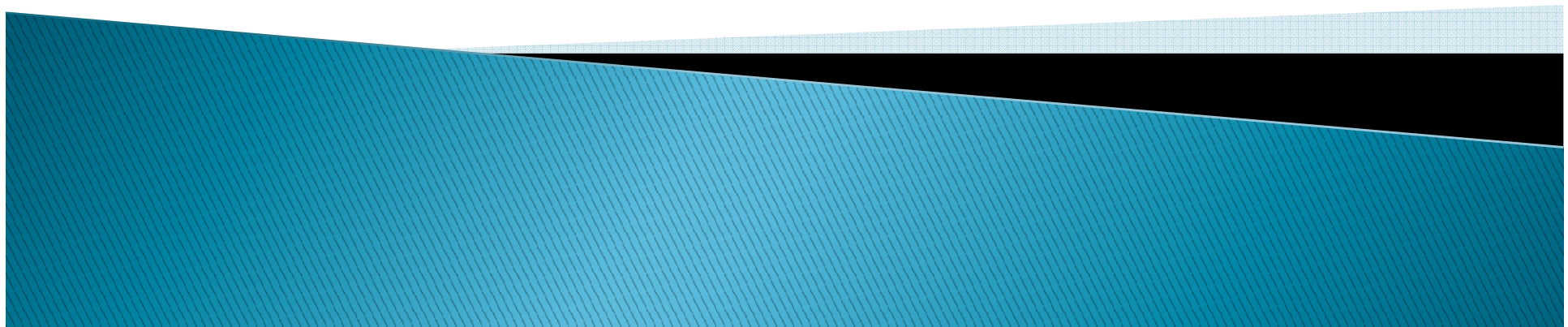


Η εφαρμογή Προτύπου Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (B.S.C.) σε Μη Κυβερνητικό Οργανισμό(M.K.O.)

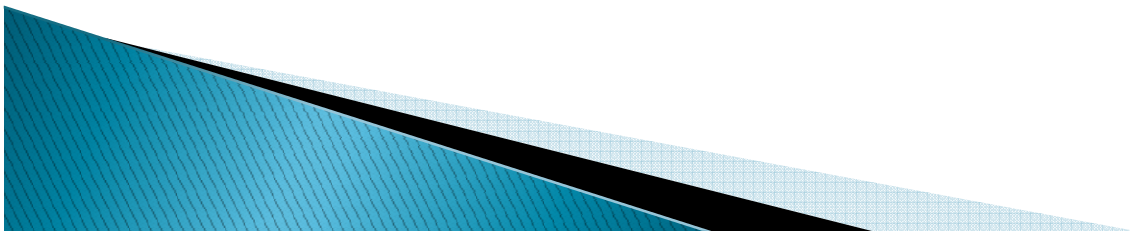
Δρ. Κομισόπουλος Φαίδων
Ντζαμίλης Διονύσης, M.Sc.



Το πρόβλημα για το οποίο μας κάλεσε ο ιδρυτής μιας ΜΚΟ, σχετίζεται κυρίως με την δυσκολία ανεύρεσης χρηματοοικονομικών πόρων για την συγκεκριμένη ΜΚΟ (όπως και για όλες τις οργανώσεις αυτού του τύπου), ύστερα από τις κυβερνητικές αποφάσεις για μείωση των κονδυλίων προς τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Ένα παράλληλο πρόβλημα, ήταν η αναζήτηση του τρόπου με τον οποίο θα μπορέσουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους προς όφελος των ευπαθών ομάδων, των οφελουμένων τους (beneficiaries). Με λίγα λόγια, να αυξήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, εξασφαλίζοντας παράλληλα τους πόρους εκείνους που είναι αναγκαίοι για την βιωσιμότητα της οργάνωσης.

Το παραπάνω κριτήριο είναι πολύ βασικό για την επιλεξιμότητα των ΜΚΟ για συμμετοχή σε κοινοτικά προγράμματα.



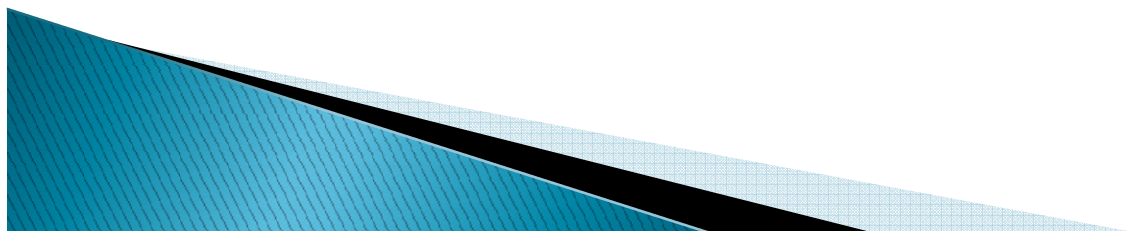
Το θέμα το οποίο πραγματεύεται η παρουσίαση, σχετίζεται με την εφαρμογή της μεθοδολογίας της Κάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας σε συνδυασμό με την βοήθεια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Business Excellence Model) το οποίο χρησιμοποιείται ήδη από Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (δυστυχώς μόνο στο εξωτερικό).

Η έρευνα διεξήχθη στην Μη Κυβερνητική Οργάνωση «ΠΛΑΤΩ» και βασίστηκε στην προσωπική συνεργασία με τον Πρόεδρο και ιδρυτή της οργάνωσης. Έχει ολοκληρωθεί το στάδιο της ανάλυσης – μελέτης και είμαστε στο στάδιο του σχεδιασμού των κατάλληλων δεικτών για παρακολούθηση σύμφωνα με τις ανάγκες της ΠΛΑΤΩ.

<http://www.plateau.gr/>



Σύμφωνα με το άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, ο όρος "Μη Κυβερνητική Οργάνωση" αφορά οργανώσεις, που έχουν αναγνωριστεί από έναν εθνικό ή διεθνή οργανισμό, ο οποίος τις συμβουλεύεται, για τα θέματα, όπου αυτές δραστηριοποιούνται. Θα μπορούσαμε, έτσι, να ορίσουμε τις Μ.Κ.Ο., ως ενώσεις (ομάδες ή κινήματα), οι οποίες δεν έχουν κερδοσκοπικό σκοπό και ιδρύονται, από ιδιώτες, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν, σε εθνικό, διεθνές ή διακρατικό επίπεδο. Πρόκειται για νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού δικαίου, που ξεχωρίζουν από τη συμμετοχή, σε αυτές, μελών, που συμερίζονται ίδιους προβληματισμούς, σε μία βάση καθαρά εθελοντική, χωρίς να έχουν σκοπό τον προσπορισμό κέρδους, σε αντίθεση με τις διακρατικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις (Κότταρη,2006).

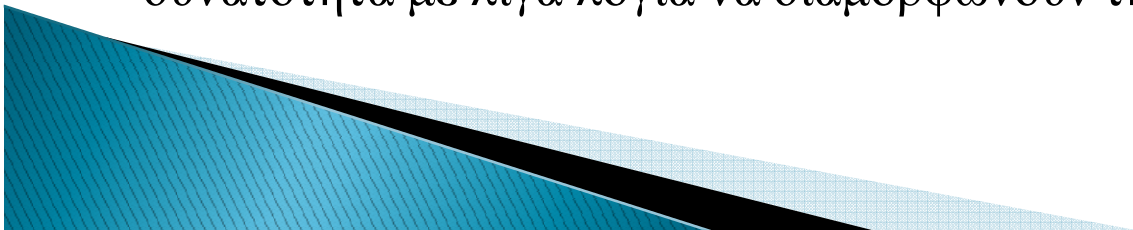


Η διαφορά μια επιχείρησης και μιας ΜΚΟ είναι ότι ο σκοπός της μεν επιχείρησης είναι το κέρδος, ενώ της ΜΚΟ είναι η παραγωγή και η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, ώστε να καλύψουν αφενός τις ανάγκες των ανθρώπων και αφετέρου το κόστος παραγωγής, χωρίς να επιδιώκεται θετικό οικονομικό αποτέλεσμα(Κορρές,2002).

Οι ΜΚΟ όπως και κάθε οργανισμός πρέπει να συντηρείται προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις. Έτσι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης σύμφωνα με την "Ομοσπονδία Εθελοντικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων Ελλάδος"(2013) είναι οι εξής παρακάτω:

- **Διεθνείς Οργανισμοί**
- **Ελληνική Πολιτεία**
- **Ευρωπαϊκή Ένωση**
- **Ιδιωτικοί φορείς**

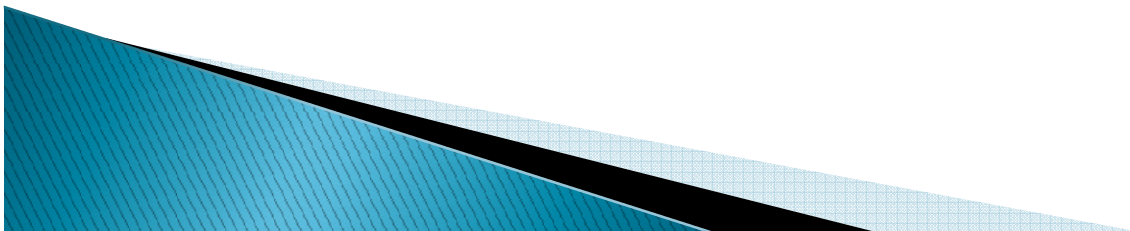
Αν και οι περισσότερες ΜΚΟ εξαρτώνται άμεσα από τις χορηγίες και τις χρηματοδοτήσεις των κυβερνήσεων, ωστόσο όπως υποστηρίζει ο Χουλιάρας (2000), έχουν αναπτύξει ένα δικό τους σύστημα. Έχουν την δυνατότητα με λίγα λόγια να διαμορφώνουν την δική τους πολιτική.



Θα πρέπει ωστόσο να ξεδιαλύνουμε τι εννοούμε πελάτες σε μια ΜΚΟ, από την στιγμή που αυτός ο όρος δεν έχει καμιά σχέση με τον όρο του πελάτη μιας οικονομικής ή βιομηχανικής επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν κατά τον Zimmerman(2004), μέσα σε μια ΜΚΟ έχουμε δύο κατηγορίες πελατών. Στην μια κατηγορία ανήκουν οι δωρητές, οι οποίοι συμβάλλουν στην δράση της οργάνωσης με χρηματική βοήθεια, εργασία ή και σε συμβουλές ακόμα προκειμένου να στηρίξουν αυτή την δράση της οργάνωσης. Αυτός του ο ενθουσιασμός και η προσήλωση είναι πολύ σημαντικός για την λειτουργία της οργάνωσης.

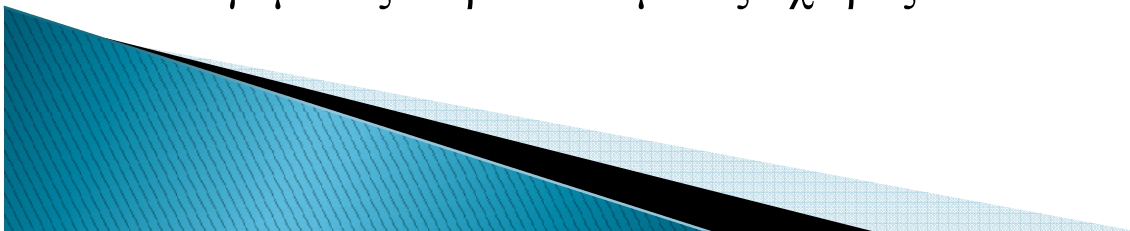
Στην άλλη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ομάδες εκείνες που απολαμβάνουν τα αποτελέσματα από τις δράσεις της οργάνωσης (οφελούμενοι). Είναι απαραίτητο επομένως να υπάρχει ο σαφής διαχωρισμός αυτών των δύο διαφορετικών κατηγοριών πελατών κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό.



Όπως και όλες οι επιχειρήσεις διαχωρίζονται και οι ΜΚΟ ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων τους και το έργο που επιτελούν.

Έτσι κατά τους Richmond και Carey(2003), οι ΜΚΟ αναλόγως του τομέα που δραστηριοποιούνται διαχωρίζονται στα εξής είδη:

- Στις ΜΚΟ "**διάδοσης πληροφοριών ,εκπαίδευσης"**, που έχουν κυρίως ερευνητικό χαρακτήρα και επιδίδονται την χρήση ειρηνικών μέσων στην επίλυση διενέξεων
- Στις ΜΚΟ "**γενικού υποβοηθητικού χαρακτήρα"**, που δραστηριοποιούνται στην επίλυση προβλημάτων και εκτός εθνικών συνόρων
- Στις ΜΚΟ που έχουν "**μεσολαβητικό χαρακτήρα"** και οι οποίες προσπαθούν να διατελέσουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή σε μια διένεξη, προκειμένου να υπάρξει μια βιώσιμη λύση
- Στις ΜΚΟ που έχουν "**αναπτυξιακό χαρακτήρα"** και οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στον τομέα της παροχής βοήθειας στις λεγόμενες «τριτοκοσμικές» χώρες.

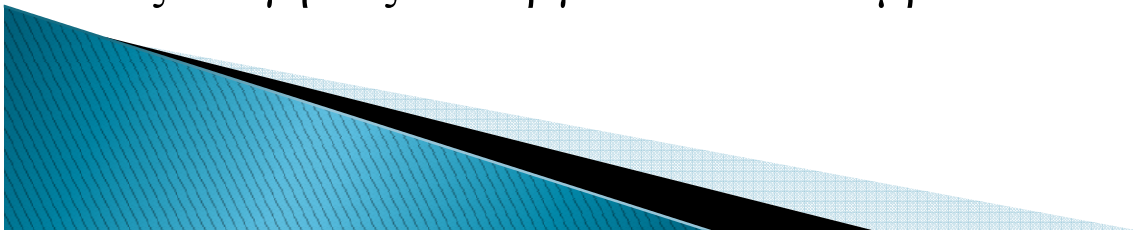


Η συνεχής αύξηση του αριθμού των ΜΚΟ, δημιουργεί και τον προβληματισμό σχετικά με την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους και κατά πόσο δίνουν την δέουσα προσοχή στο έργο τους.

Σύμφωνα με τον Φραγκονικολόπουλο (2007) οι αδυναμίες των ΜΚΟ σχετίζονται με:

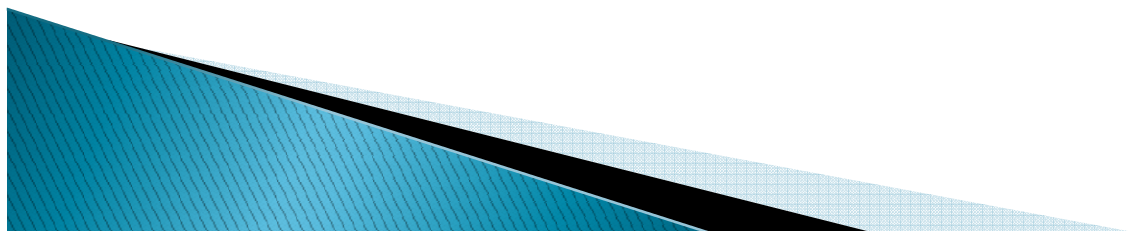
- **Την διαφάνεια**
- **Την πρόσβαση και εκπροσώπηση**
- **Την αυτονομία**

Στο κομμάτι της **διαφάνειας** αν και οι περισσότερες ζητούν από τις κυβερνήσεις και τους διακυβερνητικούς οργανισμούς να είναι ξεκάθαρες ως προς τις θέσεις τους, ωστόσο σε πάρα πολλές περιπτώσεις και οι ίδιες οι ΜΚΟ κρατούν μια μυστικοπαθή στάση σε θέματα όπως η δημοσιοποίηση και εκμετάλλευση των πόρων τους, τα οικονομικά τους στοιχεία και τις αξιολογήσεις των έργων που αναλαμβάνουν.





Different NGO Roles

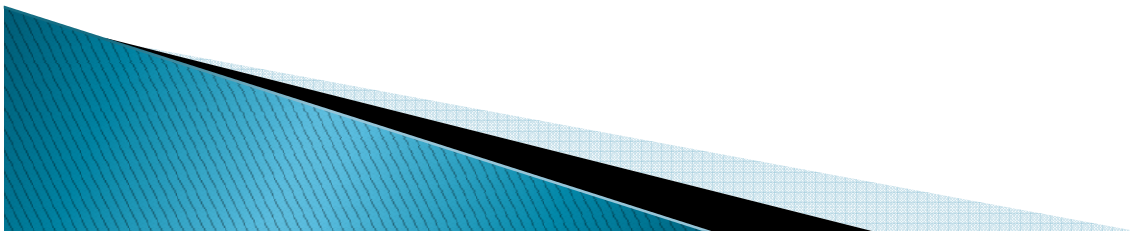




Η ΠΛΑΤΩ είναι μια αστική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2008 στην Αθήνα.

Μέχρι και σήμερα έχει ενεργή συμμετοχή σε δίκτυα και συνεργασίες όπως η CONCORD, η Ελληνική Πλατφόρμα για την Ανάπτυξη και η EUNOMAD.

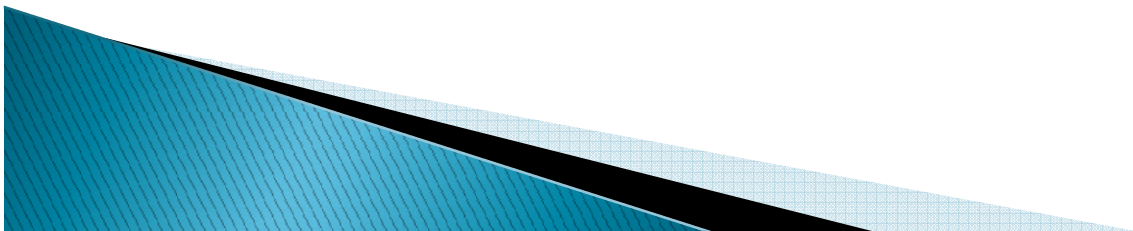
Σκοπός: Ο σκοπός της ορίζεται ξεκάθαρα από το καταστατικό της οργάνωσης και είναι η σχεδίαση και υλοποίηση ολοκληρωμένων δράσεων ενισχυτικών ή συμπληρωματικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό προς όφελος των πληθυσμών, πολιτών και κοινωνιών του πλανήτη και σύμφωνα με τις αρχές και πρακτικές των Διεθνών Οργανισμών, των συμβάσεων που διέπουν το Διεθνές Δίκαιο και τα ανθρώπινα δικαιώματα και σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς στόχους της χιλιετίας των Ηνωμένων Εθνών.



Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής σε προγράμματα:

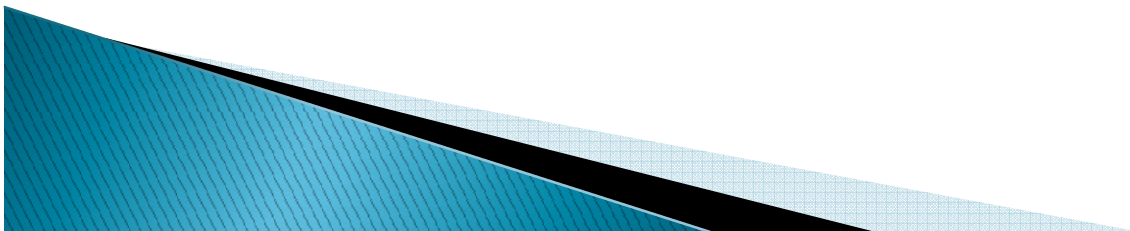
- Αναπτυξιακής βοήθειας για την καταπολέμηση της φτώχειας
- Έκτακτης ανθρωπιστικής βοήθειας σε όποιο μέρος του κόσμου κριθεί αναγκαίο
- Προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε αναπτυσσόμενες χώρες
- Αποκατάστασης υποδομών σε κοινωνίες που υπέστησαν καταστροφές από εμφύλιες διαμάχες ή διενέξεις
- Ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης σε θέματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης

Εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στελεχών που υλοποιούν τα προγράμματα του οργανισμού και όσων θέλουν να ασχοληθούν με τον χώρο των ΜΚΟ



Κατά τους Basu και Saha (2011), οι προοπτικές της κάρτας μέσα σε μια ΜΚΟ διαφέρουν σε ορισμένα σημεία και αναλύονται ως εξής:

- Η **οικονομική προοπτική** κρίνεται ως από τις πιο σημαντικές, γιατί όπως κάθε οργανισμός, οι ΜΚΟ δεν μπορούν να υφίστανται εάν δεν χρηματοδοτούνται οι δραστηριότητές τους.
- Στην **προοπτική του "πελάτη"**. Ο κύριο στόχος σε αυτήν την προοπτική είναι να προσδιοριστεί το μερίδιο των οφελουμένων, καθώς και οι παράγοντες εκείνοι που θα οδηγήσουν στην ικανοποίησή τους.
- Στην **προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών**, η αναγνώριση των κύριων δραστηριοτήτων της οργάνωσης, σε συνδυασμό με την συνεχή βελτίωση αυτών, έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.

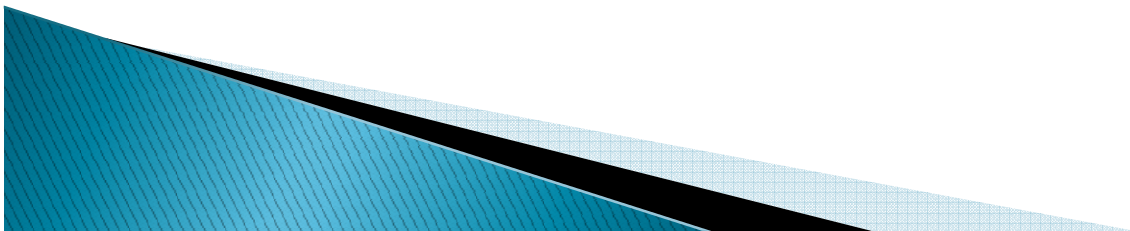


- Στην τέταρτη προοπτική, έχουμε την *προοπτική της καινοτομίας και της εκπαίδευσης*. Αυτή η προοπτική στοχεύει στην ικανότητα της εκμάθησης και της καινοτομίας των ΜΚΟ και επηρεάζει με την σειρά της την στρατηγική.

Στον πίνακα που ακολουθεί , βλέπουμε σε ποιες προκλήσεις και ερωτήματα καλούνται να δώσουν λύση οι τέσσερις αυτές διαστάσεις της Κάρτας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας κατά τον Παπαδάκη (2012).

Επομένως ,βλέπουμε ότι η Κάρτα διαφέρει πολύ από μια απλή συλλογή δεικτών όπου τα πρόσωπα-κλειδιά αποτυπώνονται σε μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος.

Η στρατηγική του οργανισμού είναι αυτή που προστάζει που θα εστιάσει η Κάρτα (πχ στο αποτέλεσμα ή στην αποδοτικότητα).



Οικονομική προοπτική	Προοπτική πελατών	Προοπτική εσωτερικών διαδικασιών	Προοπτική καινοτομίας και εκπαίδευσης
<p>1) Ποιές είναι οι οικονομικές προσδοκίες των μετόχων;</p> <p>2) Με ποιές ενέργειες τις επιτυγχάνουμε;</p> <p>3) Ποιοί είναι οι κατάλληλοι δείκτες; (κερδοφορία, δανειακή επιβάρυνση)</p>	<p>1) Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας;</p> <p>2) Πώς μπορούμε ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους;</p> <p>3) Τί αντιλαμβάνεται ως ποιότητα ο πελάτης;</p> <p>4) Πόσο πιστοί παραμένουν οι πελάτες στα προϊόντα ή υπηρεσίες μας;</p>	<p>1) Πώς εναρμονίζονται οι εσωτερικές διεργασίες με τις απαιτήσεις των πελατών;</p> <p>2) Πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση έχει στόχους που οι ίδιοι μπορούν να κατανοήσουν/αποδεχθούν/υποστηρίξουν;</p> <p>3) Πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση θέλει να αναπτυχθούν και οι ίδιοι;</p> <p>4) Τί οργάνωση και τεχνολογική υποδομή πρέπει να εξασφαλίσει η επιχείρηση;</p>	<p>1) Τί είδος κουλτούρας πρέπει να αναπτύξουμε προς όφελος των πελατών;</p> <p>2) Τρόποι ανεύρεσης μεθόδων ανάπτυξης της καινοτομίας, ανταλλαγής πληροφοριών, καθώς και ενίσχυσης του αισθήματος ευθύνης και αγάπης για την επιχείρηση.</p>

Το μοντέλο αριστείας EFQM αποτελείται από τα τρία (3) παρακάτω συστατικά μέρη:

- Τις οκτώ (8) θεμελιώδεις αρχές αριστείας
- Τα εννέα κριτήρια του μοντέλου και στα οποία θα βασιστεί και η συνέντευξη από τον πρόεδρο της οργάνωσης
- Την λογικά ραντάρ (Radar logic)

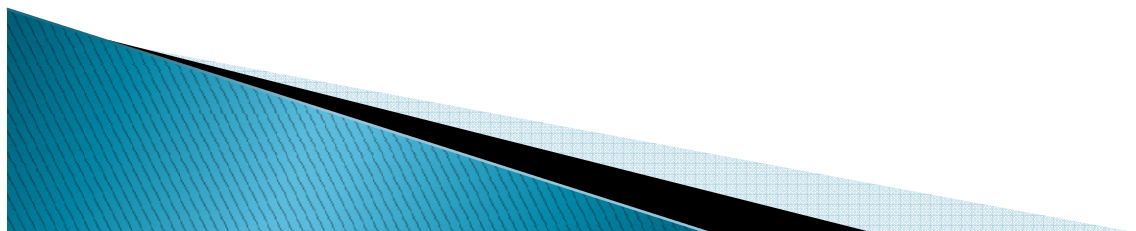
Κατά τον Ridley (2008) οι οκτώ θεμελιώδεις αρχές αριστείας που περιλαμβάνονται και στο μοντέλο EFQM είναι οι εξής:

- Η πελατοκεντρική προσέγγιση του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Ηγεσία
- Η ενεργή συμμετοχή των ατόμων στα ζητήματα του οργανισμού
- Η διαδικασία προσέγγισης
- Η προσέγγιση του συστήματος στην διαχείριση
- Η συνεχής βελτίωση
- Η αντικειμενική προσέγγιση στην λήψη των αποφάσεων
- Η αμοιβαία και ωφέλιμη συνεργασία με τον προμηθευτή




Committed to excellence

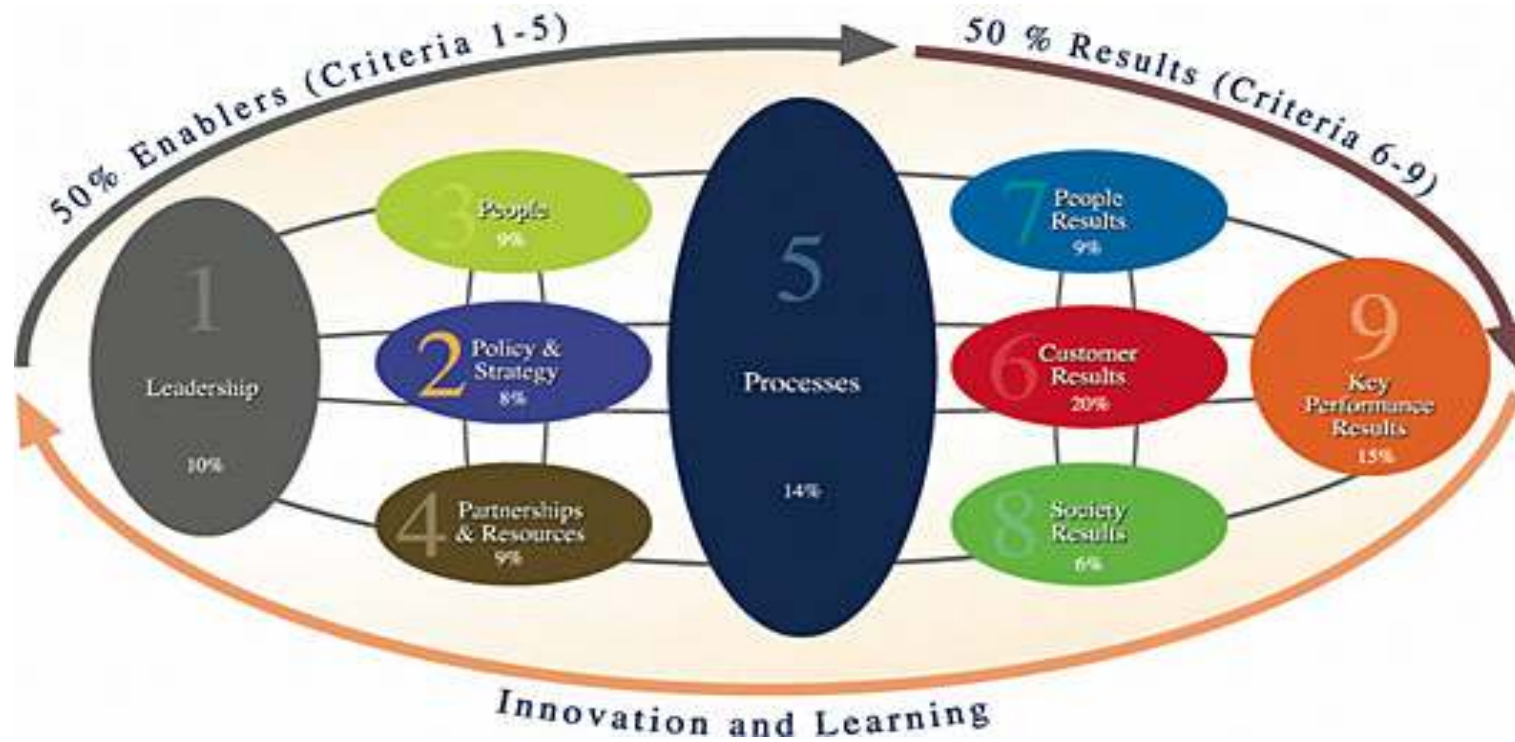
Committed to excellence



Όσον αφορά το δεύτερο συστατικό μέρος του μοντέλου EFQM, τα 9 κριτήρια δηλαδή, αυτά ορίζονται κατά τον Κονδύλη(2010), από την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης και στα οποία βασίζεται η επισκόπηση των αποτελεσμάτων που παράγει ο οργανισμός από τις δραστηριότητες που συμμετέχει.

Έτσι λοιπόν τα κριτήρια που στηρίζεται το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι τα εξής:

- Ηγεσία (Leadership)
 - Στρατηγική (Strategy)
 - Άνθρωποι (Human)
 - Συνεργασίες και Πόροι (Partnerships and resources)
 - Διαδικασίες, Προϊόντα και υπηρεσίες (Processes, products and services)
 - Πελάτες (Customers)
 - Εργαζόμενοι (People)
 - Κοινωνία (Society)
 - Κύρια αποτελέσματα (Key results)
- 



Το τρίτο και τελευταίο συστατικό μέρος και το οποίο βρίσκεται στην καρδιά του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι η "λογική ραντάρ« (**Radar logic**), με την οποία απεικονίζονται παραστατικά οι προϋποθέσεις για την πλήρη και επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου.

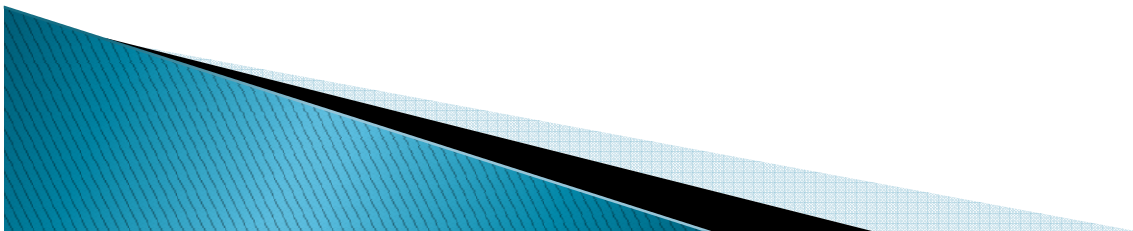
Η λογική Radar σχηματίζεται από τα αρχικά των λέξεων:

- **Results** (Αποτελέσματα)
- **Approach** (Προσέγγιση)
- **Deployment** (Ανάπτυξη)
- **Assessment** (Αξιολόγηση)
- **Review** (Αναθεώρηση)

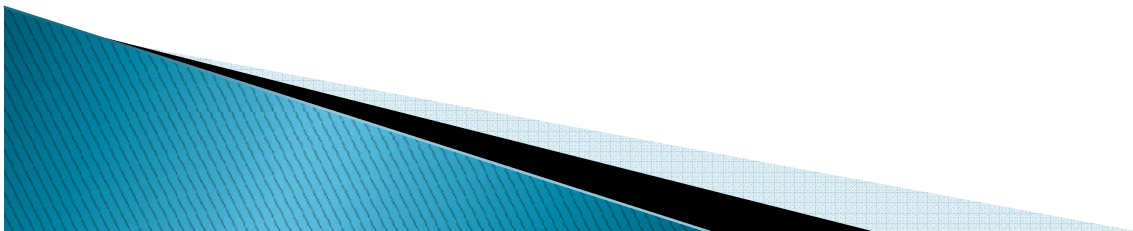


Έτσι λοιπόν, ύστερα από ανάλυση της «ΠΛΑΤΩ», και των δυο μεθοδολογιών (EFQM- BSC) προσαρμοσμένων στις ανάγκες του υπό μελέτη οργανισμού, ένα στοιχείο το οποίο μας οδηγεί στο ότι και οι δύο αυτές προσεγγίσεις δύνανται να συνυπάρξουν σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση, είναι το ότι άτυπα και οι δύο χωρίζουν τον οργανισμό ή την επιχείρηση σε κρίσιμα μέρη, πράγμα που μας οδηγεί στην πεποίθηση να πιστεύουμε ότι υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής της Κάρτας με την βοήθεια του Μοντέλου EFQM.

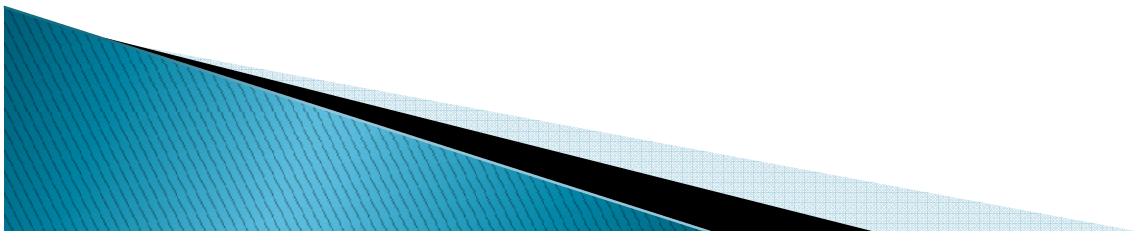
Άλλωστε κατά τον Otley (1999) τα πέντε μέρη και τα οποία συναντώνται μεταξύ των δύο προσεγγίσεων συνοψίζονται στις εξής παρακάτω κατηγορίες:



- **Αντικειμενικοί σκοποί:** Ενώ στο EFQM οι πολλαπλοί στόχοι είναι βασισμένοι στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπου δίνεται έμφαση στα εννέα κριτήρια του EFQM, στην Κάρτα οι στόχοι βασίζονται στην στρατηγική και δίνεται έμφαση στις τέσσερις συνιστώσες.
- **Στρατηγικές και σχέδια:** Στο EFQM δεν έχουν καθοριστεί αλλά όλα τα κριτήρια μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Η Κάρτα από την άλλη χρησιμοποιεί τον "στρατηγικό χάρτη", προκειμένου να συνδέσει κάθε μέτρο με την στρατηγική του οργανισμού.
- **Στόχοι:** Στην προσέγγιση του EFQM οι στόχοι δεν αποσαφηνίζονται (μετρήσιμα μεγέθη), ενώ στην Κάρτα η ηγεσία καλείται να θέσει τους στόχους

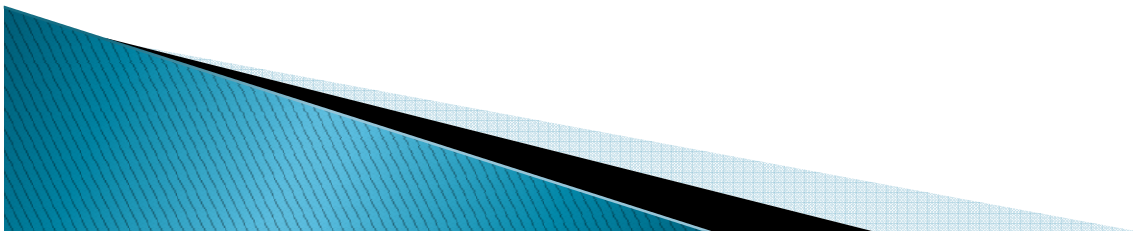


- **Επιβράβευση:** Το μοντέλο EFQM απαιτεί την ύπαρξη ενός συστήματος αναγνώρισης και επιβράβευσης, αλλά δεν δίνονται σαφείς κατευθυντήριες γραμμές. Η Κάρτα από την πλευρά της, προτείνει ότι θα πρέπει να θεσπιστεί ένα σύστημα αποζημιώσεων που θα συνδεθεί με τα στρατηγικά μέτρα
- **Ανατροφοδότηση:** Αν και στο μοντέλο EFQM δεν υπάρχει ξεκάθαρη αυτή η παράμετρος, ωστόσο το μοντέλο από μόνο του παρέχει ανατροφοδότηση μέσω του συστήματος αυτοαξιολόγησης (self-assessment) που διαθέτει. Στην περίπτωση της Κάρτας απαιτείται ανατροφοδότηση και από τις δύο πλευρές (όχι μόνο από τον υφιστάμενο στον προϊστάμενο), πράγμα που είναι εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμοστεί.

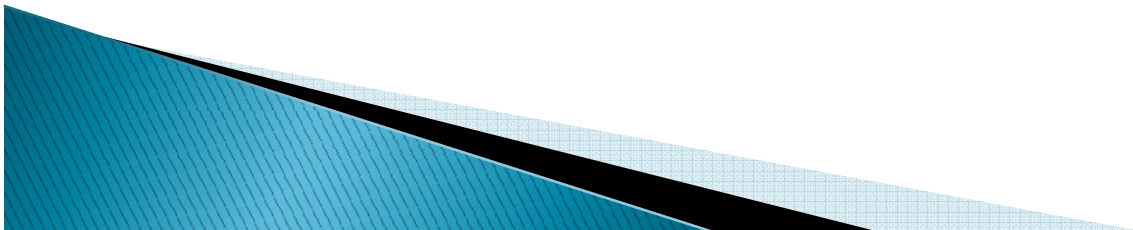


Καταλήγοντας, όπως υποστηρίζουν ο Jalaliyoon *et al* (2010), η **ταυτόχρονη χρήση** αυτών των δύο μοντέλων μπορεί να ωφελήσει τον οργανισμό με το σκεπτικό ότι **τα δυνατά σημεία του ενός μοντέλου, καλύπτουν τα αδύνατα σημεία του άλλου.**

Προτείνουν μάλιστα την πλήρη εφαρμογή και των δύο σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη κατανόηση των στρατηγικών και των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν.



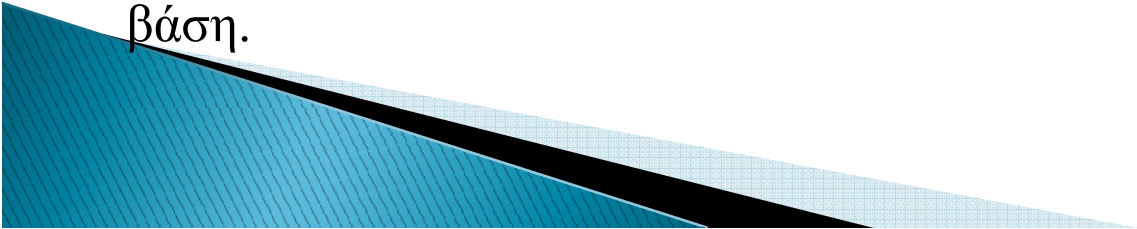
Οι Κάρτες Ισορροπημένης Στοχοθεσίας έχουν σαν κύριο αντικείμενο να υποδείξουν στην ΜΚΟ πόσο αποδοτικές είναι ως προς στα στρατηγικά τους θέματα. Εάν η απόδοση δεν κριθεί ικανοποιητική, ίσως καταστεί και αναγκαίο να επανασχεδιαστεί η στρατηγική και να παρθούν αποφάσεις, σχετικά με το ποιες πρωτοβουλίες και σε ποια μέρη της επιχείρησης πρέπει να παρθούν. Συνοψίζοντας, οι Κάρτες αυτές αντιπροσωπεύουν ένα σύστημα επικοινωνίας, παρέχοντας εποικοδομητική κριτική σε σχέση με τον στρατηγικό χάρτη των ΜΚΟ. Όσο καλύτερα σχεδιασμένος ο χάρτης, τόσο πιο θετικά θα είναι τα αποτελέσματα που εξάγονται από την χρήση τους.



Αυτή η εφαρμογή (EFQM & BSC) επομένως φαντάζει μονόδρομος για το μέλλον μιας νέας και μικρής ΜΚΟ, όπως η «ΠΛΑΤΩ» ιδιαίτερα μετά την δημοσίευση της " Έκθεση Aidwatch 2012" ,σύμφωνα με την οποία οι δεσμεύσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αναπτυξιακή βοήθεια βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ιστορικά.

Η σημασία της εφαρμογής της επίσης, μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, στον καθορισμό της αποστολής του όταν αυτή δεν είναι ξεκάθαρη και στην βελτίωση επίσης των υπηρεσιών που απολαμβάνει ο τελικός αποδέκτης, είτε αυτός είναι ο δωρητής, είτε κάποια ευπαθής ή κοινωνικά αποκλεισμένη ομάδα.

Τέλος, αφού πλέον για λόγους διαφάνειας και εκλογίκευσης των κοινοτικών – κρατικών επιχορηγήσεων, είναι επιβεβλημένη η αναφορά διάθεσης πόρων και ικανοποίησης οφελουμένων (το γνωστό social reporting) ένας τέτοιος συνδυασμός εργαλείων (EFQM & BSC) εξασφαλίζει και την έξωθεν καλή μαρτυρία όσο και την εσωτερική λειτουργία μια ΜΚΟ σε μια νέα υγιέστερη βάση.



Ευχαριστούμε πολύ!

