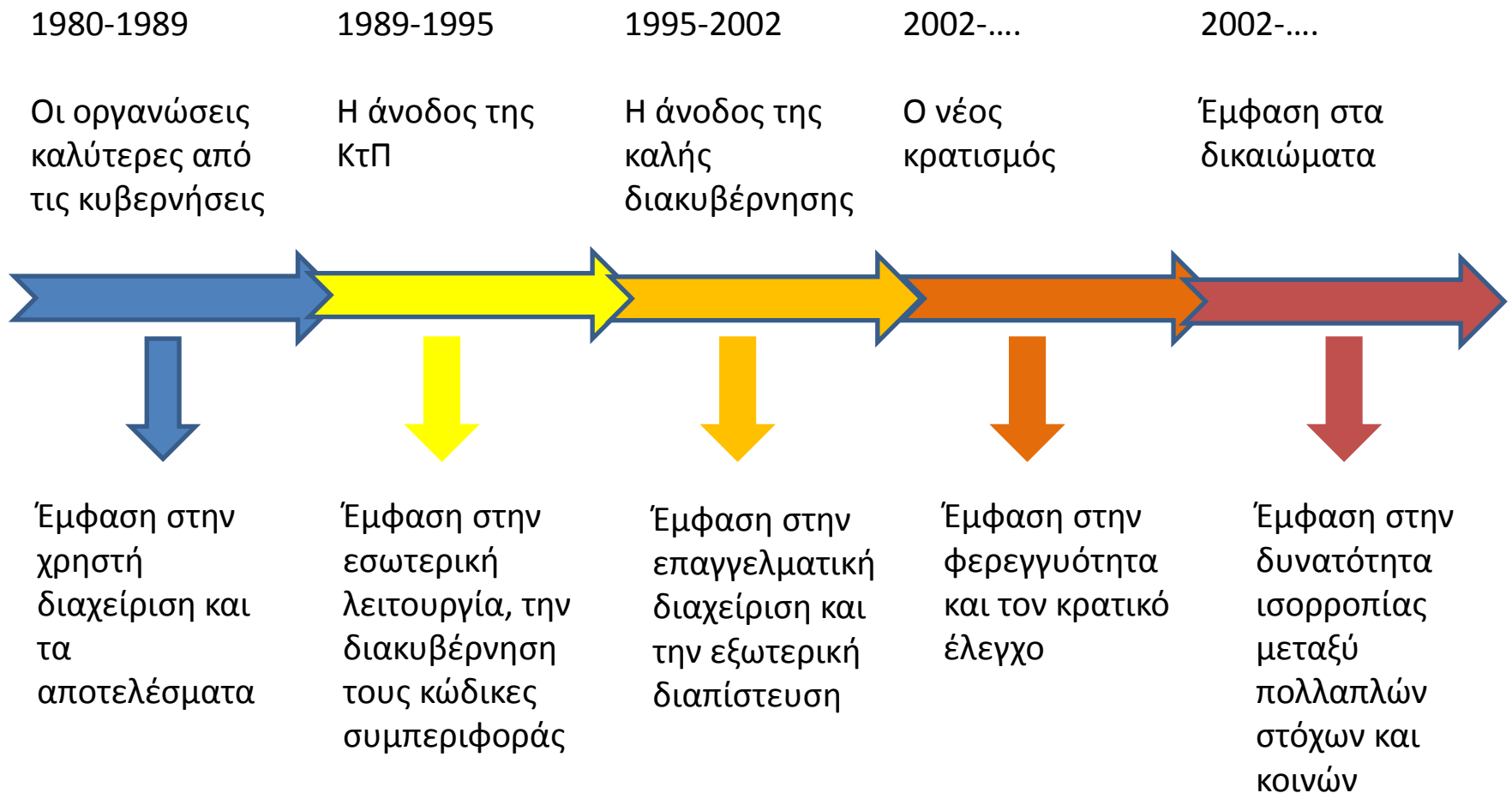
ΕΛΑΦΡΑ ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΕΝΟΣ ΧΥΜΟΣ ΤΟΜΑΤΑΣ

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ:
Ελαφρά συμπυκνωμένος χυμός τομάτας,
στερεά συστατικά 7 % κατ'ελάχιστον.
Διορθωτής οξύτητας: κιτρικό οξύ.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

ΜΕΣΗ ΘΡΕΠΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΑΝΑ 100g/ MEAN NUTRITIONAL VALUE PER 100g	
Ενεργειακή αξία/Energy value	24 Kcal/102 kJ
Πρωτεΐνες/Proteins	1,5 g
Υδατάνθρακες/Carbohydrates	3,9 g

Λογοδοσία και Διαφάνεια



Λογοδοσία και Διαφάνεια

1980-1989

Οι οργανώσεις
καλύτερες από
τις κυβερνήσεις

1989-1995

διακυβερνησι-
τους κώδικες
συμπεριφοράς

1995-2002

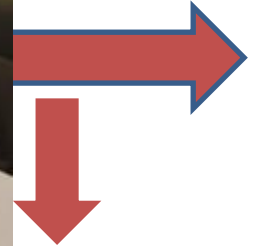
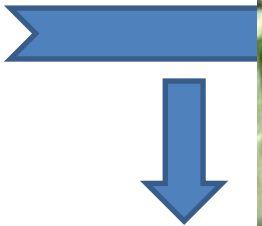
την εξωτερική
διαπίστευση

2002-....

ελεγχό

2002-....

μεταξύ
πολλαπλών
στόχων και
κοινών



Έμφαση στην
χρηστή
διαχείριση και
τα
αποτελέσματα

Έμφαση στην
εναρμόνιση
επιχειρηματικής
προοπτικής
μεταξύ

Οι 6 τρόποι «επίθεσης» των κυβερνήσεων στις ΜΚΟ

- *Αμφισβήτηση φερεγγυότητας*
- *Αμφισβήτηση νομιμοποίησης*
- *Διαφθορά*
- *Εισδοχή (co-opt)*
- *Λειτουργικά εμπόδια*
- *Παρεμβάσεις στα όρια της νομιμότητας (παρενόχληση, απειλές, κοκ)*

Λογοδοσία και Διαφάνεια

- Επειδή χρησιμοποιεί τους πόρους και την εμπιστοσύνη που της προσφέρουν
- Διότι το δικαίωμά της να αναλαμβάνει δράσεις που επηρεάζουν τρίτα μέρη, δεν είναι αυτονόητο
- Διότι, συχνά, αξιοποιεί δημόσιους πόρους και/ή υποκαθιστά την πολιτεία χωρίς να υπόκειται σε ευρύ δημοκρατικό έλεγχο
- Διότι εμπλέκεται σε συνεργασίες και/ή συγκρούσεις οι οποίες πολύ συχνά είναι τρωτές στην διαφθορά

Λογοδοσία και Διαφάνεια

Για ποια πράγματα είναι υπόλογη μία ΜΚΟ?

ΤΙ και ΓΙΑΤΙ κάνει;

Στρατηγική λογοδοσία:

- Η κατανόηση του προβλήματος και της λύσης του
- Η αποστολή
- Η στρατηγική και οι στόχοι της
- Τα μέσα και οι δράσεις της
- Τα αποτελέσματά της

ΠΩΣ το κάνει;

Λειτουργική λογοδοσία:

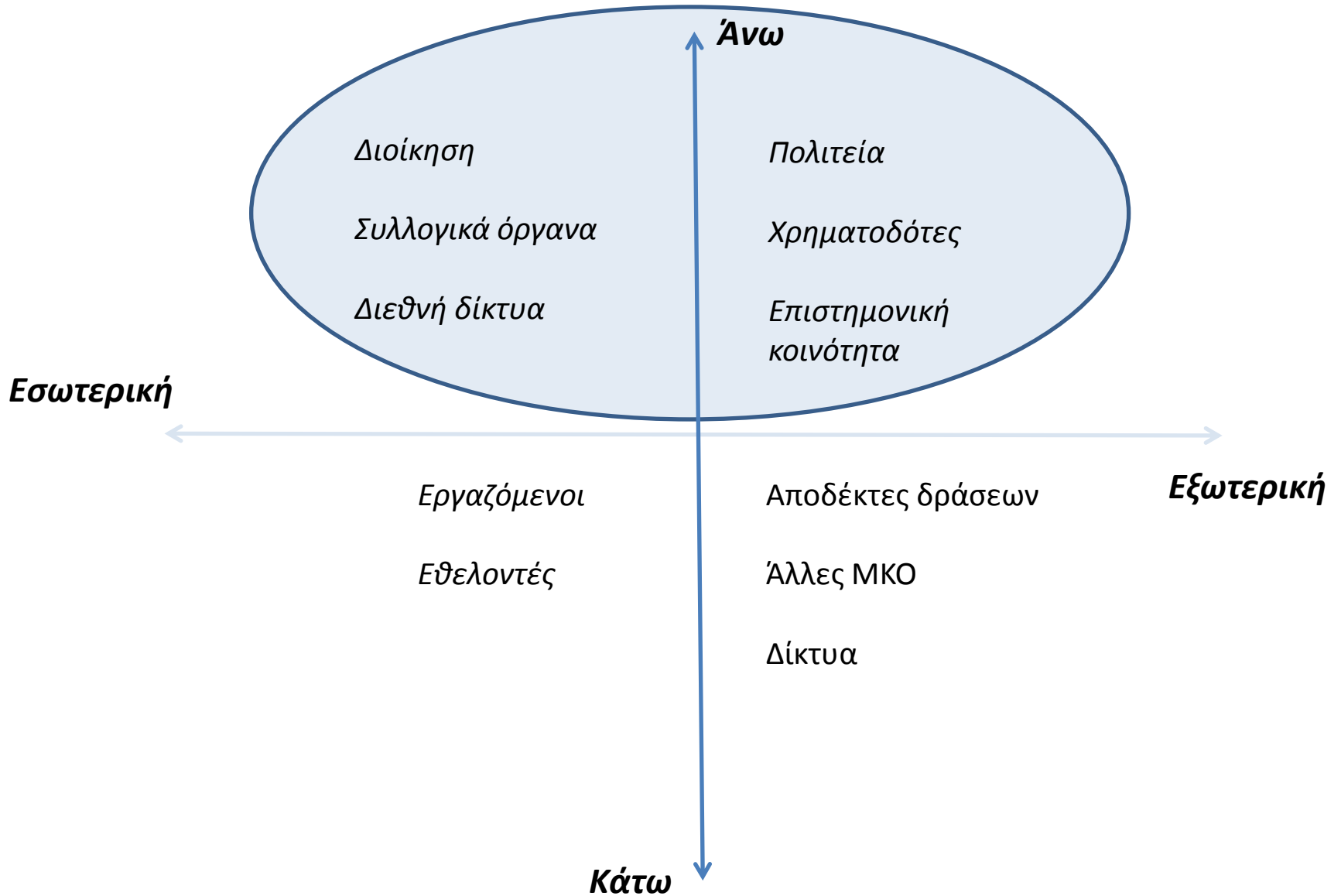
- Εξασφάλιση χρηστής, αποδοτικής και αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων της
- Σύστημα λήψης αποφάσεων
- Εκροές

Λογοδοσία και Διαφάνεια

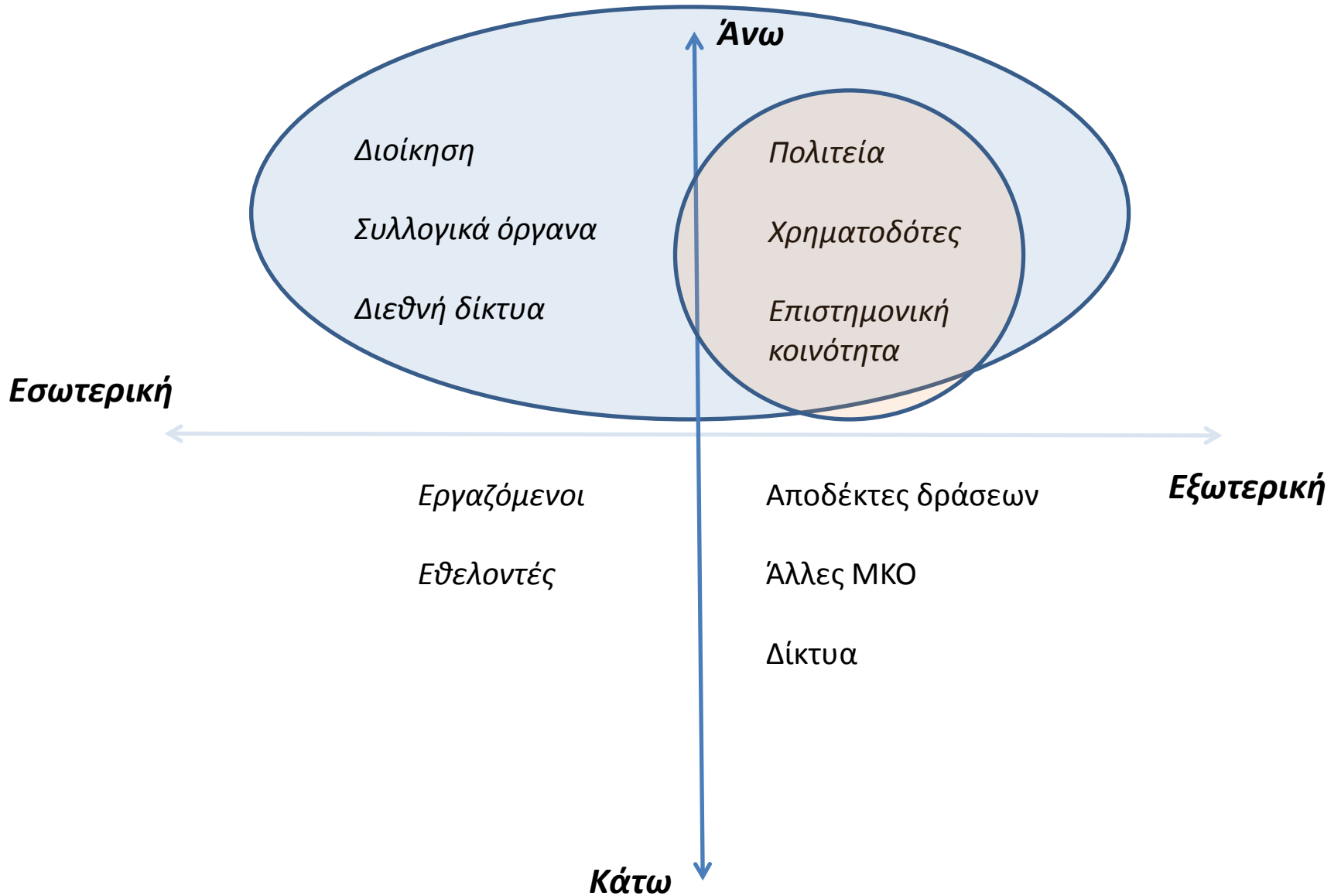
Σε ποιους είναι υπόλογη μία ΜΚΟ?



Λογοδοσία και Διαφάνεια



Λογοδοσία και Διαφάνεια



Λογοδοσία και Διαφάνεια

Η απόδοση λόγου είναι μία περίπλοκη διαδικασία η οποία μπορεί να απαιτεί εξοντωτικές επενδύσεις.

Αυτό είναι ταυτόχρονα και ένα άλλοθι...

Είναι δυνατόν να πετύχει κάποιος πολύ καλά αποτελέσματα με λελογισμένο κόστος:

- Επιμένοντας στην ουσία
- Με συστηματικές και τυποποιημένες διαδικασίες
- Με προσεγγίσεις ανάλογες του μεγέθους και του είδους της παρέμβασης της ΜΚΟ
- Με έμφαση στην αποτροπή κακών πρακτικών

«Δεν νοείται απόλυτα υπόλογος οργανισμός, υπάρχει όμως ένα συγκεκριμένο όριο λογοδοσίας κάτω από το οποίο οι πιθανότητες εκδήλωσης κακών πρακτικών αυξάνουν σημαντικά» (Edwards and Hulme, 1996)

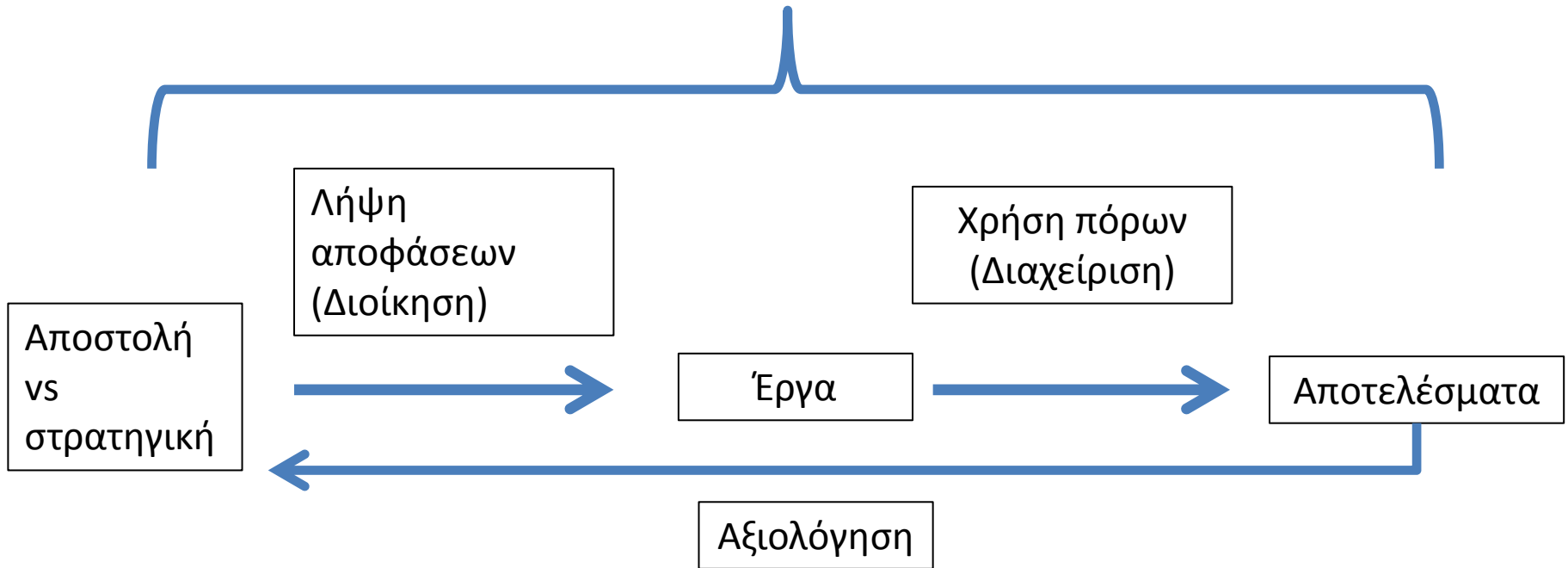
Λογοδοσία και δημοκρατική/συμμετοχική λήψη αποφάσεων

- Η άρρηκτη σύνδεση των δύο είναι ευρέως διαδεδομένη στον χώρο της ΚτΠ
- Μία διαφορετική προσέγγιση δεν βλέπει αυτή τη σύνδεση καθώς η λειτουργία των ΜΚΟ εδράζεται στο δικαίωμα της ελευθερίας της γνώμης, της συνάθροισης και της δημιουργίας ενώσεων (πχ Bendell 2006)
- Μία ενδιάμεση προσέγγιση βλέπει την ανάγκη για δημοκρατική νομιμοποίηση, αλλά θεωρεί ότι αυτή μπορεί να προέλθει από πολλές άλλες πηγές (υποστηρικτές, αναγνώριση, εμπιστοσύνη κοινού, κοκ) (Tilt 2007)

Σε κάθε περίπτωση, όπως τονίζει ο Charnovitz (2006), οι ΜΚΟ είναι υπόλογες προς την αποστολή τους για την εκπλήρωση της οποίας λαμβάνουν υποστήριξη και εμπιστοσύνη. **Αυτό που πρέπει τελικά να επιδεικνύουν είναι η συνοχή και αλήθεια σε όσα υποστηρίζουν.**

Εργαλεία και διαδικασίες

Συνολική λειτουργία οργανισμού (νομιμότητα, εργασιακές συνθήκες, δεοντολογία. κοκ)



Στρατηγική - περιεχόμενο:

- Όραμα
- Περιγραφή προβλήματος (δλδ εμπόδια στην επίτευξη του οράματος)
- Στρατηγική προσέγγιση (θεωρία αλλαγής)
- Στρατηγικοί στόχοι
- Προσεγγίσεις
- Μέσα

Πρέπει να απαντάει το γιατί επιλέγουμε να επιδιώξουμε το όραμα με τους συγκεκριμένους τρόπους και να θέτει τις βάσεις για τα επόμενα βήματα. Το ίδιο το όραμα δεν αποτελεί αντικείμενο λογοδοσίας.

Στρατηγική - εργαλεία:

- Διαδικασία κατάρτισης στρατηγικής
- Διαδικασία καταγραφής/αξιολόγησης/υιοθέτησης τρίτων (ειδικών, εμπειρογνομόνων, μελών, κοκ)
- Διατυπωμένο και εγκεκριμένο (από τα εκάστοτε όργανα) κείμενο στρατηγικής
- Διαδικασία αναθεώρησης

Λήψη αποφάσεων – περιεχόμενο:

- Τρόπος λήψης αποφάσεων
- Κριτήρια αποφάσεων
- Ιχνηλασιμότητα αποφάσεων

Πρέπει να απαντάει το ποιος, πως και γιατί επιλέγει τι θα υλοποιήσει η οργάνωση. ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ θα υλοποιήσει.

Λήψη αποφάσεων – εργαλεία:

- Οργανόγραμμα
- Περιγραφή θέσεων
- Προσδιορισμός ορίων αρμοδιοτήτων ανά θέση
- Προσδιορισμός ρόλων στις δραστηριότητες

Σχεδιασμός έργων – περιεχόμενο:

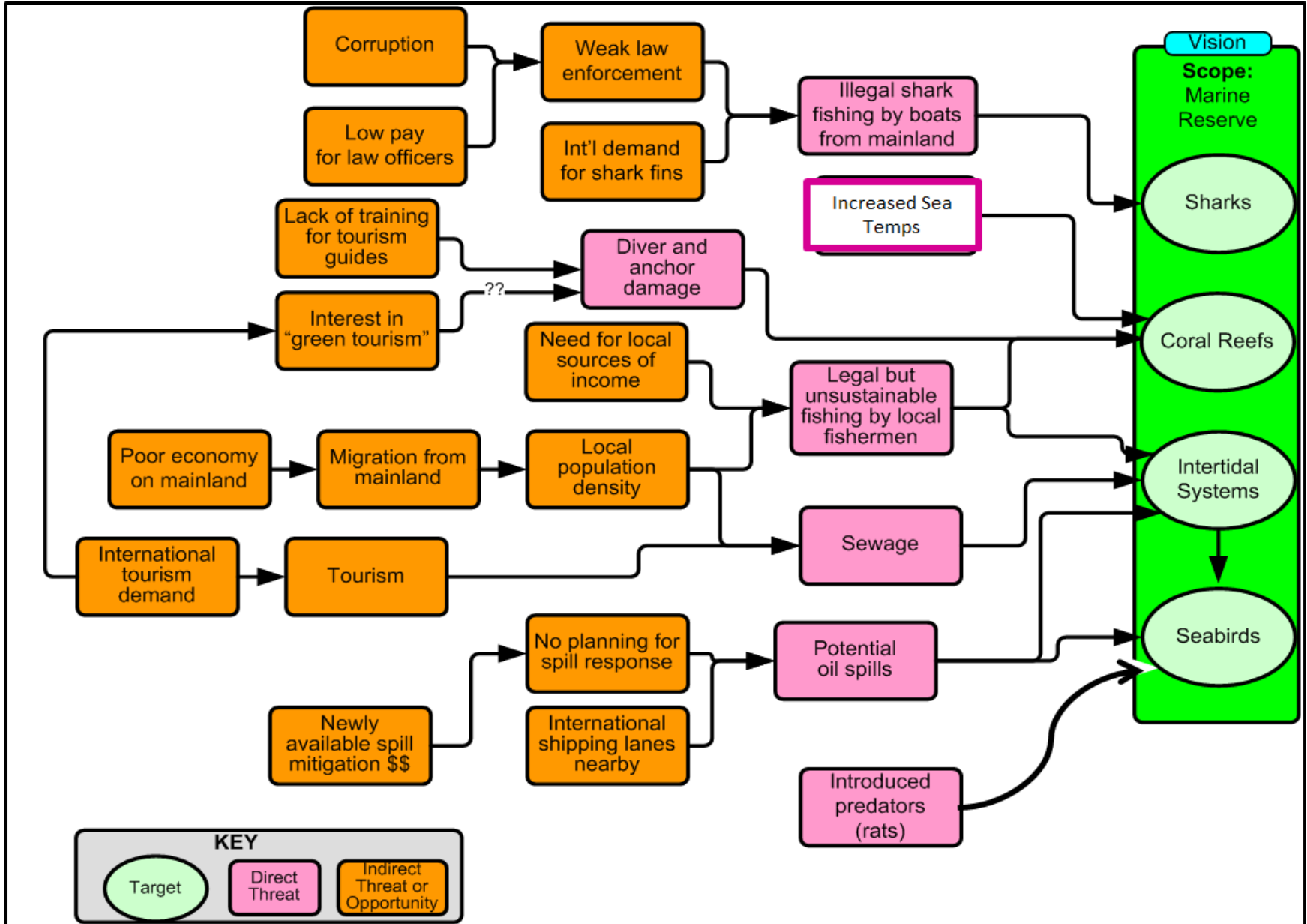
- Σύνδεση έργου με στρατηγική
- Προσέγγιση στην αντιμετώπιση του προβλήματος (θεωρία αλλαγής)
- Δραστηριότητες που θα υλοποιηθούν και τρόπος υλοποίησης
- Στόχοι και δείκτες (σχέδιο αξιολόγησης)
- Ομάδα έργου και υπευθυνότητες
- Προϋπολογισμός

Πρέπει να απαντάει το πώς θα συνεισφέρει στην επίτευξη της στρατηγικής, τι πόρους θα απαιτήσει, πως θα τους διαχειριστεί και πως θα αξιολογηθεί.

Σχεδιασμός έργων – εργαλεία:

- Νοηματικό πλαίσιο
- Περιγραφή έργου
- Προϋπολογισμός
- Πλάνο αξιολόγησης
- Περιγραφή ομάδας έργου

Νοηματικό πλαίσιο



Διαχείριση πόρων – περιεχόμενο/εργαλεία:

- Προϋπολογισμός
- Διαδικασία προμηθειών/αναθέσεων
- Απολογισμός
- Έλεγχος διαχείρισης
- Σύγκριση με παρεμφερείς δραστηριότητες (benchmarking)

Πρέπει να απαντάει στο τι πόροι απαιτήθηκαν για το έργο και πως εξασφαλίστηκαν/χρησιμοποιήθηκαν.

Αποτελέσματα / αξιολόγηση – περιεχόμενο:

- Μέτρηση εκροών
- Ποσοτική εκτίμηση αποτελεσμάτων
- Ποιοτική εκτίμηση αποτελεσμάτων
- Συμπεράσματα για αλλαγές

Πρέπει να απαντάει το κατά πόσο τα έργα που υλοποιούνται συνεισφέρουν στην στρατηγική σε τρία επίπεδα: 1)υλοποιούνται τα έργα σωστά? 2)Υλοποιούνται τα κατάλληλα έργα? 3)Είναι οι στρατηγικές υποθέσεις ορθές?

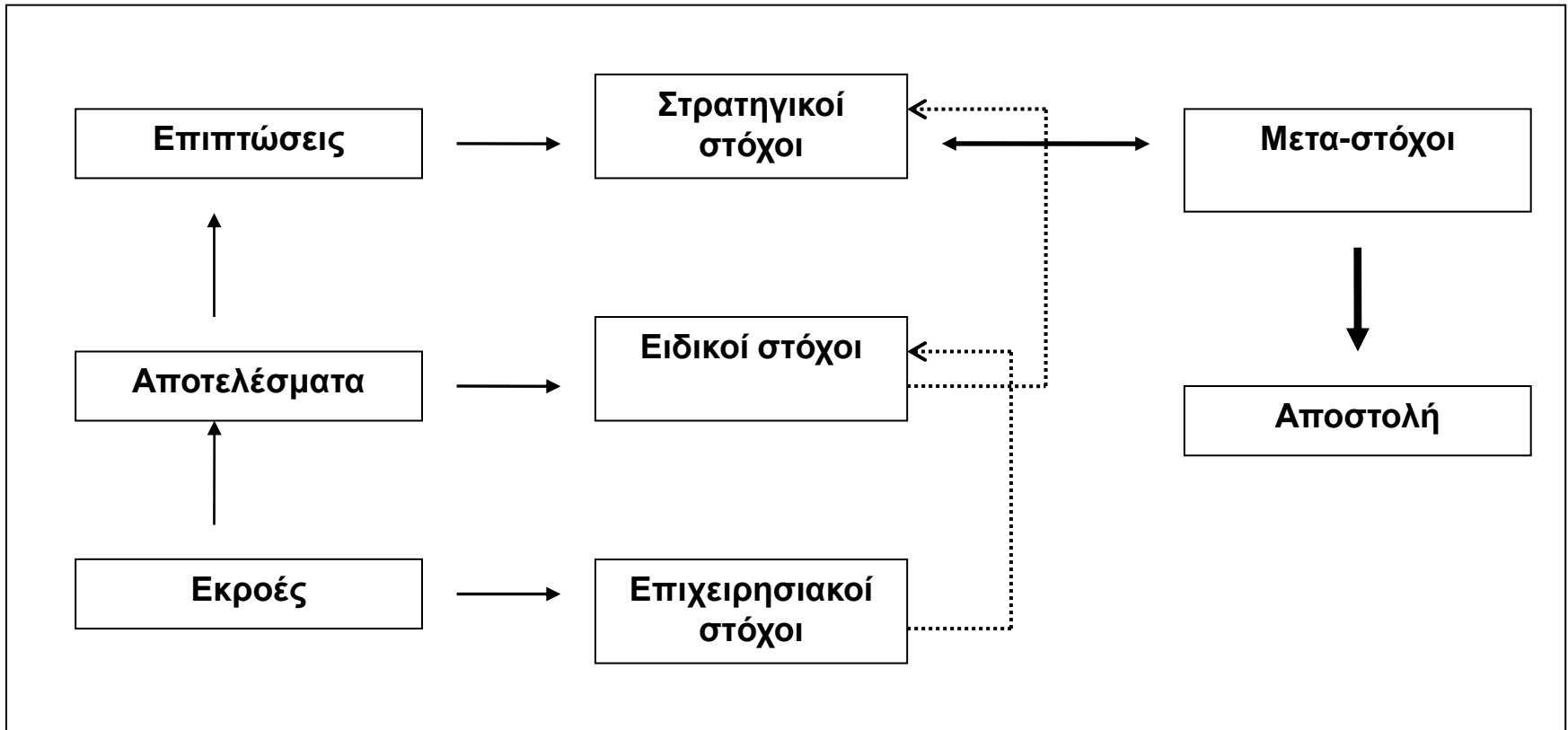
Αποτελέσματα / αξιολόγηση – εργαλεία:

- Στρατηγικές, έργα και στόχοι με σωστή και συνεπή διάρθρωση
- Πλάνο αξιολόγησης
- Εμπλοκή τρίτων μερών (συμβουλευτικά ή διαπιστευτικά)
- Αναφορές δράσης και αποτελεσμάτων

Εργαλεία και διαδικασίες



Εργαλεία και διαδικασίες



Πλάνο αξιολόγησης

Στόχος	Είδος δείκτη	Δείκτης	Τρόπος επιβεβαίωσης	Περιοδικότητα	Ευθύνη
Βελτίωση της διατροφής των παιδιών φτωχών οικογενειών	Εκροής	Αριθμός πακέτων κολατσιού που παρασκευάστηκαν	Δελτία παραλαβής	Εβδομαδιαία	Χ. Λεγάκη.
Βελτίωση της διατροφής των παιδιών φτωχών οικογενειών	Αποτελέσματος	Αριθμός παιδιών που ωφελούνται από πακέτα «κολατσιού»	Καταγραφή από εκπαιδευτικούς	Καθημερινά (μηνιαίος μέσος όρος)	Χ. Λεγάκη.
Βελτίωση της πρόσβασης στα κοινωνικά παντοπωλεία	Εκροής	Αριθμός νοικοκυριών που έχουν ενημερωθεί για την δυνατότητα πρόσβασης	Μέτρηση δράσεων ενημέρωσης	Μηνιαία	Γ. Παπαδόπουλος,
Βελτίωση της πρόσβασης στα κοινωνικά παντοπωλεία	Αποτελέσματος	Αριθμός ωφελουμένων	Στατιστικά Δήμου Θεσσαλονίκης	Μηνιαία	Γ. Παπαδόπουλος,
Αναβάθμιση των συνθηκών θέρμανσης στα φτωχά νοικοκυριά	Αποτελέσματος	Ποιοτική εκτίμηση	Συνεντεύξεις με δείγμα νοικοκυριών	Ετήσια	Α. Σαλταμούρης

Αποτελέσματα / αξιολόγηση – εργαλεία:

- **Προσοχή! Οι στόχοι μπορεί να είναι επικίνδυνοι:**
 - Αποπροσανατολίσουν από το όραμα και να οδηγήσουν σε προσήλωση στο βραχυπρόθεσμο
 - Να μειώσουν την έμφαση στην διαδικασία με αποτέλεσμα το mad dog effect
 - Να οδηγήσουν σε ένα συνεχές «αυτομαστίγωμα» με πολύ αρνητικές εσωτερικές συνέπειες

Πρέπει να τίθενται οι σωστοί στόχοι και να μετριούνται την σωστή ώρα με τον σωστό τρόπο. Το σημαντικό δεν είναι να υπάρχουν στόχοι, αλλά αξιολόγηση.

Οι σωστές πρακτικές είναι θέμα μεγέθους:

- Η λογοδοσία είναι μία πολύ περίπλοκη και εξαντλητική διαδικασία
- Μπορεί να «γωνατίσει» έναν οργανισμό και να αποπροσανατολίσει τους πόρους και την στόχευσή του
- Πρέπει να είναι ανάλογη του:
 - Μεγέθους του οργανισμού
 - Περιπλοκότητας του έργου του
 - Πιθανοτήτων κακών πρακτικών
 - Απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος

Εργαλεία και διαδικασίες

	WWF Ελλάς	Τοπικός περιβαλλοντικός σύλλογος	Σωματείο αρωγής (Συσσίτια)
Αποστολή / στρατηγική	Διεθνές και Μεσογειακό πλαίσιο δράσεων 5ετείς εθνικές στρατηγικές Αξιολογήσεις και αναθεωρήσεις KPIs και μακροδείκτες	Κείμενο στόχευσης του συλλόγου – επεξήγηση της αντίληψης του αντικειμένου	Καθορισμός ομάδων στόχων και χωροχρονικού πλαισίου
Καθορισμός δράσεων και αποτελέσματα	Σχεδιασμός δράσεων βάσει διεθνών προτύπων Σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων Συνοδευτικές δράσεις αξιολόγησης και έρευνας Τεχνικές αναφορές σε πολλά επίπεδα	Αναφορά στον τρόπο λήψης αποφάσεων Έκθεση πεπραγμένων και εκτίμηση αποτελέσματος	Παρακολούθηση και αναφορά εκροών
Διαχείριση οικονομικών πόρων	Τήρηση φορολογικής νομοθεσίας Οικονομικές διαδικασίες έγκρισης/παρακολούθησης εξόδων Απολογιστικές διαδικασίες βάσει διεθνών προτύπων Ετήσιοι έλεγχοι ορκωτών Πολλαπλές οικονομικές αναφορές και τήρηση KPIs	Τήρηση φορολογικής νομοθεσίας Επιτροπή οικονομικού ελέγχου και έγκρισης εξόδων Ετήσιος απολογισμός	Τήρηση φορολογικής νομοθεσίας Διαδικασία επιλογής υπεργολάβων Ετήσιος απολογισμός
	Πρότυπο ISO (υπό επανέκδοση) Πιστοποίηση για την εφαρμογή της χάρτας λογοδοσίας		

Παράμετρος λογοδοσίας	Σαφώς διατυπωμένη αποστολή, στρατηγική και στόχοι	Διαφάνεια σχετικά με την λειτουργία της οργάνωσης	Διαφάνεια στην λήψη αποφάσεων	Διαφάνεια στην διαχείριση των οικονομικών πόρων	Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
Εργαλεία λογοδοσίας σε επίπεδο οργάνωσης	<ul style="list-style-type: none"> - Στρατηγικά κείμενα που προσδιορίζουν με σαφήνεια την αποστολή, στρατηγική, στόχους και στρατηγικές επιλογές της οργάνωσης. Έμφαση στη διασύνδεση μεταξύ τους 	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρα οργανογράμματα - Δημοσιοποίηση στελεχών και προσόντων - Πολιτικές / αρχές δεοντολογίας - Διαχειριστικές διαδικασίες - Διαθεσιμότητα σχετικών εγγράφων 	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρη δομή λήψης αποφάσεων - Ανιχνευσιμότητα πηγής αποφάσεων - Διαθεσιμότητα εγγράφων - Ενημέρωση ενδιαφερομένων μερών σχετικά με διαθεσιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρο σύστημα και διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης - Διαθεσιμότητα στοιχείων και τακτική ενημέρωση ενδιαφερομένων μερών - Ανεξάρτητοι εξωτερικοί έλεγχοι - Δημοσιοποίηση στοιχείων ελέγχων - Ανιχνευσιμότητα πηγών εγκρίσεων και σχετικών αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρη στοχοθέτηση με ορισμό κριτηρίων, δεικτών αξιολόγησης και προσέγγιση στην εκτίμησή τους - Σύστημα παρακολούθησης επιδόσεων, εκτίμησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και προσαρμογής στα συμπεράσματα - Διαθεσιμότητα σχετικών στοιχείων - Προσέγγιση και έμφαση στην εκτίμηση τελικών επιπτώσεων - Συλλογή και διαθεσιμότητα απαραίτητων στοιχείων - Δομές έμμεσης

Παράμετρος λογοδοσίας	Σαφώς διατυπωμένη αποστολή, στρατηγική και στόχοι	Διαφάνεια σχετικά με την λειτουργία της οργάνωσης	Διαφάνεια στην λήψη αποφάσεων	Διαφάνεια στην διαχείριση των οικονομικών πόρων	Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
<p>Εργαλεία λογοδοσίας στο επίπεδο του έργου</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρη διασύνδεση του περιεχομένου του έργου με τη γενικότερη στρατηγική - Αυστηρή στοχοθέτηση και σύνδεση των στόχων με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρο οργανόγραμμα που να παρέχει ιχνηλασιμότητα των αποφάσεων και των ευθυνών και σύνδεση με ευρύτερο οργανόγραμμα και λειτουργικές διαδικασίες οργάνωσης - Σαφείς ρόλοι επίβλεψης και εποπτείας 	<ul style="list-style-type: none"> - Ξεκάθαρο οργανόγραμμα που να παρέχει ιχνηλασιμότητα των αποφάσεων και των ευθυνών και σύνδεση με ευρύτερο οργανόγραμμα και λειτουργικές διαδικασίες οργάνωσης - Δομές αναφοράς και επικοινωνίας του έργου που θα αναφέρονται και θα αιτιολογούν τις επιλογές υλοποίησης του 	<ul style="list-style-type: none"> - Σύνδεση έργου με ευρύτερες διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης οργάνωσης - Εξωτερικός έλεγχος - Κοινοποίηση γενικών οικονομικών στοιχείων και διαθεσιμότητα ειδικότερων - Αξιολόγηση απόδοσης στη χρήση των πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> - Αυστηρή σύνδεση περιεχομένου με ευρύτερους στόχους και στρατηγικές - Πλάνο αξιολόγησης με ορισμό δεικτών και προσέγγισης στην αξιολόγηση - Εφαρμογή συστήματος παρακολούθησης εκροών και αποτελεσμάτων και προσαρμογής - Δομής έμμεσης αξιολόγησης αποτελεσματικότητας και επιπτώσεων (επιστημονική επιτροπή, εξωτερικοί εμπειρογνώμονες) - Πλάνο για οργάνωση αξιολογήσεων

Διαφάνεια – Περιεχόμενο :

Η συζήτηση για την διαφάνεια ξεκινάει αφού όλα τα στοιχεία της λογοδοσίας είναι στην θέση τους.

Αφορά τον καθορισμό του ποια από αυτά τα στοιχεία πρέπει να κοινοποιούνται σε ποιους και με ποιόν τρόπο.

Δεν εξαντλείται στην δημοσιοποίηση (disclosure) αλλά πρέπει να γίνεται με τρόπο που να απαντάει στα σωστά ερωτήματα για κάθε ομάδα-στόχο

Διαφάνεια – Εργαλεία:

- Καθορισμός ομάδων-στόχων
- Καθορισμός του πεδίου εμπλοκής/ενδιαφέροντός τους
- Καθορισμός των ερωτημάτων που πρέπει να τους απαντηθούν
- Καθορισμός του μέσου

Αυτά συμπυκνώνονται σε δύο εργαλεία:

- Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων μερών (stakeholder mapping)
- Πλάνο Διαφάνειας

Η άσκηση μπορεί να βοηθηθεί σημαντικά από μία αποτύπωση σε άξονες ενδιαφέροντος (stakeholder grid)

Εργαλεία και διαδικασίες

Πίνακας αποτύπωσης ενδιαφερομένων μερών

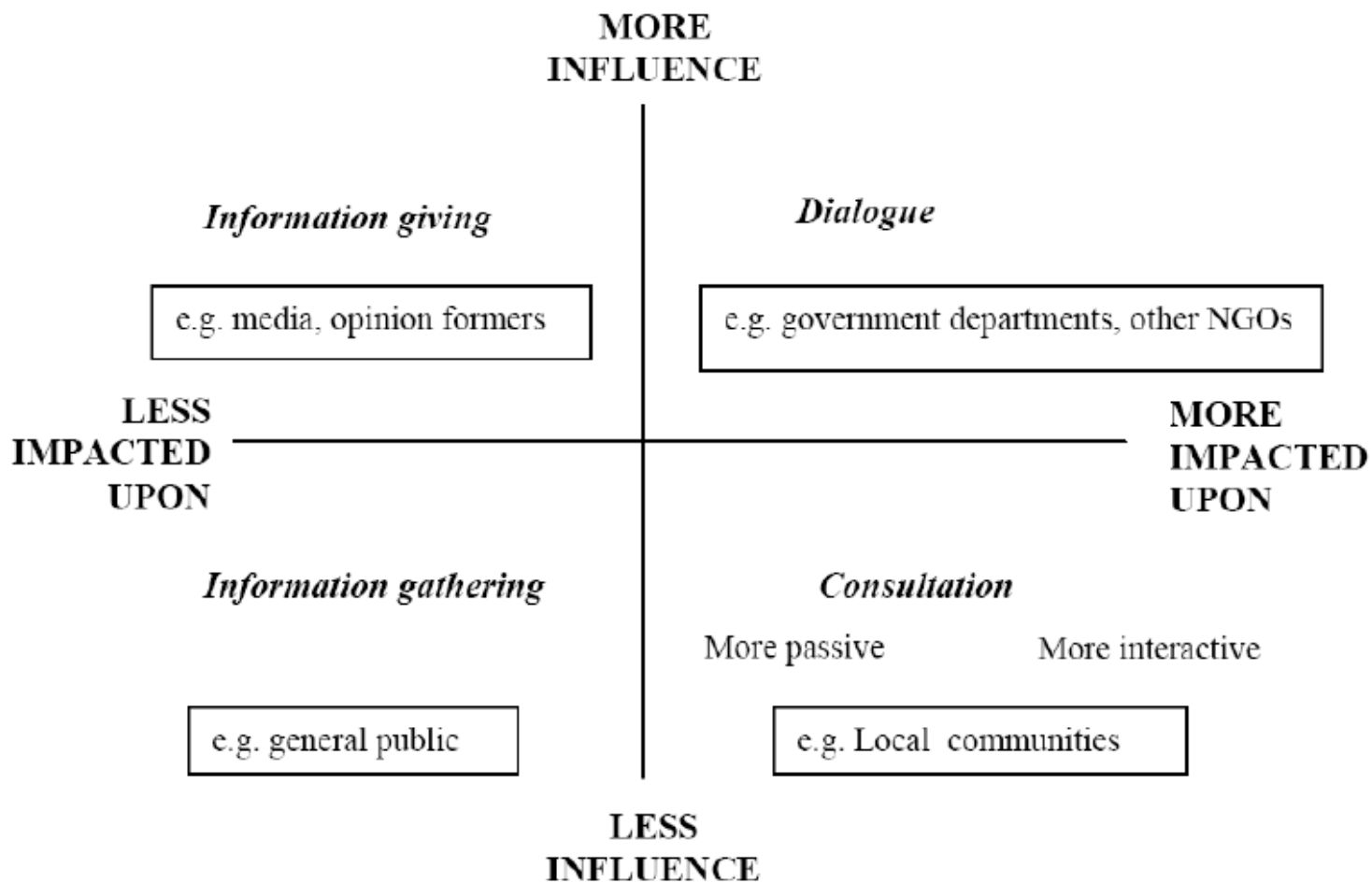
Φορέας	Ενδιαφέρον / αρμοδιότητα	Ρόλος στο έργο	Χαρακτήρας φορέα	Ανάγκες πληροφόρησης / αλληλεπίδρασης
Δήμοι	Υπεύθυνοι για κοινωνικά παντοπωλεία και σχολεία Αρμόδιοι για συλλογή δεδομένων για φτωχά νοικοκυριά	Παροχή δεδομένων Παροχή αδειών Υποβοήθηση δράσεων	Κομβικός	<ul style="list-style-type: none">- Ενημέρωση για περιεχόμενο και πρόοδο προγράμματος- Ενημέρωση για υλοποίηση δράσεων- Συνεργασία για σχεδιασμό δράσεων
Γενικό κοινό	Ενδιαφέρον για το πρόβλημα της φτώχειας στην πόλη	Κανένας	Ασήμαντος	Γενική πληροφόρηση για υλοποίηση έργου

Διαφάνεια – Συνοπτική λίστα ενδιαφερομένων μερών:

- Υποστηρικτές και μέλη οργάνωσης
- Χορηγοί
- Ωφελούμενοι
- Επηρεαζόμενα μέρη
- Αρμόδιες αρχές
- Ακαδημαϊκή κοινότητα
- Άλλες οργανώσεις
- Τοπική αυτοδιοίκηση
- Γενικό κοινό

Figure 1. Stakeholder Analysis Grid

Note that the lines of the grid are not hard and fast boundaries – they are for guidance only.



Λογοδοσία και Διαφάνεια

+/- διαφορετικών μέσων επικοινωνίας και διαφάνειας

Μέσο	Προτερήματα	Μειονεκτήματα
Διαδίκτυο	Φθηνή και εύκολη στη συντήρηση λύση επικοινωνίας Ουσιαστικά, προσβάσιμο σε όλους	Ακατάλληλο για πληροφορίες εκτεταμένες, με περίπλοκη δομή ή αμφίσημες ερμηνείες
Διακριτική παροχή στοιχείων	Άμεση και ακριβής ανταπόκριση στις ανάγκες πληροφόρησης κάθε ενδιαφερόμενου μέρους Και μόνη η ύπαρξή της επιβεβαιώνει τη διαφάνεια του οργανισμού Κατάλληλη για δημοσιοποίηση «ευαίσθητων» πληροφοριών	Υψηλό διαχειριστικό κόστος Δυνατόν να λάβει υπερβολικές διαστάσεις
Εκδόσεις – δημοσιεύσεις	Στοχευμένο κοινό Δυνατότητα ανάλυσης περίπλοκης πληροφορίας	Σχετικά υψηλό κόστος Ανάγκες δημιουργικού και εξειδικευμένης διαχείρισης
Απευθείας επιστολές	Άμεση και ακριβής πληροφόρηση προνομιακών εταίρων ή ομάδων ενδιαφέροντος Επίσημα στοιχεία	Υψηλό κόστος Δύσκολη διαχείριση, οργάνωση και παρακολούθηση
Αναφορές	Πλήρης και ακριβής ενημέρωση προνομιακών εταίρων Το μόνο κατάλληλο εργαλείο για περίπλοκη πληροφορία ή δεδομένα που χρήζουν ερμηνείας Μεγάλο κύρος	Εξαιρετικά υψηλό κόστος

Λογοδοσία και Διαφάνεια

Απλοποιημένη μορφή πλάνου διαφάνειας / επικοινωνίας

Πληροφορία	Τρόπος διάθεσης	Περιοδικότητα διάθεσης	Υπευθυνότητα
Στρατηγική	Ηλεκτρονικό αρχείο στην ιστοσελίδα	Συνεχής / ανανέωση κάθε χρόνο	
Σχέδια έργων	Αποστολή σε υποστηρικτές, ενδιαφερόμενους φορείς, χορηγούς και αρμόδιες αρχές	Μετά την έγκριση και πριν την υλοποίησή τους	Υπεύθυνος έργου
Οικονομικά δεδομένα	Συγκεντρωτικά δεδομένα (πίτες και ισολογισμός-απολογισμός) στην ιστοσελίδα	Ετήσια `	Οικονομικός Διευθυντής
	Αναλυτικά στοιχεία κατόπιν αιτήματος	Κατά περίπτωση	
	Οικονομικές αναφορές έργων σε χορηγούς	Με την ολοκλήρωση του έργου ή σε ετήσια βάση	Υπεύθυνος έργου
Στοιχεία για έναρξη / ολοκλήρωση δράσεων	Ανακοινώσεις στην ιστοσελίδα και δελτία τύπου Έμφαση στον τοπικό τύπο	Πριν την έναρξη και μετά την ολοκλήρωση κάθε δράσης	Υπεύθυνος έργου / υπεύθυνος επικοινωνίας