

## The Greek Review of Social Research

Vol 143 (2014)

143 B´



### The assessment of NGOs as a tool of funding and accountability

Σωτήρης Πετρόπουλος

doi: [10.12681/grsr.992](https://doi.org/10.12681/grsr.992)

Copyright © 2014, Σωτήρης Πετρόπουλος



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

#### To cite this article:

Πετρόπουλος Σ. (2014). The assessment of NGOs as a tool of funding and accountability. *The Greek Review of Social Research*, 143, 55–83. <https://doi.org/10.12681/grsr.992>

Σωτήρης Πετρόπουλος\*

---

## Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΚΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΤΟΥΣ

---

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της αξιολόγησης και οι πρακτικές της εφαρμογές σταδιακά επεκτάθηκαν από τον επιχειρηματικό κόσμο σε πολλές ανθρώπινες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, ήδη από τη δεκαετία του 1980, όροι όπως αποτελεσματικότητα, διοίκηση μέσω στόχων και, τελικά, αξιολόγηση έχουν βρει αυξημένη εφαρμογή στο δημόσιο τομέα και ειδικά στον τομέα της αναπτυξιακής βοήθειας. Ως συχνοί αποδέκτες/διαχειριστές αναπτυξιακών κονδυλίων, οι ΜΚΟ ανά τον κόσμο έχουν σταδιακά ενσωματώσει στις λειτουργίες τους διαδικασίες αξιολόγησης είτε σε επίπεδο έργου είτε σε επίπεδο οργάνωσης ή/και κλάδου. Σε αυτό συντελεί και η εμφάνιση νέων δωρητών αλλά και το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για το χώρο. Όλες αυτές οι εξελίξεις φαίνεται ότι οδηγούν βαθμιαία στη δημιουργία μιας τάσης υπέρ της ενίσχυσης των διαδικασιών αξιολόγησης στο χώρο.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση, ΜΚΟ, αποτελεσματικότητα, αντίκτυπος

---

\* Μεταδιδάκτορας ερευνήτης, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

---

Σημείωση: Η παρούσα έρευνα έχει συγχρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ). Ερευνητικό Χρηματοδοτούμενο Έργο: ΘΑΛΗΣ. Επένδυση στην κοινωνία της γνώσης μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, η έννοια της αξιολόγησης και η πρακτική της εφαρμογή έχει αναχθεί σε βασικό ζητούμενο στον δρόμο προς την επίτευξη καλύτερων αποδόσεων και επιδόσεων, ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο οι διαδικασίες αξιολόγησης προωθούνται. Για παράδειγμα, υπό το βάρος και των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες να ολοκληρωθούν διαδικασίες αξιολόγησης σε φορείς της εκπαίδευσης (ακαδημαϊκά ιδρύματα και, πιο πρόσφατα, σχολεία) καθώς και στον πυρήνα του δημόσιου τομέα, παρότι η ίδια η έννοια και κάποιες από τις σχετικές διαδικασίες είχαν εισαχθεί στη δημόσια διοίκηση με μεγαλύτερη έμφαση από ποτέ ήδη πριν από τα μέσα της δεκαετίας του 2000. Αυτές οι προσπάθειες στηρίζονται στην παραδοχή ότι αυτές οι διαδικασίες είναι απαραίτητες για τον εντοπισμό αρνητικών στοιχείων στη λειτουργία των όποιων φορέων, οδηγώντας τελικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Άλλωστε, σε αυτή τη βάση στηρίχθηκε η ευρεία χρήση διαδικασιών αξιολόγησης στον επιχειρηματικό κόσμο (Arvidson, 2009).

Η αξιολόγηση είναι μια έννοια η οποία σταδιακά διαδόθηκε στον δυτικό κόσμο και σήμερα αφορά σε μια μεγάλη γκάμα ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Πλέον, η λογική της αξιολόγησης έχει διαχυθεί σε τομείς πέραν του επιχειρηματικού κόσμου –όπου και θεμελιώθηκε ως μείζονος σημασίας ζητούμενο– με το δημόσιο τομέα να αποτελεί ίσως έναν από τους πιο πρόσφατους τομείς ανθρώπινης δραστηριότητας οι οποίοι επηρεάστηκαν από την άνοδο της σημασίας της αξιολόγησης.

Σε ένα γενικότερο επίπεδο, αποτελεί κοινή παραδοχή ότι οι χώρες εντός της αγγλοσαξονικής σφαίρας, κυρίως οι ΗΠΑ και η Μεγάλη Βρετανία, αλλά και οι Σκανδιναβικές χώρες και, έως ένα βαθμό, η Ολλανδία, βρίσκονται στην πρωτοπορία όσον αφορά σε πρακτικές και διαδικασίες αξιολόγησης. Το δίχως άλλο, όμως, από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 η «κουλτούρα αξιολόγησης», ήτοι μια τάση αδιάλειπτης χρήσης διαδικασιών αξιολόγησης, έχει αρχίσει να διαχέεται και στον υπόλοιπο, δυτικό κυρίως, κόσμο (Petropoulos, 2013).

Αναντίρροπα, η αξιολόγηση αποτελεί μια σχετικά καινούργια έννοια η οποία εξελίχθηκε σημαντικά κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό επίπεδο. Όπως σε όλες τις επιστήμες, έτσι και σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση, διάφορα

θεωρητικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί ενώ, με την πάροδο του χρόνου, νέα μοντέλα έχουν αντικαταστήσει παλαιότερα ή, πιο συχνά, έχουν αποτελέσει μια επιπρόσθετη επιλογή στις διαθέσιμες τεχνικές αξιολόγησης.

Δείγματα διαδικασιών αξιολόγησης μπορούν, φυσικά, να εντοπιστούν σε όλες τις περιόδους της ανθρώπινης ιστορίας και σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, είναι όμως γενικά αποδεκτό ότι πιο εντατικές μορφές αξιολόγησης (assessment) συναντά κανείς στον επιχειρηματικό κόσμο, είτε στο πλαίσιο αξιολόγησης επενδύσεων και επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, είτε στο πλαίσιο συστημάτων αμοιβών βάσει επιδόσεων (performance-based reward systems). Στο πεδίο της δημόσιας πολιτικής, η πρώτη συστηματική προσπάθεια εισαγωγής διαδικασιών αξιολόγησης (αν και από κάποιους μελετητές τα πρωτεία αυτά αμφισβητούνται, π.χ. Madaus and Stufflebeam, 2000) εντοπίζεται τη δεκαετία του 1960 στις ΗΠΑ επί προεδρίας Johnson και στο πλαίσιο της πολιτικής «Great Society».<sup>1</sup> Εκείνη την περίοδο εμφανίζονται τα πρώτα δείγματα αξιολογήσεων ΜΚΟ, κυρίως στις ΗΠΑ, και με έμφαση στο ζήτημα της αποδοτικότητας, δείγματα όμως τα οποία είναι περισσότερο μεμονωμένα (Arvidson, 2009). Κατά τη δεκαετία του 1970 συνεχίστηκε η αποδοχή της λογικής των αξιολογήσεων (κυρίως προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής) σε χώρες όπως ο Καναδάς, η Σουηδία και, λίγο αργότερα, η Μεγάλη Βρετανία. Έτσι, η αξιολόγηση σταδιακά αποτέλεσε μια αναγκαιότητα για δραστηριότητες που άπτονται του δημοσίου ενδιαφέροντος και ειδικά για όσες αφορούν στη χρήση δημοσίου χρήματος. Το γενικότερο δρεύμα αναμόρφωσης των εθνικών δημόσιων πολιτικών διαχείρισης σε ολόκληρο τον δυτικό, τουλάχιστον, κόσμο σταδιακά τοποθέτησε στον πυρήνα τους πρακτικές, διαδικασίες και τελικά νόρμες οι οποίες στηρίζονται όλο και περισσότερο στα αποτελέσματα και στην αποτελεσματικότητα (Summa and Toulemonde, 2002).

Ενδιαφέρουσα θεωρείται η περίπτωση της σταδιακής διάχυσης των βασικών αρχών της αξιολόγησης στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα, έρευνα η οποία διενεργήθηκε το 1992, δηλαδή τέσσερις και πλέον δεκαετίες μετά τη γέννηση του ευρωπαϊκού περιφερειακού εγχειρήματος, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, αν και στα πρώτα χρόνια της Ένωσης μια κουλτούρα αξιολόγη-

---

1. Πολιτική με κύριο στόχο τη διάθεση σημαντικών ποσών σε κοινωνικές υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση.

σης ήταν απύσχα, η υποχρέωση για εκθέσεις αξιολόγησης που σταδιακά επιβλήθηκε στη χρήση των πόρων των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων διαμόρφωσε σιγά-σιγά ένα περιβάλλον αποδοχής τόσο της αναγκαιότητας όσο και των θετικών στοιχείων της αξιολόγησης, αν και ο βαθμός αυτής της αποδοχής μπορεί (και ουσιαστικά) να διαφέρει από κράτος-μέλος σε κράτος-μέλος (Petroopoulos, 2013).

## 2. ΤΟ ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι λόγοι της επιβολής διαδικασιών αξιολόγησης στη χρήση των Διαρθρωτικών Ταμείων, αν και πολλοί, έχουν τη βάση τους στο βασικό στοιχείο της οικονομικής θεωρίας, αυτό της ανεπάρκειας των πόρων και στην αναμενόμενη βούληση η χρήση τους να επιφέρει τον μεγαλύτερο δυνατό αντίκτυπο (impact). Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι, κατά τη δεύτερη ουσιαστική αναθεώρηση των σχετικών διαδικασιών (προγραμματική περίοδος 2000-2006), θεσπίστηκε η έννοια του «performance reserve» (με κεφάλαια ύψους 4% των συνολικών πόρων) βάσει της οποίας, μέσω ενδιάμεσων αξιολογήσεων, γινόταν επιλογή των προγραμμάτων εκείνων τα οποία θα λάμβαναν επιπρόσθετους πόρους.

Έτσι, αφού οι πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι, θα πρέπει να τους χρησιμοποιούμε όσο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά γίνεται. Και, φυσικά, όταν πρόκειται για δημόσιους πόρους, γιατί περί αυτού πρόκειται όταν μιλάμε για Διαρθρωτικά Ταμεία, η αναγκαιότητα αυτή γίνεται πιο ισχυρή. Έτσι, με την είσοδο στην τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα αρκετών νέων χωρών οι οποίες ήταν λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομικά, ο μεγαλύτερος έλεγχος της χρήσης των πόρων των Ταμείων αυτών έγινε απαραίτητη πλέον ανάγκη.

Αυτή η τάση προς τη διάχυση διαδικασιών αξιολόγησης σε όλες τις δράσεις διαχείρισης δημόσιων πολιτικών (Bachtler and Michie, 2007) επηρέασε επίσης τις δημόσιες δαπάνες που αφορούν σε ανθρωπιστική και αναπτυξιακή βοήθεια.<sup>2</sup> Καθώς ένα σημαντικό μέρος της βοήθειας αυτής αποτελούσε και αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης φορέων της Κοινωνίας των Πολιτών, η νέα μόδα της στενότερης παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της χρήσης δημοσίων πόρων «πέρασε» σε μια άλλη σημαντική κατηγορία ανθρώπινης δραστηρι-

---

2. Δεν πρέπει βέβαια να αγνοείται η εξίσου σημαντική τάση για αυξημένη δημόσια λογοδοσία που αναπτύχθηκε περί την ίδια περίοδο.

ότητας, την οργανωμένη Κοινωνία των Πολιτών (ΚτΠ) γενικά και τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) ειδικά (Ebrahim, 2003).

Κατά τη διάρκεια του τέλους της δεκαετίας του 1970 και των αρχών του 1980, η έννοια του Value for Money (VfM) άρχισε, με την υποστήριξη νεοφιλελεύθερων πολιτικών, όπως της Μάργκαρετ Θάτσερ, να κερδίζει ιδιαίτερο έδαφος στις δραστηριότητες δημοσίων υπηρεσιών, μια τάση η οποία σταδιακά πέρασε και στον τομέα της διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας. Για παράδειγμα, τόσο οι Σκανδιναβικές χώρες όσο και η Μεγάλη Βρετανία κατά την περίοδο εκείνη είχαν υιοθετήσει μια κουλτούρα διαχείρισης δημοσίων υπηρεσιών η οποία εστίαζε στα αποτελέσματα, και στην οποία και σταδιακά εισήχθη επιπρόσθετα η παράμετρος VfM η οποία, αν και αναφέρεται σε άλλα στοιχεία μιας πολιτικής, συμβάλλει στην επιμονή ενίσχυσης διαδικασιών αξιολόγησης (Summa and Toulemonde, 2002). Ήδη δε από τη δεκαετία του 1980 οι κυβερνήσεις στη Μεγάλη Βρετανία επέβαλαν διαδικασίες αξιολόγησης στηριζόμενες σε μια VfM οπτική στις βρετανικές δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες, σταδιακά, έγιναν περισσότερο εμφατικές στο ζήτημα της επίτευξης προκαθορισμένων στόχων (Toulemonde, 1995).

Πιο πρόσφατα, η Υπηρεσία για τη Διεθνή Ανάπτυξη (Department for International Development - DFID), που φέρει τη βασική ευθύνη για τη διοχέτευση της αναπτυξιακής βοήθειας της Μεγάλης Βρετανίας, προχώρησε ένα βήμα παρακάτω από το ζήτημα του VfM στις λειτουργίες της και συνέταξε μια σειρά από οδηγίες για τη μεταφορά τεχνικών VfM σε μια από τις μεγαλύτερες κατηγορίες εταιρών της, τις ΜΚΟ. Έτσι, στο πλαίσιο λειτουργίας της DFID, σταδιακά έχει επικρατήσει η νόρμα της επιλογής όχι απλά των πλέον αξιόπιστων φορέων για την υλοποίηση ανθρωπιστικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων αλλά, ταυτόχρονα, και των πιο αποδοτικών και αποτελεσματικών.

Η νέα αυτή τάση ενισχύεται επίσης και από δύο άλλες σημαντικές εξελίξεις. Από τη μία πλευρά, ο αριθμός των ΜΚΟ έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τα τελευταία 50 και πλέον χρόνια, γεγονός που οδηγεί τους θεσμικούς και τους μεμονωμένους δωρητές να αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα επιλογής (Nelson, 2007). Πράγματι, ακόμη και αν κοιτάξει κανείς τον αριθμό των ΜΚΟ που είναι διαπιστευμένες από τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ) και ειδικότερα από το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο (ECOSOC) μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σημαντική διοικητική επιβάρυνση και ως εκ τούτου αποθαρρύνει πολλές ΜΚΟ να προβούν σε διαδικασίες διαπίστευσης,

αυτή η επέκταση του τομέα των ΜΚΟ είναι περισσότερο από προφανής: από μόλις 40 διαπιστευμένες ΜΚΟ το 1945, ο αριθμός αυτός έφθασε τις 3.536 το 2011. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε μια νέα πραγματικότητα, στην οποία το συνολικό ποσό των δημοσίων πόρων που δαπανώνται μέσω των ΜΚΟ καθώς και του μεριδίου της αναπτυξιακής βοήθειας που διοχετεύεται μέσω των ΜΚΟ, έχουν αυξηθεί σημαντικά (Davies, 2001).

Από την άλλη πλευρά, δεν είναι μόνον η αύξηση του αριθμού των ΜΚΟ που λαμβάνει χώρα σε διεθνές επίπεδο, αλλά και τα πρώτα δείγματα κακών πρακτικών των ΜΚΟ που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Δεν είναι τυχαίο ότι κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1990 πλήθος ερευνητών άρχισε να εστιάζει στα κακώς κείμενα των ΜΚΟ (π.χ. Fremont-Smith και Kosaras, 2003· Gibbelman and Gelman, 2004· Naidoo, 2004, κ.ά.), ενώ, ταυτόχρονα, ενισχύθηκαν οι φωνές για περισσότερη λογοδοσία και έλεγχο από την πλευρά των ΜΚΟ. Ίσως το πιο πρόσφατο διεθνές παράδειγμα είναι η κρίση του 2010 στην Αϊτή, κατά τη διάρκεια της οποίας πολλές ΜΚΟ απεδείχθησαν αναποτελεσματικές, ενώ αποκαλύφθηκαν ακόμη και περιπτώσεις οικονομικής απάτης (Ramachandran και Walz, 2012). Επίσης, σε πολλές χώρες ΜΚΟ βρέθηκαν εκτεθειμένες, όπως λόγω χάρη σε περιπτώσεις παράτυπων χρήσεων της χρηματοδότησής τους, οι οποίες προβλήθηκαν έντονα από τα τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης τα οποία άρχισαν έτσι να εκδηλώνουν ενδιαφέρον προς έναν τομέα ο οποίος είχε εν πολλοίς αγνοηθεί κατά το παρελθόν.

Ίχνη σκανδάλων φυσικά δεν περιορίστηκαν σε μεγάλες διεθνείς ΜΚΟ οι οποίες δραστηριοποιούνται σε προγράμματα ανθρωπιστικής βοήθειας, αλλά και σε διεθνείς και εθνικές ΜΚΟ οι οποίες έδιναν έμφαση σε έργα αναπτυξιακού προσανατολισμού. Για παράδειγμα στην Ελλάδα, κατά τις αρχές του 2010, μια σειρά από εφημερίδες (π.χ. *Ελευθεροτυπία*, 8 Φεβρουαρίου 2010) αποκάλυψαν σε σχετικά άρθρα ότι ένας αριθμός ελληνικών ΜΚΟ είχε λάβει από το ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών (ΥΔΑΣ) χρηματοδότηση, η οποία δεν χρησιμοποιήθηκε ποτέ ή είχε εν μέρει μόνο χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς για τους οποίους θεωρητικά προοριζόταν.

Ομοίως, το πάγωμα των προς εκταμίευση ευρωπαϊκών κεφαλαίων προς τη Βουλγαρία κατά τη διάρκεια του 2008 οφειλόταν σε σειρά από απάτες και υποθέσεις διαφθοράς, μερικές από τις οποίες σχετίζονταν με βουλγαρικές ΜΚΟ. Καθώς ο τομέας των ΜΚΟ στη Βουλγαρία μεγεθύνθηκε απότομα κατά τη διάρκεια της δεκαετι-

ας του 2000, πολλοί δήμαρχοι, μέλη του Κοινοβουλίου, ακόμη και υπουργοί, έγιναν μέλη διοικητικών συμβουλίων των οργανισμών αυτών και στη συνέχεια αιτούνταν παχυλές χρηματοδοτήσεις από ευρωπαϊκά κονδύλια τα οποία διαχειριζόταν το βουλγαρικό κράτος. Σε πολλές περιπτώσεις οι συμβάσεις ανατέθηκαν σε ΜΚΟ που διέθεταν στενούς δεσμούς με κυβερνητικούς αξιωματούχους ενώ, ακόμη και στη φάση της υλοποίησης του έργου, οι δημόσιοι υπάλληλοι που ήταν επιφορτισμένοι με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εν λόγω ΜΚΟ δωροδοκούσαν για να κάνουν «τα στραβά μάτια» (Vachudova και Spendzharova, 2012).

Αλλά ακόμα και όταν δεν μιλά κανείς για συγκεκριμένες περιπτώσεις απάτης και διαφθοράς, η συνολική εικόνα των ΜΚΟ στην κοινωνία έχει αλλάξει. Οι οργανισμοί αυτοί που κάποτε λογίζονταν ως «λευκοί ιππότες» κατηγορούνται τώρα ότι ενεργούν στοχευμένα (βάσει αιτζέντας), επιτυγχάνουν χαμηλά μόνον επίπεδα αποτελεσματικότητας και μειωμένο αντίκτυπο και, το σημαντικότερο, δεν χρησιμοποιούν τα κεφάλαια που λαμβάνουν σε ανάλογους σκοπούς. Σε έναν πρόσφατο διάλογο μέσα από άρθρα, ο οποίος διοργανώθηκε από τη βρετανική εφημερίδα Guardian, αναπτύχθηκε μια συζήτηση για το αν οι ΜΚΟ πρέπει να είναι πιο αναλυτικές ως προς το πώς ξοδεύουν τα κεφάλαιά τους ή ως προς το τι έχουν πετύχει μέσω των εν λόγω δαπανών.

Οι Caroline Fiennes και Kurt Hoffman, με σημαντικές γνώσεις και εμπειρία στον κλάδο των ΜΚΟ, ισχυρίζονταν ότι «η δημοσιοποίηση δαπανών για φιλανθρωπικές δραστηριότητες θα ήταν καταστροφική», ενώ ο Joe Saxton, ιδρυτής της «nfr-Synergy»,<sup>3</sup> αμφισβήτησε το κατά πόσον οι ΜΚΟ διεθνώς κάνουν αρκετά ώστε να πληροφορούν το ευρύ κοινό για το πώς ακριβώς χρησιμοποιούν τα κονδύλια που συγκεντρώνουν μέσω δωρεών (Guardian Professional, 12 Οκτωβρίου 2012· Guardian Professional, 15 Νοεμβρίου 2012).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την «nfr-Synergy», οι Βρετανοί πολίτες έχουν σχηματίσει την άποψη ότι οι φιλανθρωπικές οργανώσεις δαπανούν περίπου το 39% των εσόδων τους σε διοικητικές δαπάνες, την ίδια ώρα που αυτοί θεωρούν ότι

---

3. Ο nfr-Synergy είναι ένας ερευνητικός συμβουλευτικός φορέας ο οποίος εστιάζει στην υποστήριξη των βρετανικών, κυρίως, ΜΚΟ. Βασική υπηρεσία του nfr-Synergy αποτελούν κάθε είδους έρευνες για λογαριασμό ΜΚΟ ή για φορείς οι οποίοι συνεργάζονται με ΜΚΟ.



το αποδεκτό ποσοστό θα έπρεπε να κυμαίνεται περί το 17%. Ενώ οι δύο απόψεις βρίσκονται στις αντίθετες πλευρές της συζήτησης που έχει ξεκινήσει γύρω από το ζήτημα των ΜΚΟ, και οι δύο θεωρητικά στοχεύουν σε ΜΚΟ που λειτουργούν με περισσότερη διαφάνεια, έτσι ώστε ο κόσμος να αντιλαμβάνεται –μέσα από γεγονότα και όχι από διαφημίσεις– πόσο αποτελεσματικές είναι στο έργο τους.

Έως τώρα, ως βασικοί παράγοντες προώθησης της αξιολόγησης στον κλάδο των ΜΚΟ έχουν παρουσιαστεί η κοινότητα των δημόσιων δωρητών (ευρωπαϊκά ταμεία, διεθνής αναπτυξιακή βοήθεια, ΕΣΠΑ, κ.τ.λ.) και η κοινή γνώμη (και όπως αυτή επηρεάζεται από δημοσιεύματα). Και οι δύο αυτοί παράγοντες δεν είναι παλιοί, αλλά οι μεν δωρητές δημοσίου συμφέροντος σταδιακά ενσωμάτωσαν πρακτικές αξιολόγησης στις λειτουργίες τους, η δε κοινή γνώμη άρχισε να ενδιαφέρεται για τον κλάδο σε συνέχεια της προβολής που αυτός βραβευόταν από τα ΜΜΕ.

Ένας νέος σημαντικός παράγοντας που εμβαθύνει την τάση για έμφαση σε διαδικασίες είναι η δυναμική εμφάνιση νέων ιδιωτικών ιδρυμάτων όπως το «Soros», το «Bill & Melinda Gates», κ.λπ. (Stoianova, 2012). Δεδομένου ότι οι επικεφαλής των οργανισμών αυτών είναι άνθρωποι του επιχειρηματικού κόσμου, είναι επιτακτική η ανάγκη γι' αυτούς για συνεχή και λεπτομερή παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων των ΜΚΟ, τις οποίες χρηματοδοτούν, καθώς και η απτή διατύπωση σαφών αποτελεσμάτων.

Τα ιδιωτικά αυτά ιδρύματα έχουν σταδιακά αναπτύξει τις δράσεις τους σε πολλά σημεία του πλανήτη. Το δε ύψος των χρηματοδοτήσεων που δίνουν ετησίως δεν είναι αμελητέο. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), και πιο συγκεκριμένα η Επιτροπή Αναπτυξιακής Βοήθειας (Development Assistance Committee – DAC), ενέταξε ήδη από το 2009 στα στατιστικά στοιχεία που διατηρεί για τη διεθνή αναπτυξιακή βοήθεια μια νέα κατηγορία δωρητών, τα ιδρύματα. Αυτή η εξέλιξη βασίζεται σε στοιχεία της δράσης των ιδιωτικών αυτών ιδρυμάτων, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι το «Soros Foundation» διέθεσε το 2010 περισσότερα από 300 εκατομμύρια δολάρια σε φιλανθρωπικούς σκοπούς ενώ το ίδρυμα «Bill & Melinda Gates» έφτασε να διοχετεύει περισσότερα από 2,6 δισ. δολάρια ετησίως για κοινωνικά σκοπούς. Μια συγκριτική ανάλυση αυτών των ποσών δίνει φως στο μέγεθος του νέου αυτού δεδομένου: από μόνο του το ίδρυμα «Bill and Melinda Gates» δαπάνησε το 2012 ποσά που

έφταναν το 18,9% της διεθνούς αναπτυξιακής βοήθειας της Μεγάλης Βρετανίας ή το 50,1% της Σουηδίας, μιας από τις χώρες που φημίζονται για τη γενναιοδωρία τους στον τομέα της αναπτυξιακής βοήθειας. Και, φυσικά, ένα άλλο στοιχείο της δράσης των ιδιωτικών ιδρυμάτων είναι ότι σχεδόν το σύνολο των χρηματοδοτήσεών τους διοχετεύεται μέσω ΜΚΟ (OECD Statistics, 2014).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι, καθώς τόσο οι παλιοί όσο και οι νέοι δωρητές δίνουν (πλέον) ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα όπως η αποδοτικότητα, ο αντίκτυπος, τα μετρήσιμα αποτελέσματα κ.τ.λ., ολόκληρος ο κλάδος τείνει να ενσωματώσει κάποιες έστω διαδικασίες αξιολόγησης. Το δίχως άλλο, σε επίπεδο έργου, είναι αναγκαίο τόσο οι επιτυχημένες προτάσεις χρηματοδότησης να περιλαμβάνουν κάποιους δείκτες περί των αποτελεσμάτων του έργου, όσο και οι περισσότερες πλέον χρηματοδοτήσεις να συνοδεύονται από την υποχρέωση σύνταξης τελικών εκθέσεων πεπραγμένων και αποτελεσμάτων. Το πόση σημασία δίνεται στα τελευταία μπορεί να ποικίλλει από δωρητή σε δωρητή, αλλά και μόνο η ύπαρξή τους δημιουργεί ένα πλαίσιο εντός του οποίου οι περισσότερες ΜΚΟ οφείλουν πλέον να λειτουργούν.

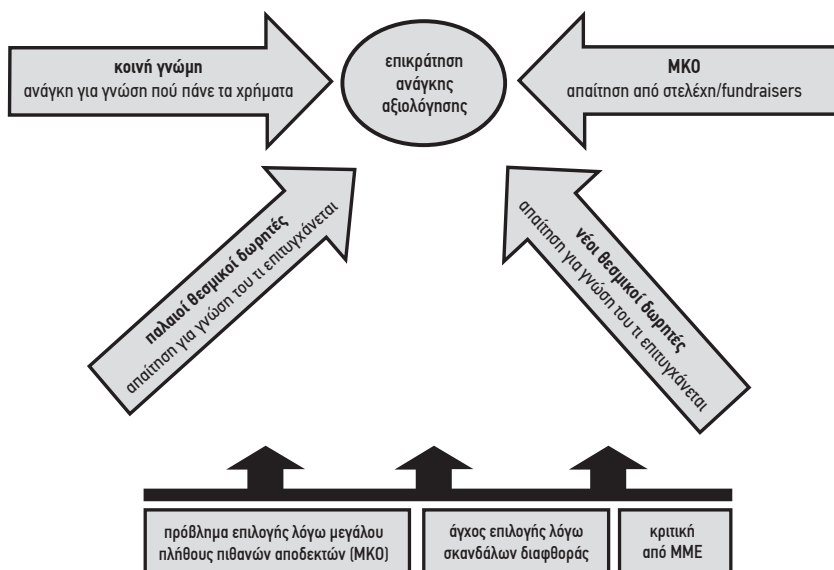
Πέραν των παραπάνω, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι πλέον η ζήτηση για λογοδοσία και εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης, είτε σε επίπεδο έργου είτε (συχνότερα) και σε επίπεδο συνολικής λειτουργίας ενός φορέα, δημιουργείται και από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των ΜΚΟ. Ο παράγοντας αυτός φαίνεται δε βαθμιαία να ενισχύεται. Αυτή η εξέλιξη σχετίζεται άμεσα με τη σταδιακή μετατροπή ενός μεγάλου μέρους των ΜΚΟ σε φορείς προσφοράς υπηρεσιών σε δωρητές, γεγονός το οποίο έχει ως απόρροια και τη βαθμιαία ενίσχυση της εξάρτησης πολλών ΜΚΟ από τους δωρητές τους. Χαρακτηριστικά ως προς αυτό είναι τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 (μα από τις «χρυσές δεκαετίες» δράσης των ΜΚΟ) σχετικά με το βαθμό εξάρτησης των ΜΚΟ από τους χρηματοδότες τους. Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία αποκαλύφθηκε ότι η εξάρτηση από κρατική χρηματοδότηση αυξήθηκε από 7-15% σε 18-52% μεταξύ 1984 και 1994 ενώ στη Σκανδιναβία, την Ολλανδία και τον Καναδά κρατικά κονδύλια κάλυπταν το 50% με 90% των προϋπολογισμών των ΜΚΟ των χωρών αυτών (Edwards and Hulme, 1998).

Αλλά και πιο πρόσφατα, το 2011 επί παραδείγματι, περισσότερα από 19,3 δισ. δολάρια δόθηκαν σε ή μέσω ΜΚΟ για αναπτυξιακούς

σκοπούς από τα μέλη της DAC (ΟΟΣΑ) - περίπου το 14,4% της συνολικής βοήθειας και το 20,5% της διμερούς βοήθειας (για παράδειγμα η Ιρλανδία διοχετεύει το 38% της αναπτυξιακής της βοήθειας σε ή μέσω ΜΚΟ ενώ η Ισπανία το 28%) (Bouret, Lee and McDonnell, 2013). Σήμερα στην εικόνα αυτή έχουν προστεθεί τα ιδιωτικά ιδρύματα, ενδυναμώνοντας ακόμα περισσότερο τον ρόλο των θεσμικών δωρητών στους προϋπολογισμούς των ΜΚΟ, ειδικά υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης που σίγουρα επηρέασε τα ποσά που οι ιδιώτες δωρίζουν για φιλανθρωπικούς σκοπούς.

Απόρροια των εξελίξεων αυτών είναι, ανάμεσα στα άλλα, και η διαμόρφωση μιας έντονης κριτικής προς τις ΜΚΟ από μερίδα της κοινής γνώμης ότι αυτές έχουν απομακρυνθεί από τις ιδρυτικές τους διακηρύξεις και αρχές τους. Αυτή η κριτική, αν και παρούσα, δεν αποτελεί αντικείμενο του παρόντος άρθρου. Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι περισσότερο το γεγονός ότι η εξάρτηση αυτή από παλιούς και νέους δωρητές δημιουργεί ένα κλίμα προώθησης της έννοιας της αξιολόγησης από το επίπεδο έργου στο επίπεδο του φορέα και, όπως θα περιγράψουμε στη συνέχεια, ακόμα και σε επίπεδο κλάδου.

*Διαγραμματική απεικόνιση του νέου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης ΜΚΟ – Οι πιέσεις προς ενίσχυση διαδικασιών αξιολόγησης*



### 3. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Αναμφισβήτητα, αυτό το νέο περιβάλλον της Κοινωνίας των Πολιτών απαιτεί πλέον από τον κλάδο των ΜΚΟ να «αγκαλιάσει» τις διάφορες τεχνικές αξιολόγησης. Όπως και σε άλλες περιπτώσεις βιομηχανιών, η «βιομηχανία» των ΜΚΟ σε αρκετές χώρες κινήθηκε προς την «αντορρύθμιση» και σε προσπάθειες διατύπωσης ενός (ή περισσότερων) «κώδικα δεοντολογίας», πρωτοβουλίες οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις περιελάμβαναν περιστασιακή ή τακτική αξιολόγηση των συμμετεχόντων μερών. Ορισμένα σχετικά παραδείγματα αποτελούν: ο «Κώδικας δεοντολογίας για το διεθνές κίνημα Ερυθρού Σταυρού και της Ερυθράς Ημισελήνου και των ΜΚΟ για την αντιμετώπιση καταστροφών» με στόχο τον καθορισμό συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς, τα «Πρότυπα αλληλεπίδρασης των ιδιωτικών εθελοντικών οργανώσεων» τα οποία επικεντρώνονται στον σχετικό τομέα στις ΗΠΑ, ο «Χάρτης διεθνούς ευθύνης των ΜΚΟ» με τον οποίο ρυθμίζονται εννέα (9) βασικές αρχές, κ.λπ. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον τα θέματα λογοδοσίας, διαφάνειας, αποτελεσματικότητας και επιπτώσεων προσέλκυσαν σταδιακά την προσοχή του κλάδου (Nunnenkamp et al., 2013).

Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι η χρήση του όρου «λογοδοσία» δεν είχε μεγάλη αξία στα πρώτα χρόνια ανάπτυξης των ΜΚΟ, καθώς ήταν γενικά αποδεκτό ότι οι ΜΚΟ είχαν ως ενδιαφέρον και μοναδικό σκοπό την εκπλήρωση της υπόσχεσης που έδιναν δημόσια, δηλαδή την καταπολέμηση του εκάστοτε προβλήματος ανά τον κόσμο. Καθώς η αλληλεξάρτηση μεταξύ ΜΚΟ και δωρητών σταδιακά αυξήθηκε, η ανάγκη να επικεντρωθεί η λογοδοσία κάθε ΜΚΟ στις ιδρυτικές της αρχές και όχι στους στόχους των δωρητών, αποτέλεσε επίσης ένα σημαντικό ζήτημα (Brown and Moore, 2001).

Συνολικά, η επίτευξη λογοδοσίας μέσω μέτρων εσωτερικού ποιοτικού ελέγχου ή εξωτερικής πιστοποίησης των ΜΚΟ έχει πλέον αποκτήσει δυναμική, ενώ η διαφάνεια αποτελεί επίσης ένα παράλληλο ζήτημα. Σύμφωνα με την Charity Commission στη Μεγάλη Βρετανία (την αρμόδια κρατική υπηρεσία του Ηνωμένου Βασιλείου για την παρακολούθηση του τομέα της φιλανθρωπίας), «η λογοδοσία είναι η απάντηση της φιλανθρωπίας στις νόμιμες ανάγκες για πληροφόρηση των ενδιαφερομένων μερών. Είναι σημαντικό τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να αποκτήσουν εύκολα σχετική και αξιόπιστη πληροφόρηση για την οικονομική κατάσταση μιας φιλανθρωπικής

οργάνωσης και την απόδοση αυτής, την ανάπτυξη των πόρων, την οργανωτική δομή, τις πολιτικές της, τις προτεραιότητες, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά της» (Charity Commission, 2004).

Σύμφωνα με μια έρευνα του 2004 της Charity Commission, το ευρύ κοινό ενδιαφέρεται πλέον έντονα για την εύκολη απόκτηση συγκεκριμένων πληροφοριών από φιλανθρωπικές οργανώσεις. Πιο συγκεκριμένα, και με βάση τη σχετική έρευνα, το 85% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θεωρεί «σημαντικό» ή «πολύ σημαντικό» οι ΜΚΟ να διαθέτουν δημόσια εκθέσεις για τις δράσεις στις οποίες ξοδεύουν τα διαθέσιμα χρήματά τους, ενώ το 84% δήλωσαν ότι τους ενδιαφέρει να ενημερώνονται και για τον αντίκτυπο των δράσεων των ΜΚΟ (Charity Commission, 2004).

Παρόμοια τάση καταγράφηκε και πάλι στην «Public trust and confidence survey» της Charity Commission (2012), στην οποία υπογραμμίζεται ότι «η διαπίστωση πως ένα εύλογο ποσοστό του εισοδήματος των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων διοχετεύεται και συμβάλλει στην ολοκλήρωση του αρχικού σκοπού της φιλανθρωπίας, αποτελεί πλέον τον πιο σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την εμπιστοσύνη του κοινού, πέρα από την ικανότητα μιας φιλανθρωπίας να κάνει τη θετική διαφορά στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται» (Public trust and confidence survey, 2012).

Όμως συνολικά, βασικοί εκπρόσωποι του κλάδου, όπως η Kumi Naidoo, Γενική Γραμματέας και Διευθύνων Σύμβουλος της CIVICUS – της Παγκόσμιας Συμμαχίας για τη Συμμετοχή των Πολιτών, τονίζει ότι «ενώ η αρνητική κριτική από εξωτερικούς εταίρους βοήθησε στο να τροφοδοτηθεί ο διάλογος [σχετικά με το ζήτημα της υπευθυνότητας στον τομέα που εξετάζεται], είναι σημαντικό να μην υποτιμήσουμε την εσωτερικώς δημιουργούμενη ροπή προς λογοδοσία, εξ ονόματος πολλών στην Κοινωνία των Πολιτών» (Nelson, 2007).

Επιπλέον, σε πολλές χώρες η «βιομηχανία» των ΜΚΟ αποφάσισε να δημιουργήσει δίκτυα και οργανώσεις σε επίπεδο κλάδου, τα οποία ως σκοπό έχουν να συντονίσουν τις προσπάθειες για την ενίσχυση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας του τομέα συνολικά. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, ένας μεγάλος αριθμός ΜΚΟ (περίπου 400) έχουν δημιουργήσει μια οργάνωση με τίτλο «Bond» (Δεσμός), προκειμένου να ενώσουν τις προσπάθειές τους και να οδηγηθούν σταδιακά στον από κοινού καθορισμό μιας δέσμης δράσεων (agenda) για την ανάπτυξη πολιτικών, εργαλείων και προσεγγίσεων στο αντίστοιχο πεδίο (Bond, 2014).

Η «Bond» λειτουργεί σήμερα έναν δικτυακό τόπο με μεγάλη ποσότητα πληροφοριών σχετικά με τις ΜΚΟ, βέλτιστες πρακτικές, νέες εξελίξεις στον τομέα, κ.λπ. Επίσης, προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία από σεμινάρια κατάρτισης (όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων), ενώ ένα από τα βασικά προγράμματά της εστιάζει στην αποτελεσματικότητα, ένα σημαντικό ζήτημα στον τομέα των ΜΚΟ και ένα από τα σταθερά ζητούμενα της κοινότητας των δωρητών. Το πρόγραμμα αυτό έχει ως στόχο να ενισχύσει τη διαχείριση και τη γνωστοποίηση των επιδόσεων των ΜΚΟ στο κοινό, με απώτερο σκοπό να οδηγήσει σε έναν συνολικά πιο «ικανό» τομέα ΜΚΟ.

Η αποτελεσματικότητα της «Bond» διακρίνεται σε τρεις κύριους άξονες:

1. Το «Impact Builder», ένας διαδικτυακός κόμβος με δεδομένα από προηγούμενα προγράμματα, μέσω των οποίων μια ΜΚΟ μπορεί να εξαγάγει προτεινόμενους δείκτες και αποτελέσματα για κάθε πρόταση. Η διαδικασία αυτή αναμένεται να βελτιώσει και να συμβάλει στην αξιολόγηση του έργου και της εκάστοτε πρότασης και να ενισχύσει τις επιπτώσεις των εφαρμοζόμενων πρωτοβουλιών.

2. Το «Organizational Health Check», μια εφαρμογή αυτοαξιολόγησης για μια σειρά σημαντικών θεμάτων που αφορούν σε δραστηριότητες των ΜΚΟ, η οποία μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό τυχόν κενών και έτσι να συνδράμει στον καλύτερο μελλοντικό σχεδιασμό της στρατηγικής της ΜΚΟ.

3. Το «Evidence Principles», στην ουσία μια λίστα ελέγχου για το πώς μπορεί να τεκμηριωθεί το έργο κάθε ΜΚΟ, καθώς και πρακτικές εφαρμογές για ποιοτικότερη λογοδοσία και τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, η «Bond» επικεντρώνεται σε θέματα διαφάνειας, ιδίως όσον αφορά στις μικρού μεγέθους ΜΚΟ – μέλη του (το 48% των μελών του είναι πολύ μικρές οργανώσεις, με προϋπολογισμό κάτω των £ 5.000). Δεδομένου ότι το ζήτημα της διαφάνειας γίνεται όλο και πιο σημαντικό για τον κλάδο, η «Bond» προσπαθεί να πιέσει για ακόμη μεγαλύτερη διαφάνεια από τις ΜΚΟ, ακόμη και με απλά βήματα όπως η αυξημένη διαθεσιμότητα πληροφοριών, η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, η ενημέρωση των ιστοσελίδων των ΜΚΟ και (πολύ σημαντικό) η δημοσίευση στοιχείων στην «International Aid Transparency Initiative – IATI» (Διεθνή Πρωτοβουλία για την Ενίσχυση της Διαφάνειας), μια εθελοντική πρωτοβουλία η οποία επιδιώκει να βελτιώσει την ενίσχυση της διαφάνειας, προκειμένου να

αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στην καταπολέμηση της φτώχειας (ΙΑΤΙ, 2014).

Το τελευταίο αυτό βήμα έχει επίσης τεθεί στον πυρήνα των βασικών κατευθυντήριων γραμμών της DFID, οι οποίες παρέχονται σε ΜΚΟ που επιθυμούν να συμμετάσχουν στις σχετικές διαδικασίες χρηματοδότησης.

Ένα άλλο παράδειγμα οργανισμού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της αυτοοργάνωσης των ΜΚΟ αποτελεί το «Inspiring Impact» («Εμπνέοντας την επίδραση»). Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία στοχεύει σε αύξηση της λογοδοσίας, της μέτρησης των αποτελεσμάτων και, κυρίως, των επιπτώσεων της δράσης των ΜΚΟ. Παράλληλα δε το «Inspiring Impact» στοχεύει στο να είναι οι αποτελεσματικές παρεμβάσεις ευρέως διαδεδομένες και με τον τρόπο αυτόν να οδηγούν σε σημαντικές και βιώσιμες βελτιώσεις στη ζωή δεκάδων χιλιάδων ευάλωτων ατόμων (Inspiring Impact, 2014).

Το εύρος και η ποικιλία της υποστήριξης προς την πρωτοβουλία «Inspiring Impact» είναι ενδεικτικά της ανάγκης ύπαρξης πρωτοβουλιών για την αυτοοργάνωση και την ανάπτυξη ικανοτήτων, οι οποίες θα ενισχύσουν τον τρόπο που λειτουργεί ο τομέας των ΜΚΟ στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον τομέα είναι η αυξημένη διαφάνεια και ο κοινωνικός αντίκτυπος. Για τον σκοπό αυτόν, η «Inspiring Impact» διοργανώνει τακτικά έρευνες προκειμένου να γίνουν ευρύτερα κατανοητές οι ανάγκες του τομέα και οι βασικές κινητήριες δυνάμεις αλλαγής/βελτίωσης. Ένα παράδειγμα αυτής της δραστηριότητας μπορεί να εντοπίσει κανείς στην έρευνα του «New Philanthropy Capital» (NPC) με τίτλο «Επιτυγχάνοντας αντίκτυπο». Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις στο ερώτημα για την κινητήρια δύναμη πίσω από την ενίσχυση των προσπαθειών μέτρησης του αντίκτυπου. Περισσότεροι από 50% των ερωτηθέντων σημείωσαν ότι οι απαιτήσεις των δωρητών είναι ο βασικότερος λόγος για την έμφαση που δίνουν σε σχετικές διαδικασίες, ενώ ως δεύτερη επιλογή (λίγο παραπάνω από 20% των απαντήσεων) κατατάχθηκε η προτεραιότητα που δίνει η ανώτερη διοίκηση. Παράλληλα, η έρευνα κατέγραψε την τάση όσο μικρότερο το μέγεθος μιας οργάνωσης τόσο περισσότερο να αποδίδεται στους δωρητές η αναγκαστική ενίσχυση των διαδικασιών μέτρησης του αντίκτυπου (Ní Ógáin et al., 2012).

Οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν σαφώς ότι η βασική κινητήρια δύναμη για να γίνει πιο διαφανής και πιο αποτελεσματική μια ΜΚΟ

είναι η πίεση που μπορεί να ασκηθεί από τους ίδιους τους δωρητές. Οι τελευταίοι πρέπει να είναι σε θέση να επιλέξουν τις πιο αποτελεσματικές οργανώσεις σε μια «θάλασσα» πολυάριθμων ΜΚΟ οι οποίες ζητούν χρηματοδότηση (Wallace, 2007). Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τον Biswajit Sen (1987), ακόμα και κατά την περίοδο της δεκαετίας του 1980 ήταν οι πιέσεις των δωρητών ο βασικός λόγος της διενέργειας σχετικών αξιολογήσεων στον τομέα των ΜΚΟ.

Εκτός από τις προαναφερθείσες πρωτοβουλίες που λαμβάνουν χώρα εντός του κλάδου, μια νέα αγορά έχει εμφανιστεί στον ιδιωτικό τομέα όπου διάφορες υπάρχουσες εταιρείες συμβούλων έχουν ξεκινήσει να παρέχουν υπηρεσίες σε ΜΚΟ, ενώ νέες επιχειρήσεις δημιουργούνται εστιάζοντας στην παροχή σχετικών υπηρεσιών. Εκτός από την «nfr-Synergy» που περιγράφηκε παραπάνω, πολλές άλλες εταιρείες συμβούλων προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες προς ΜΚΟ που, ως επί το πλείστον, σχετίζονται με την ενδυνάμωση των δυνατοτήτων υλοποίησης έργων, την αξιολόγηση εσωτερικών διαδικασιών κ.λπ.

Ένα ενδιαφέρον σχετικό παράδειγμα αποτελεί η «Keystone Accountability», μια εταιρεία συμβούλων που βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύξουν νέες μεθόδους σχεδιασμού, μέτρησης και υποβολής εκθέσεων σχετικά με τα αποτελέσματά τους. Εστιάζοντας στις διαδικασίες αξιολόγησης, η Keystone διεξάγει διάφορες έρευνες για λογαριασμό τόσο των ΜΚΟ (ενεργώντας ως πελάτες τους) όσο και των δωρητών αυτών.

Για παράδειγμα, το 2001 η εν λόγω εταιρεία πραγματοποίησε μια έρευνα με σκοπό την ενημέρωση των δωρητών για το «Development Grants Program – DGP» της USAID και τους «Capable Partners Program – CAP». Σύμφωνα με συνέντευξη που έλαβε χώρα με εκπροσώπους της «Keystone», προέκυψε πως υφίσταται μεγάλη ανάγκη αξιολόγησης των επιδόσεων των ΜΚΟ και, παρόλο που οι σχετικές υπηρεσίες ως επί το πλείστον προσφέρονται σε δωρητές (π.χ. DFID ή USAID), η σχετική αγορά έχει αρχίσει να επεκτείνεται και, πλέον, ακόμα και ΜΚΟ γίνονται πελάτες της εταιρείας.

### *3.1. Προσπάθειες σε επίπεδο κλάδου*

Εκτός από τις διάφορες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την αυτορρύθμιση και τις κλαδικές προσπάθειες για την καλύτερη οργάνωση των ΜΚΟ σε κάθε χώρα ή ακόμα και παγκοσμίως, υπάρχει



και μια άλλη πρακτική σχετιζόμενη με την αξιολόγηση, η οποία έχει εφαρμοστεί σε ορισμένες χώρες: η αξιολόγηση των ΜΚΟ και η διατύπωση σχετικών δεικτών αξιοπιστίας, δεικτών αξιολόγησης των ΜΚΟ ή βαθμολογικής κατάταξης αυτών. Ενώ άλλες πρωτοβουλίες επικεντρώνονται σε επίπεδο έργου ή σε επίπεδο οργάνωσης, η τελευταία αγγίζει το σύνολο του κλάδου ή σημαντικά τμήματα αυτού. Η αξιολόγηση βοηθά να έλθουν στο προσκήνιο τόσο οι «καλές», όσο και οι λιγότερο «καλές» ΜΚΟ ανάλογα με την απόδοσή τους σε διάφορα πεδία (διαφάνεια, επίπεδο αποτελεσματικότητας, Value for Money κ.λπ., ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης).

Με αυτόν τον τρόπο, οι δωρητές αλλά και το σύνολο της κοινωνίας βρίσκονται σε καλύτερη θέση όσον αφορά στην πληροφόρηση που υπάρχει διαθέσιμη, προκειμένου να υποστηρίξουν το έργο εκείνων των ΜΚΟ που παρουσιάζουν την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων που συγκεντρώνουν. Κατά κάποιον τρόπο, αυτές οι αξιολογήσεις παρέχουν σαφείς, αντικειμενικές και αξιόπιστες εκτιμήσεις της κατάστασης της κάθε ΜΚΟ. Επιπλέον, οι ΜΚΟ που δεν αποδίδουν καλά στην αξιολόγηση αναμένεται με τον τρόπο αυτό να κινητοποιηθούν προς την αυτοβελτίωσή τους στους τομείς που υστερούν. Παράλληλα, οι κλαδικές αυτές αξιολογήσεις, όταν διεξάγονται με αμερόληπτο τρόπο, δημιουργούν ένα περιβάλλον που ανταμείβει τις ΜΚΟ που κάνουν καλά τη δουλειά τους. Ένα τέτοιο περιβάλλον έχει συνολικά ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της τάσης προς την ενδυνάμωση της απόδοσης του κλάδου στο σύνολό του, γεγονός που οδηγεί σε μια ενισχυμένη εθνική βιομηχανία ΜΚΟ συνολικά.

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, έχουν γίνει και γίνονται αρκετές προσπάθειες αξιολόγησης ΜΚΟ ανά τον κόσμο. Μια βασική διάκριση ανάμεσα στην πλειάδα αυτών των αξιολογήσεων είναι το κατά πόσον αυτές γίνονται έμμεσα, μέσα από αναλύσεις και προτάσεις φορέων από ειδικούς εμπειρογνώμονες (οι λεγόμενες και crowd-source evaluations), ή βάσει ανοικτών διαδικασιών αξιολόγησης στο πλαίσιο συγκεκριμένης μεθοδολογίας αξιολόγησης και συγκεκριμένων κριτηρίων, στις οποίες οι ίδιες οι ΜΚΟ καλούνται (ή σε ορισμένες περιπτώσεις αιτούνται οι ίδιες) να προσκομίσουν τα αναγκαία

Ο πρώτος τύπος αξιολογήσεων προϋποθέτει τη δημιουργία μιας «δεξαμενής» ειδικών πάνω σε ζητήματα λειτουργίας ΜΚΟ. Συνήθως οι ειδικοί αυτοί προέρχονται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Κατ' ουσίαν επιλέγονται από τις σχετικές δεξαμενές από το χώρο των

ιδρυμάτων, ερευνητών, φορέων χάραξης πολιτικής ΜΚΟ και ανώτερων υπαλλήλων, όλοι εκ των οποίων διαθέτουν σημαντική πείρα (δέκα ή περισσότερα χρόνια εμπειρίας). Οι εμπειρογνώμονες επιλέγονται μέσα από μια διαδικασία κατά την οποία δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην όσο το δυνατόν πιο ισόρροπη εκπροσώπηση τόσο των διαφόρων δεξαμενών που προαναφέρθηκαν όσο και των λαμβανόμενων υπόψη γεωγραφικών δεδομένων (π.χ. όχι όλοι οι εμπειρογνώμονες από την Αθήνα). Σε ένα επόμενο στάδιο, συνήθως ζητείται από επιλεγμένους εμπειρογνώμονες να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με κάποια βασικά χαρακτηριστικά τους (π.χ. χρόνια σχετικής απασχόλησης, ακαδημαϊκό υπόβαθρο, επαγγελματικές πιστοποιήσεις, κ.λπ.) προκειμένου να εξακριβωθούν τα δηλωθέντα από τους ίδιους στοιχεία, ή να συλλεχθούν σε περίπτωση που αυτά δεν ήταν προφανή ή δεν προέκυψαν από την προηγούμενη έρευνα.

Εν συνεχεία, ζητείται από τους τελικά επιλεγμένους εμπειρογνώμονες να προτείνουν ΜΚΟ που έχουν αριστεύσει σε κάποιο πεδίο, με ιδιαίτερη έμφαση στα ζητήματα της αποτελεσματικότητάς τους και της οργανωτικής τους διάρθρωσης. Προκειμένου οι εν λόγω συστάσεις να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αμερόληπτες, οι εμπειρογνώμονες δεν επιτρέπεται να προτείνουν οργάνωση στην οποία απασχολούνται ή με την οποία διατηρούν στενή σχέση. Σε αυτήν τη φάση δίνεται ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο το οποίο αποσκοπεί στη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών και επιχειρημάτων που στηρίζουν τις συστάσεις των εμπειρογνώμωνων.

Ένα από τα πιο γνωστά, ίσως, παραδείγματα φορέα που διενεργεί αξιολογήσεις ΜΚΟ με αυτήν τη μεθοδολογία είναι η «Philanthropedia», φορέας μέλος του «Guiding Star» (ενός ανεξάρτητου οργανισμού με αντικείμενο τη συλλογή και δημοσίευση στοιχείων σχετικά με τις ΜΚΟ που έχουν έδρα τις ΗΠΑ). Μέχρι τα τέλη του 2013 η «Philanthropedia» είχε ολοκληρώσει 34 έρευνες σχετικά με ΜΚΟ σε διάφορους τομείς και αντικείμενα εργασίας, χρησιμοποιώντας συστάσεις από 3.120 εμπειρογνώμονες. Συνολικά, 698 ΜΚΟ έχουν ενταχθεί σε αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης, παρέχοντας στους δυνητικούς δωρητές αυτών μια καλή εικόνα για το πού θα πρέπει να διαθέσουν τα χρήματά τους (Philanthropedia, 2014).

Συνολικά, οι αξιολογήσεις που βασίζονται στη μεθοδολογία του crowd-sourced συνεπάγονται πολλά σημαντικά οφέλη. Για παράδειγμα, όσον αφορά στους πόρους που απαιτούνται, θα πρέπει κανείς να υπογραμμίσει πως αυτού του είδους οι αξιολογήσεις είναι αδιαμ-

φισβήτητα λιγότερο απαιτητικές και, ως εκ τούτου, λιγότερο δαπανηρές. Η συλλογή δεδομένων, η οποία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της κάθε αξιολόγησης, γίνεται μέσω των επιλεγμένων εμπειρογνομόνων και όχι για όλες τις ΜΚΟ σε κάθε συγκεκριμένο τομέα ή χώρα. Επιπλέον, οι επιλεγμένοι εμπειρογνώμονες είναι σε καλύτερη θέση να διαχειριστούν σημαντικό όγκο πληροφοριών, ακόμη και μη δημόσια δεδομένα, λόγω της συμμετοχής τους εντός του σχετικού κλάδου. Τέλος, διαθέτουν καλύτερη γενικότερη θεώρηση του κλάδου και μπορούν, κατά συνέπεια, να διαχειριστούν τις διαθέσιμες πληροφορίες με έναν πιο κατάλληλο τρόπο από ό,τι ένας ερευνητής με καθόλου ή μικρή γνώση και πρακτική εμπειρία επί του κλάδου.

Από την άλλη πλευρά, η μεθοδολογία αυτή περιέχει και αρκετά αρνητικά στοιχεία. Για παράδειγμα, μόνον ορισμένες ΜΚΟ ξεχωρίζουν και αξιολογούνται μέσω αυτής της διαδικασίας. Και λόγω του γεγονότος ότι ακόμη και μια μεγάλη οργάνωση θα μπορούσε και να μην προταθεί από τους εμπειρογνώμονες για διάφορους λόγους, η λίστα που προκύπτει από την αξιολόγηση δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως μια συνολική αξιολόγηση του συγκεκριμένου τομέα. Ομοίως, επειδή οι πληροφορίες συλλέγονται μόνο για τις προτεινόμενες από τους εκάστοτε εμπειρογνώμονες ΜΚΟ, άλλοι φορείς που δεν προτείνονται ως κορυφαίοι στον κλάδο τους βρίσκονται αναγκαστικά εκτός διαδικασίας αξιολόγησης. Τέλος, αν και η διαδικασία διαθέτει πολλούς ελέγχους αναφορικά με τυχόν προκαταλήψεις από την πλευρά των ερωτηθέντων (εμπειρογνώμονες), είναι βέβαιο ότι κάποιο επίπεδο μεροληψίας μπορεί να παραμείνει και αναμφισβήτητα επηρεάζει (έστω και ελάχιστα) τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία αξιολογήσεων διενεργείται μέσα από την κλασική διαδικασία συγκέντρωσης στοιχείων για όλες τις ΜΚΟ του κλάδου ή της χώρας. Συνηθέστερα αυτό γίνεται είτε μέσα από ήδη διαθέσιμα στοιχεία τα οποία υποχρεώνονται οι ΜΚΟ να καταθέτουν σε κάποιο φορέα (ή να δημοσιοποιούν) είτε μέσα από τη συλλογή αυτών με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί ενδιαφέροντες φορείς αξιολόγησης ΜΚΟ, οι οποίοι εφαρμόζουν παραλλαγές της ανωτέρω μεθοδολογίας.<sup>4</sup> Η παρουσίασή τους σκοπό έχει την ανάδειξη κάποιων

4. Σημειώνεται ότι η επιλογή των «Charity Navigator» και «GiveWell» έγινε ύστερα

βασικών πρακτικών που σταδιακά εφαρμόζονται στον τομέα των ΜΚΟ και οι οποίες, υπό το υφιστάμενο γενικό πλαίσιο, αναμένεται να ενισχυθούν στο μέλλον:

### 3.1.1. «Charity Navigator»

Η «Charity Navigator» είναι ίσως η πιο γνωστή οργάνωση η οποία δι-εξάγει αξιολογήσεις και αναλύσεις ΜΚΟ. Ιδρύθηκε το 2001 και επι-κεντρώνεται στην αξιολόγηση των ΜΚΟ που έχουν έδρα τις ΗΠΑ. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της, η «Charity Navigator» προσφέρει «ένα αμερόληπτο, αντικειμενικό, στηριγμένο σε αριθμούς σύστημα αξιολόγησης, το οποίο αξιολογεί πάνω από 7.000 από τις πιο γνωστές και ορισμένες λιγότερο γνωστές ΜΚΟ, αλλά και ορισμένα αξιόπιστα φιλανθρωπικά ιδρύματα της Αμερικής» (Charity Navigator, 2014).

Το σύστημα αξιολόγησης της «Charity Navigator» εστιάζει σε δύο κύρια ζητήματα: (α) την οικονομική ευρωστία και (β) τη λογοδο-σία και τη διαφάνεια. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα τους, «οι αξιο-λογήσεις δείχνουν στους δωρητές των ΜΚΟ πόσο αποτελεσματικά πιστεύουμε ότι μια φιλανθρωπική οργάνωση θα χρησιμοποιήσει την οικονομική τους ενίσχυση, πόσο καλά έχει διατηρήσει το πρόγραμ-μα και τις υπηρεσίες της σε βάθος χρόνου, καθώς και το επίπεδο δέ-σμευσής της στη χρηστή διακυβέρνηση, τη χρήση βέλτιστων πρακτι-κών και τη διαφάνεια των πληροφοριών» (Charity Navigator, 2014).

Οι αξιολογήσεις της «Charity Navigator» επικεντρώνονται σε δια-φορετικές κατηγορίες φιλανθρωπικών οργανώσεων. Στην ουσία, οι αξιολογήσεις τους δεν αναμινύουν οργανώσεις οι οποίες δρα-στηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους αλλά, αντίθετα, έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένες κατηγορίες ΜΚΟ. Με βάση το επι-χείρημα ότι είναι δίκαιο και λογικό να αξιολογούνται οργανώσεις που βρίσκονται στην ίδια κατηγορία και δρουν σε ένα παρόμοιο περιβάλλον, η «Charity Navigator» κατατάσσει τις ΜΚΟ σε διάφο-ρες κατηγορίες και αξιολογεί την κάθε κατηγορία ξεχωριστά και με ελαφρώς διαφοροποιημένες σταθμίσεις. Αυτή η κατηγοριοποίηση λαμβάνει χώρα με βάση (α) τον κωδικό στην Εφορία που επιλέγει η

---

από σχετικές προτάσεις ειδικών σε ζητήματα αξιολόγησης κατά τη διάρκεια συνεντεύ-ξεων σε Βέλγιο, Ελβετία, Ελλάδα και Μεγάλη Βρετανία. Όσον αφορά στην επιλογή του Global Journal, αυτή στηρίχτηκε στο γεγονός ότι αποτελεί την πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης των ΜΚΟ σε παγκόσμια κλίμακα.

ίδια η ΜΚΟ, (β) τα προγράμματα και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει, και (γ) τις χρηματοοικονομικές πληροφορίες που αφορούν σε αυτήν.

Ειδικότερα, η Charity Navigator εστιάζει την αξιολόγησή της σε δύο κύριους άξονες: (α) την οικονομική ευρωστία και (β) τη λογοδοσία και τη διαφάνεια, όπως ήδη προαναφέρθηκε. Η εξέταση της οικονομικής ευρωστίας μιας ΜΚΟ διαχωρίζεται στην αξιολόγηση της (α) οικονομικής αποδοτικότητας και (β) των χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων της ΜΚΟ.

Η μεθοδολογία της «Charity Navigator» περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση των ΜΚΟ σε ζητήματα λογοδοσίας και διαφάνειας. Στην ουσία, αυτό που γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθεί είναι το επίπεδο της ακεραιότητας της ΜΚΟ. Σύμφωνα με την ίδια: «Σε γενικές γραμμές, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα που ακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά στη διακυβέρνηση, στις σχέσεις με τους χορηγούς και σε άλλους, συναφείς τομείς, είναι λιγότερο πιθανό να συμμετέχουν σε ανήθικες ή ανεύθυνες δραστηριότητες» (Charity Navigator, 2014).

Η μεθοδολογία που ακολουθεί εμπεριέχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Στα θετικά περιλαμβάνεται το γεγονός ότι αξιολογούνται όλες οι ΜΚΟ κάθε κατηγορίας και όλες οι ΜΚΟ μιας χώρας συνολικά και δεν αποκλείεται κάποια οργάνωση λόγω του ότι δεν προτάθηκε από κάποιον εμπειρογνώμονα. Κατ' ουσίαν και η πιο νέα – και γι' αυτό λιγότερο γνωστή – ΜΚΟ λαμβάνει μέρος στην αξιολόγηση. Επιπλέον, η μεροληψία του ερευνητή περιορίζεται στο ελάχιστο ή και εξαλείφεται καθώς όλα τα στοιχεία συγκεντρώνονται μέσα από ερωτηματολόγια ή από τα αρχεία της εφορίας. Σημειώνεται δε ότι σε μια χώρα όπως οι ΗΠΑ, όπου τα περισσότερα στοιχεία για τη δράση των ΜΚΟ καταγράφονται ετησίως, το κόστος διενέργειας μιας τέτοιου είδους αξιολόγησης περιορίζεται σημαντικά. Σε άλλες χώρες, όμως, κάτι τέτοιο είναι αρκετά πιο δύσκολο, χρονοβόρο και δαπανηρό.

Τέλος, η ίδια η «Charity Navigator» έχει αναγνωρίσει ότι ένας βασικός περιορισμός στη διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιεί είναι ότι δεν αξιολογείται η *ποιότητα* των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων και υπηρεσιών που παρέχει μια ΜΚΟ. Κατ' ουσίαν, δηλαδή, αγνοούνται *βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά* στις δράσεις των ΜΚΟ και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε ποσοτικά χαρακτηριστικά. Για το σκοπό αυτόν, η «Charity Navigator» έχει θέσει ως στό-

χο της βελτίωσης των αξιολογήσεων της την προσθήκη μιας τέτοιας διάστασης στο εγγύς μέλλον (τα αρχικά σχέδια αναφέρουν ως έτος ολοκλήρωσης της προεργασίας για την κάλυψη περισσότερο ποιοτικών στοιχείων της δράσης των ΜΚΟ το 2016).

### 3.1.2. «GiveWell»

Η «GiveWell» είναι μια μη κερδοσκοπική οργάνωση που στοχεύει στο να βοηθήσει δυνητικούς χορηγούς να αποφασίσουν σε ποια ΜΚΟ να κατανεύουν τα διαθέσιμα κονδύλιά τους. Η «GiveWell» πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα από την κλασική εστίαση στα οικονομικά μεγέθη (π.χ. διοικητικά έξοδα προς σύνολο δωρεών), και επικεντρώνεται επιπλέον στο πόσο θετικά ή όχι είναι τα αποτελέσματα του προγράμματος που κάθε ΜΚΟ επιτυγχάνει ανά δολάριο που ξοδεύεται για τις δράσεις της. Ουσιαστικά, η «GiveWell» θέλησε να ενσωματώσει στη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζει και ποιοτικά χαρακτηριστικά των δράσεων των ΜΚΟ. Καθώς όμως μια τέτοια αξιολόγηση είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και δαπανηρή, η «GiveWell» επέλεξε να μη στοχεύει στην αξιολόγηση όσο το δυνατόν περισσότερων ΜΚΟ αλλά, αντ' αυτού, επικεντρώνεται σε έναν μικρό αριθμό αυτών οι οποίες, σύμφωνα με την «GiveWell», επιτυγχάνουν τα μέγιστα στον τομέα τους (Philanthropedia, 2012). Επιπλέον, η «GiveWell» διενεργεί αξιολογήσεις μόνο για ΜΚΟ οι οποίες σχετίζονται με ένα σύνολο προγραμμάτων προτεραιότητας τα οποία αντιπροσωπεύουν, σύμφωνα με την έρευνά της, περισσότερες δράσεις υπέρ της καταπολέμησης της παγκόσμιας φτώχειας (GiveWell, 2014).

Η «GiveWell» έχει επίσης εφαρμόσει και ένα ακόμα πιο καινοτόμο στοιχείο: έχει προσπαθήσει να καταγράψει τον αντίκτυπο των αξιολογήσεων της. Έτσι, σύμφωνα με την ιστοσελίδα της, οι αξιολογήσεις που διενεργεί και οι συστάσεις στις οποίες καταλήγει έχουν οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της ροής χρηματοδοτήσεων προς όσες ΜΚΟ βαθμολογήθηκαν καλύτερα. Αυτό έχει καταστεί δυνατό να μετρηθεί κυρίως λόγω του ότι η ιστοσελίδα της «GiveWell» προσφέρει την υπηρεσία άμεσης καταβολής δωρεάς σε μια ΜΚΟ. Παρατηρήθηκε λοιπόν, όπως ήταν μάλλον αναμενόμενο, ότι κάθε χρόνο οι ΜΚΟ που επιτυγχάνουν καλύτερη βαθμολογία λαμβάνουν και τις περισσότερες και μεγαλύτερες δωρεές μέσα από την ιστοσελίδα της.

Ένα από τα θετικά της εν λόγω πρακτικής είναι ότι πλέον η «GiveWell» προσεγγίζεται από πλήθος ΜΚΟ οι οποίες ζητούν να

αξιολογηθούν από αυτήν, αντιστρέφοντας έτσι τον κλασικό ρόλο του αξιολογητή να «κυνηγά» τις προς αξιολόγηση οργανώσεις (GiveWell, 2014).

### 3.1.3. «Global Journal»

Το τελευταίο παράδειγμα αξιολόγησης ΜΚΟ είναι η λίστα με τις Top 100 ΜΚΟ που δημοσιεύεται κάθε χρόνο στο περιοδικό «Global Journal». Ο κατάλογος αυτός καλύπτει τις κορυφαίες 100 ΜΚΟ σε παγκόσμια κλίμακα και βασίζεται στα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας, η οποία ενσωματώνει μια ως επί το πλείστον πολυκριτηριακή αξιολόγηση ΜΚΟ (Cannon, 2013). Η συγκεκριμένη αξιολόγηση έχει διενεργηθεί δύο φορές έως σήμερα (έτη 2012 και 2013) και η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται διευρύνθηκε σημαντικά ανάμεσα στις δύο για να λάβει πιο επαγγελματικό χαρακτήρα, εν μέρει μετά από πολλές αρνητικές εκθέσεις σχετικά με την περιορισμένη δημοσιότητα που δόθηκε στα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πρώτης αξιολόγησης (2012). Η κύρια διαφορά της με τις προαναφερθείσες αξιολογήσεις είναι ότι η λίστα του «Global Journal» καλύπτει ΜΚΟ σε όλο τον κόσμο, που δραστηριοποιούνται σε κάθε τομέα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και, συνεπώς, βρίσκεται σε αντίθεση με τις αξιολογήσεις της «Charity Navigator» που επικεντρώνονται σε αμερικανικές ΜΚΟ ή τις αξιολογήσεις της «GiveWell» που εστιάζουν σε ΜΚΟ που λειτουργούν σε συγκεκριμένους τομείς. Παράλληλα, η διαδικασία που εφαρμόζει το «Global Journal» στηρίζεται στην αρχή ότι οι ενδιαφερόμενες ΜΚΟ είναι αυτές που προσεγγίζουν τον αξιολογητή και όχι το αντίθετο. Έτσι, η λίστα που προκύπτει κάθε χρόνο περιλαμβάνει εκείνες τις ΜΚΟ οι οποίες δήλωσαν συμμετοχή και αξιολογήθηκαν ανάμεσα στις 100 καλύτερες. Βέβαια, και στην περίπτωση του «Global Journal» τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των δράσεων των ΜΚΟ παραλείπονται ή, κατ' ουσίαν, εντάσσονται στη διαδικασία αξιολόγησης ελάχιστα.

Οι παραπάνω περιπτώσεις αξιολογήσεων αναφέρθηκαν με σκοπό να παρουσιαστούν οι βασικές μορφές αξιολόγησης ΜΚΟ που έως τώρα έχουν δημιουργηθεί και «τρέξει». Σημειώνεται, βέβαια, ότι υπάρχουν πολλές παραλλαγές αυτών βάσει του στόχου της αξιολόγησης, των συνθηκών υπό τις οποίες αυτή διενεργείται και, φυσικά, τον φορέα διενέργειας της αξιολόγησης.

Περαιτέρω, αν και το ζήτημα της αξιολόγησης είναι περισσότερο «δυτικό» ζητούμενο, καθώς οι ΜΚΟ ανά τον κόσμο αλληλεπιδρούν και με δυτικής προέλευσης δωρητές, συναντά κανείς ανά τον κόσμο αρκετές προσπάθειες αξιολόγησης του χώρου. Στις Φιλιππίνες, για παράδειγμα, δημιουργήθηκε το 1999 το «Συμβούλιο για την Πιστοποίηση των ΜΚΟ (PCNC)», το οποίο είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση του τομέα των ΜΚΟ στη χώρα. Ομοίως, στην Ινδία έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια πιστοποίησης ινδικών ΜΚΟ από την CAF Ινδίας και το «Voluntary Action Network India – VANI».

Στη Βραζιλία, πάλι, μια διαδικασία αξιολόγησης των βραζιλιάνικων ΜΚΟ έχει ανατεθεί σε εταιρεία συμβούλων, την «Kanitz & Associates», η οποία κυκλοφορούσε για χρόνια το ισοδύναμο του «Fortune Top 500» εταιρειών στη Βραζιλία. Χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από 44 διαφορετικές μεταβλητές, η έρευνα προσπάθησε να καλύψει όλες τις ΜΚΟ της Βραζιλίας. Αυτές οι μεταβλητές χωρίστηκαν σε 7 διαφορετικές κατηγορίες που η καθεμία είχε διαφορετικό βάρος στο τελικό σκορ και συγκεκριμένα: η χορήγηση πόρων (30%), η διαφάνεια (15%), η απόδοση (15%), η οικονομική κατάσταση (10%), η οργάνωση (20%), το νομικό καθεστώς (10%) και η δημόσια λογοδοσία (10%). Πρόσθετοι βαθμοί δόθηκαν σε οργανισμούς που ελέγχονταν από μεγάλες οργανώσεις, διέθεταν πάνω από 100 δωρητές, λειτουργούσαν περισσότερα από 50 χρόνια, κ.λπ. Μετά από 3 χρόνια που διήρκεσε η διαδικασία αξιολόγησης, πάνω από 1.200 ΜΚΟ αξιολογήθηκαν και 150 ξεχώρισαν, με αποτέλεσμα μια σημαντική αύξηση της χρηματοδότησής τους, καθώς και κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Garchitorea, 2012).

#### 4. ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι περισσότερες από τις αξιολογήσεις που διενεργούνται ανά τον κόσμο επί των δράσεων ΜΚΟ στερούνται μίας ιδιαίτερης παραμέτρου, αυτής της αξιολόγησης του πραγματικού αντίκτυπου (impact) της λειτουργίας των ΜΚΟ και των δράσεών τους. Και όμως, σε επίπεδο δράσεων και προγραμμάτων αποτελεί ήδη κοινό τόπο η επιμονή από την πλευρά των δωρητών να διενεργούνται αξιολογήσεις σε τέτοιο βάθος ώστε να καταγράφεται ο αντίκτυπός τους. Αυτή η εξέλιξη αποτέλεσε την απάντηση σε μια αναγκαιότητα που αναδείχτηκε κυρίως κατά τις δεκαετίες 1980-1990, όταν και η δράση των ΜΚΟ άρχισε να γίνεται



περισσότερο αισθητή ανά τον κόσμο. Έπρεπε να καταγράφονται πλέον όχι μόνον τα παραδοτέα αλλά και τα αποτελέσματα μιας δράσης, καθώς και ο γενικότερος αντίκτυπος – συχνά το κομμάτι μιας παρέμβασης το οποίο έχει μεγαλύτερη και ουσιαστικότερη σημασία γιατί αναφέρεται σε μακροχρόνιες επιπτώσεις μιας ενέργειας.<sup>5</sup>

Όσον αφορά, όμως, αξιολογήσεις ολόκληρου του τομέα των ΜΚΟ, π.χ. σε εθνικό επίπεδο, η παράμετρος του αντίκτυπου πολύ συχνά απουσιάζει. Ένας από τους λόγους που δεν καθίσταται εύκολο να εισαχθεί η συγκεκριμένη παράμετρος είναι το ιδιαίτερο κόστος αυτής τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα. Πώς θα μπορούσε να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος της λειτουργίας όλων των ΜΚΟ μιας χώρας ή ακόμα και ενός κλάδου, όταν χρειάζεται να αναλύσει και να αξιολογήσει κανείς τον αντίκτυπο κάθε μιας από τις δράσεις αυτών των ΜΚΟ; Αξίζει δε να σημειωθεί ότι μια αντικειμενική αξιολόγηση απαιτεί έρευνα πεδίου, συνεντεύξεις με επωφελούμενους κ.τ.λ. (Daigneault, 2012). Έτσι, συχνά επιλέγεται να αγνοηθεί αυτή η παράμετρος, αν και είναι ιδιαίτερα σημαντική, ίσως η σημαντικότερη.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι διάφοροι θεσμικοί δωρητές επιβάλλουν εξωτερικές αξιολογήσεις δράσεων, οι οποίες εμπεριέχουν συχνά στοιχεία ποιοτικά, όπως ο πραγματικός αντίκτυπος μιας δράσης/έργου. Έτσι, οι περισσότερες από τις ΜΚΟ που λαμβάνουν επιχορηγήσεις από ιδιωτικά ιδρύματα, κρατικούς, περιφερειακούς ή και πολυμερείς οργανισμούς είτε υποχρεώνονται (συνηθέστερα), είτε οι ίδιες επιλέγουν να προσκαλούν ανεξάρτητους εξωτερικούς αξιολογητές, οι οποίοι, ανάμεσα στα άλλα, μετρούν και τον αντίκτυπο της όποιας δράσης της εκάστοτε οργάνωσης. Φυσικά, οι μικρότερες ΜΚΟ οι οποίες στηρίζονται σε εισφορές από μέλη και δωρεές ιδιωτών δεν υποχρεώνονται, αλλά και δεν έχουν τα μέσα να υποστηρίξουν (στην περίπτωση που το θα το επιθυμούσαν) τέτοιες δράσεις. Μάλιστα, σημαντική μερίδα στελεχών μικρομεσαίων ΜΚΟ της Αθήνας, στο πλαίσιο σεμιναρίων ανάπτυξης δεξιοτήτων που διενήργησε το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου τα έτη 2012 και 2013, συμφώνησαν με δήλωση έτερου στελέχους ότι «θα θεωρούσαμε [ως οργάνωση]

---

5. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πρόσφατο άρθρο της Veronica Gaffey (2013) προτείνεται στο πλαίσιο της αξιολόγησης των ευρωπαϊκών διαρθρωτικών ταμείων η προσήλωση στην αξιολόγηση του αντίκτυπου μακριά από τη συνήθη σημερινή χρήση δεικτών αντίκτυπου, οι οποίοι δεν μπορούν να αποτυπώσουν πραγματικά (και κυρίως ουσιαστικά) δεδομένα.

σπατάλη να δώσουμε χρήματα για μια εξωτερική αξιολόγηση όταν υπάρχουν τόσο μεγάλα προβλήματα στο πεδίο».

Αν και αρκετοί φορείς που διενεργούν αξιολογήσεις έχουν ξεκινήσει προσπάθειες ώστε να εισαγάγουν στις μεθοδολογίες τους περισσότερα ποιοτικά στοιχεία και ειδικά το ζήτημα του αντίκτυπου, προς το παρόν το σύστημα αξιολογήσεων φαίνεται ότι έχει ισορροπήσει σε μια διαδικασία όπου οι παραπάνω φορείς προχωρούν στην, με περισσότερο ποσοτικά χαρακτηριστικά, αξιολόγηση των ΜΚΟ ενός κλάδου ή χώρας (π.χ. «Charity Navigator») και αφήνουν το ζήτημα του αντίκτυπου στα χέρια του κάθε δωρητή. Ο τελευταίος μπορεί να επιλέγει – και πλέον σπάνια δεν επιλέγει, εκτός από κάποιους εθνικούς οργανισμούς – αν επιθυμεί την αξιολόγηση του αντίκτυπου της δράσης που χρηματοδοτεί.

Η ισορροπία αυτή, βέβαια, προς το παρόν αφήνει απ' έξω έναν από τους ενδιαφερόμενους στο σύστημα δωρεών, ήτοι τους ιδιώτες οι οποίοι χρηματοδοτούν συχνά ΜΚΟ για να συνεχίσουν να εργάζονται προς την επίτευξη του όποιου σκοπού τους. Οι τελευταίοι μπορούν να έχουν μια αρχική εικόνα από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων αλλά, αρκετά συχνά, έχουν άμεση επαφή με μικρότερες οργανώσεις των οποίων το έργο βλέπουν να λαμβάνει χώρα στην καθημερινότητά τους. Επιπρόσθετα, η τάση δείχνει ότι, τουλάχιστον στην Ευρώπη, οι ιδιώτες τείνουν πλέον να προχωρούν πιο συχνά σε προσφορά εθελοντικής εργασίας παρά χρημάτων, και προς αυτό η ήδη υπάρχουσα γνώση για τα πεπραγμένα κάποιων ΜΚΟ είναι πολύ χρήσιμη (για παράδειγμα ESADE, 2012· Μπουρίκος και Σωτηρηόπουλος, 2014).

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από το 1980 ο κόσμος γνώρισε μια σταδιακή επέκταση της χρήσης των τεχνικών αξιολόγησης, αρχικά στον επιχειρηματικό κόσμο και στις δημόσιες δαπάνες και, πιο πρόσφατα, στις εργασίες των ΜΚΟ. Η πραγματικότητα αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι ο αριθμός των ΜΚΟ έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τα τελευταία 20 χρόνια και τα θέματα της λογοδοσίας, των επιπτώσεων, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας αυτών έχουν ζωτική σημασία εντός του σχετικού κλάδου. Παρά το γεγονός ότι αυτή η νέα τάση ξεκίνησε από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η δημόσια εικόνα των δραστηριοτήτων των ΜΚΟ και ενισχύθηκε από τα ενδεχόμενα διλήμματα επι-

λογής που αντιμετωπίζουν υποψήφιοι δωρητές ΜΚΟ, καθώς και τη συμμετοχή επιτυχημένων επιχειρηματιών όπως ο Buffet, ο Soros και ο Gates στην εν λόγω «βιομηχανία», σχετικά στοιχεία επισημαίνουν ότι έχει πλέον εσωτερικευθεί η αναγκαιότητα αξιολόγησης από αρκετές από τις ίδιες τις ΜΚΟ, τόσο σε επίπεδο φορέα (λ.χ. μεγάλες ΜΚΟ διεξάγουν αυτοαξιολογήσεις και προβαίνουν στη δημοσίευση σχετικών εκθέσεων), όσο και σε τομεακό επίπεδο (όπως διαφαίνεται από τα διάφορα δίκτυα ΜΚΟ που έχουν δημιουργηθεί και εργάζονται για την ενίσχυση της διαφάνειας, του αντίκτυπου και της αποτελεσματικότητας των δράσεων των ΜΚΟ).

Ανάμεσα σε διάφορες πρωτοβουλίες, μια γενική τάση προς τη δημιουργία δεικτών αξιοπιστίας των ΜΚΟ και βαθμολογικής κατάταξης αυτών γίνεται αισθητή. Μέχρι στιγμής, υπάρχουν αξιολογήσεις διαφόρων προελεύσεων που χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά, με τον μεγαλύτερο όγκο των αξιολογήσεων να επικεντρώνεται στην πρωτογενή συλλογή δεδομένων και την αξιολόγηση των επιδόσεων των ΜΚΟ που βασίζονται σε συγκεκριμένες φόρμουλες.

Σχετικά στοιχεία δείχνουν ότι, τη στιγμή που μια αξιολόγηση έχει ολοκληρωθεί, τότε η εκάστοτε ΜΚΟ τείνει να αντιλαμβάνεται την αξία της και τα στελέχη της παρουσιάζονται λιγότερο επιφυλακτικά να συμμετάσχουν σε αυτήν. Αυτή η σύνδεση μεταξύ των υψηλών σκορ και της ενίσχυσης της έλξης χρηματοδότησης φαίνεται να αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη για την επέκταση μιας συνολικής αποδοχής των ερευνών αξιολόγησης, δεδομένου ότι αυτές πραγματοποιούνται με έναν ανοικτό, διαφανή και, συνεπώς, αμερόληπτο και ουδέτερο τρόπο.

Σε αυτό το σημείο, δεν υπάρχει καμία σαφής ένδειξη για το αν οι αξιολογήσεις που οδηγούν σε βαθμολογήσεις (ratings) των ΜΚΟ τείνουν να χρησιμοποιούνται συχνότερα (και έτσι να θεωρούνται καλύτερες) από εκείνες που οδηγούν σε κατατάξεις (rankings) αυτών. Επιπλέον, όσον αφορά στα κριτήρια που αφορούν στις αξιολογήσεις, αυτά τείνουν να προσομοιάζουν μεταξύ τους, όπως:

- *Τα οικονομικά στοιχεία κάθε ΜΚΟ: προϋπολογισμός, «μείγμα» χρηματοδότησης, επίπεδο των εξόδων διαχείρισης.*

- *Θέματα διαφάνειας: website, διοικητικό συμβούλιο, συνολική διαθεσιμότητα των πληροφοριών.*

- *Διοίκηση: εσωτερικές πολιτικές προσωπικού, οργανόγραμμα, εκπαίδευση του προσωπικού.*

- *Καινοτομία.*

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι όσο η αξιολόγηση παραμένει περισσότερη ή λιγότερη πρωτόγνωρη στον τομέα των ΜΚΟ, αντιστοίχως και οι σχετικές τεχνικές και διαδικασίες θα γίνονται όλο και περισσότερη (ή λιγότερη) λεπτομερείς και εξειδικευμένες. Η τάση αυτή στην πραγματικότητα έχει ήδη γίνει φανερή από τα μελλοντικά σχέδια των οργανώσεων που ασχολούνται με αυτές τις αξιολογήσεις, όπως η «Charity Navigator», η «GiveWell» και το «Global Journal». Αν και δεν είναι βέβαιο κατά πόσον το κρισιμότερο ίσως ερώτημα, αυτό του πραγματικού αντίκτυπου μιας ΜΚΟ, θα μπορεί να απαντηθεί σύντομα από τις διάφορες αξιολογήσεις που διενεργούνται ανά τον κόσμο, είναι καταγεγραμμένη η βούληση να γίνουν οι αξιολογήσεις αυτές πιο σφαιρικές και, τελικά, ακόμα πιο δίκαιες και αντιπροσωπευτικές της πραγματικής δουλειάς που κάνουν οι οργανώσεις.

Αναντίρρητα, λοιπόν, η γενική τάση προς την εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης έχει διαχυθεί και στον τομέα της οργανωμένης Κοινωνίας Πολιτών και ειδικά στη «βιομηχανία» των ΜΚΟ. Αν και αρχικά η τάση αυτή μάλλον επιβλήθηκε, έχει αρχίσει να ανατροφοδοτείται από τις εσωτερικές ανάγκες (μεγάλων κυρίως) ΜΚΟ και έτσι να διαμορφώνεται σταδιακά μια γενικευμένη τάση ενίσχυσης των διαδικασιών αξιολόγησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Ελληνόγλωσση*

- Μπουρίκος Δ., Σωτηρόπουλος Δ., 2014, «Οικονομική κρίση, κοινωνική πρόνοια και κοινωνία των πολιτών», *Παρατηρητήριο για την Κρίση*, ΕΛΙΑΜΕΠ, Μάρτιος.  
Σιούτη Β., 2010, «Το χρώμα του χρήματος», *Ελευθεροτυπία*, 8 Φεβρουαρίου, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=129838>

### *Ξενόγλωσση*

- Andrews E., Vitanov D., 2010, «Collecting expert opinion about high-impact nonprofits: review of philanthropedia's methodology», *Philanthropedia*, 5, March.  
Arvidson M., 2009, «Impact and evaluation in the UK third sector: reviewing literature and exploring ideas», Working Paper 27, Third Sector Research Centre.  
Bachtler J., Michie R., 2007, «A new era in EU regional policy evaluation? The appraisal of the structural funds», *Regional Studies*, 29 (8), pp. 745-751.  
Bouret O., Lee S., McDonnell I., 2013, «Aid at a glance: Flows of official development assistance to and through civil society organisations in 2011», *OECD*, <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Aid%20for%20CSOs%20Final%20for%20WEB.pdf>

- Brown D., Moore M., 2001, «Accountability, strategy, and international non-governmental organizations», Working Paper 7, The Hauser Center for Nonprofit Organizations – Harvard University.
- Cannon C., 2013, «Evaluating non-governmental organizations – an overview of *The Global Journal's* top 100 ngos methodology in 2013», *The Global Journal*, February.
- Charity Commission, 2004, *Transparency and Accountability Report*, <http://www.charitycommission.gov.uk/media/95441/rs8text.pdf>
- Daigneault P. M., Jacob S., Tremblay J., 2012, «Measuring stakeholder participation in evaluation: an empirical validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI)», *Evaluation Review*, 36 (4), pp. 243-271.
- Davies R., 2001, «Monitoring and evaluating ngo achievements», in Desai V. and Potter R. (eds), *The Companion to Development Studies*, Routledge.
- Ebrahim A., 2003, «Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs», *World Development*, 31 (5), pp. 813-829.
- Edwards M., Hulme D., 1998, «Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations», *Current Issues in Comparative Education*, 1 (1), pp. 961-973.
- ESADE, 2012, «Estudiosobre el presente y future delTercer sector social en un entorno de crisis», December, [http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Emprendimiento\\_Social/Informe\\_Tercer\\_Sector\\_social\\_es.pdf](http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Emprendimiento_Social/Informe_Tercer_Sector_social_es.pdf)
- Fiennes C., Hoffman K., 2012, «Publicising the spend on “charitable activities” would be a disaster», *Guardian Professional*, 15 Νοεμβρίου, <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/nov/15/publicising-spend-charitable-activities-disaster>
- Gaffey V., 2013, «A fresh look at the intervention logic of Structural Funds», *Evaluation*, 19, pp. 195-203.
- Garchitorea V., 2012, «Approaches to evaluating NGOs – some examples around the world», *Alliance Magazine*, 17 October.  
<http://inspiringimpact.org/>  
<http://www.aidtransparency.net/>  
<http://www.bond.org.uk/>  
<http://www.charitycommission.gov.uk/>  
<http://www.charitynavigator.org/>  
<http://www.givewell.org/>  
<http://www.myphilanthropedia.org/>
- Ipsos Mori (on behalf of Charity Commission), 2012, *Public Trust and Confidence Survey*, [http://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1473\\_sri-charities-charity-commission-public-trust-and-confidence-june-2012.pdf](http://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1473_sri-charities-charity-commission-public-trust-and-confidence-june-2012.pdf)
- Nelson J., 2007, «The operation of non-governmental organizations (ngos) in a world of corporate and other codes of conduct», Working Paper 34, Corporate Social Responsibility Initiative – Harvard University,  
[http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_34\\_nelson.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_34_nelson.pdf)
- Ní Ógáin E. et al., 2012, «Making impact - Impact measurement among charities and social enterprises», New Philanthropy Capital (NPC), October, <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>
- Nunnenkamp P., Ohler H., Schworer T., 2013, «US based NGOs in International Development: Financial and Economic Determinants of Survival», *World Development*, 46, pp. 45–65.
- Petropoulos S., 2013, «Evaluation of the European Structural Funds – a historical perspective», *The Jean Monnet Papers on Political Economic*, University of the Peloponnese, 4/2013, <http://www.uop.gr/images/stories/monnet/petropoulos.pdf>

- Ramachandran V., Walz J., 2012, «Haiti: where has all the money gone?», *CGD Policy Paper 4*, Washington, D.C.: Center for Global Development, [http://www.cgdev.org/sites/default/files/1426185\\_file\\_Ramachandran\\_Walz\\_haiti\\_FINAL\\_0.pdf](http://www.cgdev.org/sites/default/files/1426185_file_Ramachandran_Walz_haiti_FINAL_0.pdf)
- Saxton J., 2012, «Do charities do enough to explain to the public how donations are spent?», *Guardian Professional*, 12 Οκτωβρίου, <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/oct/12/charities-public-donations-spent>
- Sen B., 1987, «Self-Evaluation: Issues of Concern», *World Development*, 15, Supplement, pp. 161-167.
- Stoianova V., 2012, «Private funding – an emerging trend in humanitarian donorship», *Briefing Paper, Global Humanitarian Assistance*, April, <http://www.globalhumanitarianassistance.org/wp-content/uploads/2012/04/Private-funding-an-emerging-trend.pdf>
- Summa H., Toulemonde J., 2002, «Evaluation in the European Union: addressing complexity and ambiguity», in Furubo J.E. et al. (eds), *International Atlas of evaluation*, New Jersey, Transaction Publishers.
- Toulemonde J., 1995, «The emergence of an evaluation profession in European countries: the case of structural policies», *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge and Utilization*, 8 (3), pp. 43-54.
- Vachudova M. A., Spendzarova A., 2012, «The EU's cooperation and verification mechanism: fighting corruption in Bulgaria and Romania after EU accession», *Swedish Institute for European Policy Studies, European Policy Analysis 1*, [http://www.sieps.se/sites/default/files/2012\\_1epa%20EN\\_A4.pdf](http://www.sieps.se/sites/default/files/2012_1epa%20EN_A4.pdf)
- Wallace T., 1997, «New development agendas: changes in UK NGO policies & procedures», *Review of African Political Economy*, 24 (71), pp. 35-55.

